

УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ: первый шаг — создать программу деятельности

Владимир Александрович Минов, г. Красноярск

Школьный управляющий совет — это группа людей, которые собрались вместе для того, чтобы участвовать в управлении происходящим в школьном сообществе.

А это значит вести школьное сообщество к такому его состоянию, которое будет признано как лучшее, по отношению к тому, что было.

Управление — это постоянное строительство будущего конкретного школьного сообщества на основе действий в настоящем, влияющих на будущее. Это одна из важнейших характеристик деятельности Управляющего совета — **осмысленное и целенаправленное строительство будущего школьного сообщества.**

Школьное сообщество — это несколько сотен взаимодействующих людей. Разных по возрасту (от любопытствующего первоклассника до его дедушки, умудрённого прожитыми годами), по глубине миропонимания (от тинейджера, считающего, что он — центр мироздания, до попечителя образования, вносящего личный вклад в общее благо народа), по потребностям, учителя учили его ценностным установкам, по свойствам души, и так далее.

Но людей, объединённых временем, местом — «школой», вынужденных встречаться и говорить друг с дру-

гом, действовать (взаимо... и против...) в одном пространстве, зависеть от решений и целей других участников школьного сообщества. И эта взаимозависимость и общность — неотъемлемое свойство школы. Учёный мог бы определить это так: «Школьное общее образование является сложнокооперированной системой деятельностей».

Из всего этого можно вывести и другие характеристики деятельности Управляющего совета. Её предмет — деятельность и мышление разных людей. Из их разной деятельности и разного мышления складывается нынешнее и будущее состояние школьного сообщества. Улучшение его (состояния) достигается за счёт изменения способов и содержания мышления и деятельности всех участников.

Но люди — не пластилин в руках Управляющего совета. Они, слава Богу, ставят собственные цели, активны и гибки в ходе их достижения. Мало таких людей, которые счастливы тем, что тратят свою энергию и время на то, чтобы быть всего лишь средством достижения целей других. Человек активен только в деятельности, соответствующей целям. Но при этом в том же месте и в то же время, с расчётом на тот же ресурс другой человек ставит свою цель. Что же делать в этой ситуации Управляющему совету, который имеет свои цели по отношению ко всему

школьному сообществу?! Придётся познавать цели людей, создавать ситуацию их согласования (на почве взаимных интересов и выгоды для общего дела). В этой противоречивой многоцелевой ситуации организовать жизнь школьного сообщества так, чтобы люди, достигая своих целей, могли при этом приближаться к тому будущему, к которому стремятся и ведёт их Управляющий совет.

Цели — не мечты и не фантазии. Это то, чего можно достичь, действуя целенаправленно. Но действовать-то приходится в особым образом устроенной системе школьного общего образования с присущими ей способами отношений людей, финансированием, традициями, ритуалами и т.п. Есть учебный год, классы, уроки, преподаватели, подсказки, директор школы, педагогический совет, классный журнал с оценками и многое другое, вплоть до особого возвышения перед классной доской в классных комнатах, именуемого подиумом, и всё это — проявления устройства школы. Школа — это некая «машина», у которой есть свои возможности и свои ограничения. Опасно не учитывать это обстоятельство при разработке Управляющим советом своих целей. Поскольку тогда он может превратиться в совет фантазёров. Но опасно и другое: не понимать того, что решение улучшить состояние школьного сообщества связано с изменением движения этой «машины» и не ставить цели изменить его. Следовательно, ещё одна существенная характеристика деятельности Управляющего совета в том, что он знает устройство школы, её особенности и ставит перед собой реальные цели.

Итак, обобщим характеристики деятельности Управляющего совета:

1. Он ведёт школьное сообщество к лучшему состоянию.
2. В своей деятельности всегда строит будущее.
3. Строя будущее, имеет дело с живой деятельностью и мышлением разных людей.

4. Своё будущее люди стоят сами, а Управляющий совет организует их движение, следуя своей цели.

5. Управляющий совет действует, понимая устройство школы и преобразуя его.

Эти характеристики позволяют как-то «ухватить» сущность управленческой деятельности совета, ответить на вопрос о смысле, назначении и характере работы, именуемой «разработка и реализация программы развития школы», в управлении которой этот общественный орган участвует.

Сегодня каждая школа разрабатывает свою программу развития. Это вносится в её Устав. Действительно, как можно строить будущее, не имея «проектно-сметной документации» этого строительства? К тому же учёные, занимающиеся теорией управления, единодушно утверждают: нет программы — не можешь управлять.

И программы создаются. Их пишут директора школ, особые творческие группы. Часто нанимают и «варягов со стороны», считая, что слова у «варягов» особенные, и как-то солидно, что умные люди «со стороны» написали умную программу.

Вот только одна неувязка: идеи таких программ никак не хотят воплощаться в практику школы. Об одной из причин такой ситуации замечательно писал Джордж Элиот в книге «Феликс Холт, радикал»: «Вообразите, что представляла бы из себя игра в шахматы, если бы деревянные фигуры обладали страстями и разумом, пусть ограниченным, но изворотливым; если бы вы не знали не только то, как поведёт себя «войско» противника, но и ваше собственное; что если бы ваш конь самым коварным образом перепрыгивал с одной клетки на другую; если бы ваша ладья, невзирая на рокировку, вновь переместилась на исходную позицию; а ваши пешки, ненавидя вас просто за то, что они всего лишь пешки, вдруг разом подставились бы под бой противника, так что в итоге вы неожиданно-негаданно полу-

чаєте мат? Возможно, вы самый высоколобый, осторожный, предусмотрительный игрок, но где гарантия, что вас не побьют ваши же пешки?».

Отсюда простой вывод: программу должны создавать те, кто её реализует. Программа развития школы — это очертания предстоящей общей деятельности участников школьного сообщества, созданные самим сообществом. Это некая собственность каждого участника общей жизни: он её создавал, это его детище, потому и действует он в соответствии с её положениями.

Программой, как известно, называют особый письменный текст с соответствующим названием и даже частенько с печатью вышестоящей организации и каменным словом «Утверждаю».

Но текст — лишь одна из форм существования программы, он «удерживает» содержание договорённостей участников школьного сообщества о предстоящей общей деятельности. К тексту можно и должно обращаться в разных ситуациях.

Но ключевая форма жизни программы — тот неявный для постороннего атмосфера, дух, направленность школьной среды, которые складываются за счёт того, что при разработке программы участники согласовали свои цели, пришли к общим договорённостям, повлияли на некоторые человеческие основания друг друга.

Эффективная программа адекватно отражает содержание общих договорённостей о предстоящей деятельности.

Такая программа пишется не на языке «что будет» или «что должно быть», а на языке «что сделаем». И «сделаем по-крупному» (дабы не попасть при программировании в другой тип деятельности — планирование). Но при этом будем помнить: текст никогда не отражает всю палитру и богатство выработанных программных представлений, он всего лишь элемент в организации общей деятельности школьного сообщества.

Программная организация деятельности не в том, что участники школьного сообщества совместно разрабатывают представления о предстоящей общей деятельности, оформляют их в текст и затем бодро и настойчиво действу-

Мастер-КЛАСС

ют в соответствии с этими представлениями и текстом программы.

Так не бывает и не может быть. Не бывает потому, что как только мы поняли друг друга (вернее, как только нам показалось, что мы поняли друг друга) и как только мы начали каждый на своём месте действовать (как нам первоначально кажется — действовать адекватно программе и друг другу), так тотчас видим, что и не поняли друг друга и действуем неадекватно. А кто-то и вовсе действует так, как будто ни о чём и не договаривались. Более того: жизнь оказывается штукой мало прогнозируемой и преподносит сюрпризы, которые мы не предусматривали в своих программных представлениях. А кое-что просто не так понимали, пока не начали действовать.

Каждое действие, каждая ситуация вносят коррективы в наши программные представления и в последующие действия. Каждый из нас так и живёт: программно организовано. У отдельного человека редко бывает по-другому. Но в нашей ситуации речь идёт о **многочленной общности школы**.

Ключевым аспектом программной организации становятся при этом целенаправленные планируемые «остановки» школьного сообщества для осмысления происходящего и для коррекции — дополнения, изменения, уточнения — своих программных представлений (а значит, и текста программы).

Внешне эти «остановки» выглядят очень просто: люди собираются вместе и говорят о том, что собирались делать, что делали, что сделалось, почему так получилось и что надо делать дальше. Качество этой дальнейшей деятельности зависит от характера коммуникации людей в ходе «остановок».

Со временем тому, кто стремится управлять ходом движения школьного

сообщества, становится ясно: такие «остановки» надо специально разрабатывать, эффективная, созидательная коммуникация между людьми сама по себе вдруг не возникает, что самой такой «остановкой» надо управлять, что если специально не исследовать происходящее в школьном сообществе до «остановки», то содержание коммуникации может и не иметь отношения к реальности школьной жизни. Можно и дальше перечислять аспекты программной организации деятельности. Но остановимся и вернёмся к Управляющему совету, предостережём его от поспешного участия в программе развития школы, в управлении этим развитием наряду с директором.

Есть «железное» правило эффективной управленческой деятельности: людей можно подвинуть к тому или иному образу жизни только в том случае, если ты, управленец, сам так живёшь, «несёшь» этот образ жизни в себе. Программная организация деятельности — это особый образ жизни.

Обеспечивать организацию целей людей, а не ломать их целевые установки — это особый образ жизни.

Понимать друг друга в ходе совместной коммуникации — это особый образ жизни.

Совместно выработать согласованные представления — это особый образ жизни.

А образ жизни осваивается одним-единственным способом: нужно так жить.

Следовательно, у школьного Управляющего совета нет другого пути, кроме как самому программно организоваться. Это значит, что группа людей, которые собрались вместе для того, чтобы участвовать в управлении происходящим в школьном сообществе, на своём первом заседании вынуждена поставить вопрос о программе деятельности Управляющего совета. Основательно ее обсудить и вынести своё первое решение. **В,Ш**