

УПРАВЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ...

Елена Шимутина, заместитель директора образовательного центра «Царицыно», доцент, Москва

Само слово «управляющий» иногда сбивает с толку. Может создаться впечатление, что обладающий этим титулом важно расхаживает по школе, раздавая всем приказы. В действительности школьные управляющие не руководят школой, а присматривают за тем, чтобы всё было в порядке, решают проблемы и влияют на политику школы в целом. Неспециалистам (родителям или представителям общественности) важно уважать профессиональное мнение директора и учителей по тому или иному вопросу, а тем, в свою очередь, — прислушиваться к мнению родителей. Школы, как и любые организации, получающие деньги от налогоплательщиков, должны быть открытыми для широкой общественности. Именно школьные управляющие — представители общественности — берут на себя обязанность разобраться в том, что в действительности происходит в школах. Управляющие используют все свои знания, всю энергию и фантазию, чтобы сделать школу благополучной и эффективной.

Кто в ответе?

Современному российскому менталитету ещё непривычна идея наделения коллегиального органа, состоящего из людей, которые работают безвозмездно, такой суммой полномочий по управлению муниципальным (государственным) учреждением, которой наделяется управляющий совет.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения управляющим советом своих обязанностей учреждение имеет закреплённое в уставе право распустить состав совета

и провести формирование нового. Эта процедура аналогична увольнению нерадивого руководителя образовательного учреждения, и к тому же не обременена нормами и процедурами Трудового кодекса РФ, как в случае увольнения, скажем, директора или завуча.

В активно работающем совете у управляющих много обязанностей, им приходится немало работать, что нередко приводит к стрессам и депрессиям. Шутки по поводу того, что в школах надо ставить кровати, на которых истощённые управляющие отдыхали бы после еже-

недельных совещаний, вполне уместны. Но при этом очень многие не боятся трудностей. Очевидно, что зарождается новое поколение управляющих с деловыми качествами (что является очень ценным свойством при работе с бюджетом), ответственных за питание, а также управляющих, занимающихся связями школы с общественностью. Есть и управляющие, профессионально разбирающиеся в сфере образования. Вместе с директором и преподавательским составом они могут внести заметный вклад в образовательный процесс, не чувствуя себя при этом скованными рамками и условностями среды.

Кто может стать членом совета?

Управляющими могут быть:

Родители школьников. Они должны избираться тайным голосованием.

Представители местных органов управления образованием. Их обычно назначают руководители местных органов управления образованием, и по статусу они могут быть как членами УС, так и советниками-консультантами.

Директор вправе самостоятельно решать, входить ли ему в состав совета. Большинство директоров становится полноправными управляющими. Вне зависимости от того, является ли директор членом совета, он имеет право присутствовать на всех его заседаниях.

Управляющие от учителей выбираются коллегами.

Кооптированные управляющие предлагаются членами совета. Таким образом, совет управляющих компенсирует недостатки своей команды, привлекая членов местного сообщества, лиц, поддерживающих школу, представителей религиозных общин, финансовых экспертов, правозащитников, бизнесменов, выпускников школы себе в помощь. При этом известны случаи, когда некоторые группы в совете управляющих пытались увеличить своё влияние при принятии решений путём

привлечения в кооптированные управляющие своих знакомых.

Кооптированные управляющие обычно избираются на первом собрании вновь сформированного совета управляющих или в случае увольнения прежних.

Как правило, члены совета «служат» четыре года. Управляющие от учителей слагают свои полномочия при увольнении. Управляющие от родителей могут продолжать занимать должность в течение двух лет после окончания их ребёнком школы. Эти правила являются вариативными и в каждом конкретном случае должны быть отражены в Положении об управляющем совете.

Чьи интересы представляет управляющий в совете?

Помните: каждый представляет интересы тех, кто его выбрал. Очевидно, что он чувствует себя верным той группе людей, которые выбрали его управляющим. Это могут быть сотрудники школы, родители или местные власти. Однако управляющие свободны в своих действиях и принятии решений, в голосовании по любому вопросу, исходя из интересов школы, даже если эти интересы не совпадут с интересами той группы, которая выбрала. На практике такой вопрос возникает, если выбирали родители школы. И тут задача управляющего — выступать от имени всех родителей, а не только нескольких.

И, наконец, если почему-то трудно поддерживать точку зрения группы на собрании совета, важно игнорировать угрозы переизбрания.

Насколько открыта рабочая информация управляющего совета?

Управляющие находятся в привилегированной позиции и часто обладают информацией, которая для пользы всех должна

оставаться конфиденциальной. Например, вас могут, пригласить, чтобы обсудить проблему родов четырнадцатилетней школьницы. Вы серьёзно нарушите доверие, если будете говорить об этом с соседями.

И хотя здравый смысл говорит, что такие случаи должны оставаться конфиденциальными, в действительности не подлежат разглашению *все вопросы*, которые рассматриваются на совещаниях управляющих. Только их *опубликованные протоколы могут* сообщать окружающему миру необходимую информацию. Для этого существуют важные причины. Одна из них — в том, что никто из участников совещаний не будет чувствовать себя свободным для открытого обсуждения, если он допустит, что всё, сказанное им, узнают в супермаркете по соседству или тиражируют в прессе.

Кто в действительности управляет школой — директор или управляющий совет?

Если члены школьного совета принимают резолюцию или определяют курс деятельности, директор должен её выполнять. Важно помнить ещё вот что.

- Директор и учителя работают в школе пять дней в неделю. Сколько бы времени управляющие ни посвящали школе и как бы преданны ей ни были, педагог обычно знает о повседневной работе школы больше.
- Ежедневно в школе принимаются сотни решений (важных и незначительных). Консультироваться по поводу каждого из них с управляющим просто невозможно.
- Что касается знания об учениках, то тут директор и персонал — квалифицированные профессионалы, а управляющие — нет.
- В Уставе школы может быть отмечено, что «управление должно осуществляться под надзором совета управляющих» и что директор отвечает за внутреннюю организацию, управление и контроль над школой, обязан следить за работой учителей и персонала, не занимающегося преподавательской деятельностью (за исключением секретаря совета).

Зачастую профессиональные эксперты придерживаются противоположных мнений, что хорошо известно по телепередачам типа «Суд присяжных», поэтому управляющие вносят необходимый

Мастер-КЛАСС

смысл в разрешение школьных вопросов и конфликтов. Управляющие от родителей могут быть более сведущими, скажем, в вопросах менеджмента, связей с общественностью, работы с бюджетом, маркетинга, строительства, финансов, чем педагоги. Управляющий совет понимает, что каждый его член может внести свой вклад в работу, и объединяет эти знания. А управляющим, которые считают, что лучше соглашаться со всем, что говорит директор (а такие встречаются), надо задуматься, зачем им нужно «управлять».

Король должен помнить три вещи: что он управляет людьми, что он обязан управлять ими согласно с законами, что он не вечно будет управлять.

Еврипид

Нужен ли ежегодный отчёт управляющих перед родителями?

Ежегодно управляющий совет проводит собрание с участием родителей, на котором должен представить отчёт о жизни школы. Желательно, чтобы отчёт был разослан по крайней мере за две недели до собрания.

Цель отчёта — вовлечь родителей в жизнь школы, показать, что их мнение очень важно. И нет ничего хуже отчаявшегося председателя совета, открывающего собрание словами: «Это не займёт у нас много времени». Это — собрание для родителей, а не поход к врачу! Опытные управляющие откладывают статистические сводки на конец (выкидывая всю лишнюю информацию) и выносят на повестку дня наиболее важные проблемы. Например, такие.

- Школа хочет, чтобы ученики изучали больше технологических дисциплин. Каково ваше мнение на этот счёт?
- Родители недовольны питанием учащихся. Как можно улучшить его?
- Если учебные занятия продолжаются с 8.30 до 16.00, то можно ли внутри учебного дня начать преподавать дополнительные предметы (элективные курсы)?

Должен ли директор школы отчитываться перед управляющим советом?

Это главный вопрос повестки дня совета, проводимого в полном составе. Отчёт директора может быть интересным, даже захватывающим, а может быть и снотворным. Он может оказаться темой для обсуждения в течение всего собрания. Директор вместе с управляющими несёт полную ответственность за школу. И конечно, управляющие захотят узнать, как их политика руководства осуществляется

на практике, как расходуются школьные средства. Они также хотят знать обо всём, где может потребоваться их участие.

Нам легче управлять людьми, чем помешать им управлять нами.
Ф. Ларошфуко

Нет никаких ограничений или правил для выступления директора со своим отчётом: этот вопрос решается самим директором вместе с членами совета. Можно заранее договориться о ряде вопросов, которые должны быть освещены в каждом отчёте.

Кроме того, в отчёте больше внимания должно уделяться развитию школы, а не долгому обсуждению прошлого. Это единственный способ, который позволяет полностью включить управляющих в работу.

Нужны ли комитеты и комиссии в управляющем совете?

Так называемые рабочие группы «под задачу» возникают для решения конкретных проблем и прекращают свою деятельность после их решения. Например, для создания программы развития школы, для подготовки открытого мероприятия (юбилей школы,

Дни открытых дверей, благотворительная ярмарка); подготовки проекта для участия в конкурсе

Если вы будете работать для настоящего, то ваша работа выйдет ничтожной; надо работать, имея в виду только будущее.
А.П. Чехов

школ, объявленном муниципалитетом, для подготовки решения о введении школьной формы и т.д.

Комитеты, как и комиссии, — коллегиальные органы управляющего совета, создаваемые для предварительного рассмотрения вопросов по их профилю. Каждый комитет специализируется в конкретном виде деятельности. Каждый комитет может назначать своего собственного председателя. То, чем управляющие занимаются в своей школе, зависит от её размеров, сложности организации и того, каким образом члены управляющего совета хотят руководить своей деятельностью. Что подходит для маленькой начальной школы, может не совсем отвечать потребностям крупной средней школы. Среди возможных комитетов — такие.

Имущественный комитет. Он будет давать рекомендации по оформлению помещений, покупке мебели, устройству игровых площадок, бассейна, если он есть, и, возможно, о сдаче в аренду части помещений (если это разрешено).

Финансовый комитет. Совместно с администрацией рассматривает и выносит на утверждение совета ежегодную бюджетную заявку школы; планирует расходы внебюджетных средств в соответствии с намеченными школой (советом) целями и задачами; осуществляет контроль за расходованием бюджетных и внебюджетных средств; участвует в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда; ведёт поиск внебюджетных источников финансирования; регулирует содержание и ценообразование дополнительных платных услуг.

Комитет, занимающийся учебным планом и кадрами. В некоторых школах решили, что лучше заниматься этими двумя вопросами одновременно. Где-то «кадровым» вопросом занимается финансовый подкомитет, т.к. это очень затратная статья, но это означает, что учебный план будет составляться без учёта количества учи-

телей, которые будут по нему работать. Этот комитет совместно с администрацией разрабатывает содержание школьного компонента и вносит предложения по выбору профильных предметов. Организует работу по подготовке программы развития школы на очередной период. Совместно с администрацией прорабатывает вопросы расписания учебных занятий, начала занятий, школьных правил, регулирующих поведение учащихся, осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе. В случае необходимости — инициирует проведение независимой экспертизы качества обучения.

Могут быть созданы и такие комитеты.

Апелляционный комитет. Он занимается обращениями родителей, дети которых не были приняты в школу или были исключены за плохое поведение.

Дисциплинарный комитет. Рассматривает конкретные дисциплинарные проблемы персонала, например, заявления по поводу увольнения.

Комитет по рекламе. В ряде случаев образование подобного подкомитета может расширить поле деятельности школы и сделать её более известной жителям города.

Для члена совета полезно переходить из одного комитета в другой в течение какого-то времени, чтобы возможные будущие председатели и их заместители наработали определённый опыт.

Работают в совете иногда и неофициальные комитеты/комиссии. Председатель, например, консультируется с одним или двумя близкими коллегами-управляющими по какому-то вопросу, а затем сообщает на собрании, какое решение было принято, какие действия. Оправдание такого ведения дел: «Я не думал, что стоило вас беспокоить по этому поводу», «Вряд ли вы смогли бы прийти на собрание», или «Решение нужно было принимать быстро». Председатель или (в случае его отсутствия) заместитель председателя может действовать в одиночку, только если отсрочка в принятии решения способна нанести *серьёзный* вред интересам школы или интересам любого ученика, его родителей или сотрудников.

Мастер-КЛАСС

Нужно ли управляющим заниматься продвижением школы на рынке образовательных услуг?

В образовании ещё не в полной мере действует конкурентный рынок, хотя в последние годы произошли глубокие изменения в образовательной отрасли и при ограниченном финансировании школы научились сначала выживать, а затем и вступать в борьбу на рынке образования. Вот ещё несколько причин, по которым маркетинговая идея сейчас так популярна в школах:

- Хорошая новость для одной школы — это хорошо для всех. Средства массовой информации постоянно твердят о неудачах и неудачах в школах — а мы должны сообщать всем о своих успехах. Их может быть много.
- Школы становятся всё более изобретательными в привлечении учащихся. Если почивать на лаврах, скоро обнаружится, что в эту школу никто особенно не стремится.
- Иногда необходимо скорректировать или нейтрализовать воздействие негативных сведений о школе.
- Положительная публичная оценка школы может стать большим моральным стимулом для её учеников и сотрудников.

Управляющие (особенно представители бизнеса), которые обычно работают с сотрудниками школы, часто начинают со SWOT-анализа — изучения сильных сторон, слабостей, возможностей и рисков.

Сильные стороны

Составьте список сильных сторон вашей школы. Технологии? Разнообразные виды искусства? Современные языки? Спорт? Не путайте этот вопрос с высокими результатами на экзаменах. Многие дети действительно любят определённые виды учебной деятельности и с удовольствием занимаются такими предметами, даже если не добиваются хороших результатов.

Слабые стороны

А это — проблемы, стоящие перед школой. Здесь следует быть беспристрастным. Если, к примеру, такие проблемы касаются дисциплины и низких результатов, полученных на экзаменах, — выбора нет, кроме как собраться вместе с директором и решить, что вы собираетесь делать. Возможно, не сразу же придёт верное решение, но если игнорировать эти вопросы, или, что ещё хуже, быть нерешительными, — это не поможет.

Возможности

Когда и где можно «рекламировать» школу? Есть ли в ней специалист по связям с общественностью, который будет сообщать местным газетам о том, что происходит в школе, о достижениях учащихся, о визитах, о связях с обществом и промышленностью, о новых курсах итальянского языка (открытых для родителей)? Публиковались ли в прессе интервью с директором или с кем-то ещё из школы? Есть ли сайт с постоянно обновляемой информацией? Как часто проводятся Дни открытых дверей? Попробуйте вместе с другими членами совета ответить на эти вопросы.

Риски

Люди могут уезжать из микрорайона, особенно если он становится больше промышленным или коммерческим, а не жилым. Несколько авторитетных и заслуженных учителей могут

выйти на пенсию. «Угрозу» могут представлять и другие (рядом расположенные) школы, особенно если они очень активны в наборе учащихся. Внимательно наблюдайте за их деятельностью (они, может быть, тоже наблюдают за вами!). Соберите их рекламные листовки (буклеты), чтобы понять, что у них происходит. Выясните, чем они нравятся родителям. Сильный ли вы конкурент? Какое впечатление производит ваша школа на посетителей, которые приходят впервые? Предлагают ли им сесть, а иногда и почитать что-то, пока они ждут? Встречаются ли добровольные надписи, например: «Подождите здесь, пожалуйста, пока Вас не пригласит сотрудник школы» (или стереотипное: «Вход запрещён»)?

С другой стороны, не абсолютизируйте «победу над оппозицией». Сотрудничество между школами может быть очень полезным и желательным для жителей всего района. Если школы испытывают лишь неприязнь друг к другу, то никто не выигрывает, а атмосфера в районе становится мрачной.

...Важнейшая и наиболее ценная функция школьных управляющих — эффективная, слаженная и разумная работа. Здравый смысл членов совета и взаимная доброжелательность служат для неё хорошей основой. **В.Ш**