



Судьба новых органов общественного управления образованием вызывает тревогу. У нас уже были попытки преодолеть ведомственную «приватизацию» управления образованием: в 80-х годах энергично создавались общественные советы вплоть до союзного. Но эта попытка была погребена «тихим землетрясением» — формализмом их деятельности, декларативным делегированием общественных полномочий общественности. Делиться властью, как известно, — трудная наука. Преодолеть эти трудности можно только активной позицией членов Управляющих советов, их чётким видением всех «рифов», которые им придётся преодолевать. Как избежать ошибок? С чего начинать? Какие сложности придётся преодолевать? На эти вопросы отвечает **Владимир Минов**.

## Управляющий совет: первый шаг — продумать программу деятельности

**Владимир Минов,**

начальник отдела систем управления агентства образования администрации Красноярского края

**О**дна 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 бабушки, 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 другом, 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 деятельности».

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 особом образом устроенной системе школьного общего образования с присущими ей способами отношений людей, финансированием, традициями, ритуалами и т.п. Есть учебный год, классы, уроки, преподаватели, под-сказки, директор школы, педагогический совет, классный журнал с оценками и многое другое, вплоть до особого воз-вышения перед классной доской в класс-ных 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 Управля-ющим советом своих целей, поскольку тогда он может превратиться в Совет фантазёров. Но опасно и другое: не по-нимать того, что решение улучшить со-стояние школьного сообщества связано с изменением движения этой «машины», и не ставить цели изменить его. Следова-тельно, ещё одна существенная характе-ристика деятельности Управляющего со-вета в том, что он знает устройство шко-лы, её особенности и ставит перед собой реальные цели.

Итак, обобщим характеристики дея-тельности Управляющего совета:

1. Он ведёт школьное сообщество к луч-шему состоянию.
2. В своей деятельности всегда строит будущее.
3. Строя будущее, имеет дело с живой де-ятельностью и мышлением разных людей.
4. Своё будущее люди строят сами, а Уп-равляющий совет организует их движе-ние, следуя своей цели.
5. Управляющий совет действует, пони-мая устройство школы и преобразуя его.

Эти характеристики позволяют как-то «ухватить» сущность управленческой деятельности совета, ответить на вопрос о смысле, назначении и характере рабо-ты, именуемой «разработка и реализация программы развития школы», в управле-нии 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, осо-бые творческие группы. Часто нанимают и «варягов со сторо-ны», 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 та-кой ситуации замечательно писал Джордж Элиот в книге «Фе-ликс Холт, радикал»: «Вообразите, что представляла бы из се-бя 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 са-мым коварным образом перепрыгивал с одной клетки на дру-гую; если бы ваша ладья, невзирая на рокировку, вновь пере-местилась на исходную позицию; а ваши пешки, ненавидя вас просто за то, что они всего лишь пешки, вдруг разом подстави-лись бы под бой противника, так что в итоге вы нежданно-не-гаданно получаете мат? Возможно, вы самый высоколбый, ост-орожный, 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 сооб-щества, созданные самим сообществом. Это некая собствен-ность 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 програм-мы, 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 — неявные для по-стороннего атмосфера, дух, направленность школьной среды, кото-рые складываются за счёт того, что при разработке программы участники согласовали свои цели, пришли к общим договорённос-тям, 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-крупно-му» (дабы не попасть при программировании в другой тип дея-тельности — 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 действуют 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 **многолюдной 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 «останов-

ки», 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 вырабатывать согласованные представления — это особый образ жизни.

А образ жизни осваивается единственным способом: нужно так жить.

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

Профессионалов не надо убеждать в том, какое значение в любом деле имеют квалифицированные кадры. К сожалению, в Концепции модернизации российского образования о нуждах учителя, о повышении его статуса сказано вскользь и весьма общими фразами: «опережающий рост затрат на образование», «существенное увеличение заработной платы работникам образования», «усиление стимулирования качества и результативности педагогического труда» — без цифр и сроков.

Прошло четыре года, и осенние (2005 г.) забастовки учителей выявили неудовлетворённость основных реляторов модернизации нищенской заработной платой, которую к тому же до сих пор задерживают в некоторых регионах. Новую надежду на улучшение материального положения отрасли в целом, и учительства в частности, дают события последних месяцев.



Как известно, год назад Правительство Российской Федерации одобрило Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации, задающие ориентиры государственной образовательной политики. Основные действия по их реализации определены в соответствующем комплексе мер и в рамках приоритетного национального проекта «Образование», который предстоит реализовывать в ближайшие два года. Более двух месяцев велось широкое общественно-профессиональное обсуждение механизмов реализации национального проекта. В декабре прошлого года по инициативе Министерства образования и науки состоялось Всероссийское совещание руководителей органов управления образованием субъектов Федерации, на котором подведены итоги работы за год и определены основные задачи системы образования страны на 2006 год, обусловленные Приоритетными направлениями и национальным проектом.

Основной акцент сделан на вопросах развития общего образования и его проблемах. Начинаются они с дошкольного образования: охват детей дошкольными учреждениями лишь немногим превышает половину детского населения этого возраста. Дошкольное образование не является общедоступным, особенно в сельской местности. С учётом регионального опыта (см. о нём публикацию «Предшкольная подготовка малышей: опыт первых итогов» // НО. 2005. № 5) министерство подготовит в этом году рекомендации о разнообразных формах образования детей дошкольного возраста.

Предстоит существенно улучшить воспитательную работу в средней ступени общего образования, которая приходится на «трудный» подростковый возраст: здесь особенно высок риск асоциального поведения.

Старшая ступень общего образования не является сегодня обязательной. В 90-е годы прошлого века отрасль сделала непростительный шаг назад, отказавшись от такого социального завоевания, как обязательное полное среднее образование. Теперь предстоит исправлять ошибку и возвращаться к обязательному полному среднему образованию. Причём для всех слоёв населения.

Эффективным механизмом повышения доступности качественного образования является внедрение современных информационных образовательных технологий, в том числе — дистанционного обучения, использование новейших электронных образовательных ресурсов. В течение последних лет ведётся совместная работа по информатизации и компьютеризации общего образования. Созданы федеральные образовательные порталы, большинство школ в рамках федеральных и региональных программ оснащено компьютерами и компьютерными классами (в среднем по школам России один компьютер приходится примерно на 40 учащихся). Около 10 тысяч общеобразовательных учреждений имеют выход в Интернет. Поставлена задача — так организовать подготовку учителей, чтобы Интернет, компьютеры, электронные ресурсы широко использовались на всех учебных предметах.

Отрадно, что на совещании всесторонне обсуждена проблема эффективной системы оплаты труда. Сегодня значительно расширены права субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в определении уровня оплаты труда работников бюджетных учреждений и в установлении условий оплаты. На пресс-конференции, посвящённой итогам совещания журналистов, руководители органов управления образованием ознакомили журналистов с размером средней заработной платы учителей в своих регионах:

- Москва: учителя и приравненные к ним работники детских дошкольных учреждений — 10 700 руб. Молодые специалисты столичных школ получают 40% надбавки от ставки в течение 3 лет, окончившие учебное заведение с «красным» дипломом — 50% доплаты от ставки. Кроме того, 15% от ставки выдаётся молодым учителям на проезд на городском транспорте.

- Ханты-Мансийск: учителя — 12 500 руб., 3 года молодым специалистам идёт доплата, они имеют право на внеочередное получение жилья, им предоставляются ссуды.

До 2007 года в 20 тысячах российских школах появятся свои компьютерные классы с выходом в Интернет. Об этом сообщил на Всероссийском совещании руководителей органов управления образованием субъектов РФ начальник управления информатизации российского образования Алексей Анопоченко.

На информатизацию российских школ в рамках национального проекта «Образование» в 2006–2007 годах будет выделено 3 млрд рублей. Многие школы, в основном городские, уже обзавелись компьютерными классами, подключёнными ко «всемирной паутине». На подключение к Интернету будет затрачено по 600 млрд рублей в год, — сказал начальник управления информатизации. Скорость Интернета значительно возрастёт, и ученикам не придётся по полчаса ждать, пока загрузится тот или иной сайт. Проблемы с передачей информации исчезнут — Интернет будет беспроводной. Для успешной реализации проекта необходимо на региональном уровне провести инвентаризацию сетевой инфраструктуры и определить приоритетные объекты подключения.



На закупку компьютеров будет выделено по 750 млрд рублей в год. Новые компьютерные кабинеты будут «классами завтрашнего дня», то есть в течение ближайших двух-трёх лет они не устареют. Обзаводиться техникой региональные общеобразовательные учреждения будут самостоятельно, исходя из согласованных с Министерством связи технических характеристик. Региональные власти должны сформировать перечень образовательных учреждений в соответствии с разработанными критериями и обеспечить проведение конкурса на отбор компаний — поставщиков оборудования, гарантировать целевое использование средств. Учителя, конечно, должны уметь пользоваться этим оборудованием, чтобы компьютеры не стали подставкой для цветов.

На разработку электронных образовательных ресурсов в рамках Национального проекта также будет выделено 300 млрд рублей, по 150 млрд рублей в год.

- Чувашская Республика: учителя — 3400 руб., молодые специалисты — 2900 руб.
- Московская область: учителя — 8300 руб. (это больше, чем в других бюджетных сферах). Молодые специалисты получают губернаторскую надбавку и единовременное пособие. Ежегодно 200 лучших учителей школ Подмоскovie награждаются персональными грантами в размере 40 000 руб.

- Ростовская область: учителя — 3400 руб., молодые специалисты — 2900 руб.

Такой разброс средней заработной платы объясняется условиями регионов, которые, как и муниципалитеты, могут сегодня самостоятельно выбирать систему оплаты и устанавливать порядок её изменения, размер надбавок. Сохранены права самих образовательных учреждений по установлению доплат, надбавок, стимулирующих выплат. Значительно расширено участие в этом органов государственного управления школами.

Заместитель директора Департамента государственной политики в образовании Министерства образования и науки РФ Игорь Реморенко сообщил участникам совещания о том, что в рамках национального проекта предполагается ввести доплату в размере одной тысячи руб. в месяц классным руководителям при наполняемости классов в 25 и более учащихся — в городских школах, наполняемости свыше 14 учащихся — в сельских школах. В классах с меньшей наполняемостью доплаты устанавливаются в зависимости от числа учеников. Задача этого направления национального проекта — усилить поддержку классных руководителей. Поэтому органам власти субъектов Федерации необходимо не снижать установленные ранее региональные доплаты и надбавки, а также обеспечить своевременное доведение всех средств, дополнительно направленных на поддержку классных руководителей из федерального бюджета, до получателей.

Средства на доплаты классным руководителям будут направляться в бюджеты субъектов РФ в виде субсидий ежеквартально, начиная с января этого года.

В рамках приоритетного национального проекта «Образование» поддержку получат 3 тысячи школ, активно внедряющих инновационные образовательные программы, им будет выплачено по 1 миллиону рублей. Весной этого года будут отобраны лучшие школы, а в мае — июне они получат средства, которые распределят в соответствии со своей программой развития. Критериями участия школ в конкурсе на грантовую поддержку являются, в частности, лицензия и государственная аккредитация учреждения, статус юридического лица, наличие органов общественно-государственного управления (попечительские и управляющие советы), наличие программы развития. Кроме того, школа должна иметь статус ресурсного центра или экспериментальной площадки в своём регионе, иметь компьютерный класс.

Ежегодно путём открытого конкурса и общественной экспертизы в России будут определяться 10 тысяч лучших учителей. Победители региональных конкурсов получают премии Президента России в размере 100 тысяч рублей. Указ о ежегодном поощрении лучших учителей уже зарегистрирован в Министерстве юстиции.

Квоты по кандидатурам на звание лучшего учителя и на получение 100 тысяч рублей будут выделены по такому расчёту: по одному учителю на 1065 сельских школьников и по одному на 2130 городских. Этот показатель будет уточняться в зависимости от динамики количества учащихся в регионах.

Критерии конкурсного отбора учителей включают наличие высшего педагогического образования, работу на полной ставке, стаж не менее 3 лет, высшую или первую квалификационную категорию. Среди критериев также позитивная динамика учебных достижений учащихся во внеурочной деятельности, использование современных образовательных технологий, обобщение и распространение своего педагогического опыта, наличие учёной степени и т.д.

Заместитель директора Департамента экономики и финансов Минобрнауки России Гасан Мамедзаде рассказал, что расходы на образование в 2006 году составят 5,1% от ВВП.



В связи с переходом на нормативное финансирование обсуждается переход на отраслевую систему оплаты труда, в числе принципов которой — введение базовых ставок по уровням образования работников и их дифференциация в зависимости от стажа, должности и типа образовательного учреждения. Система оплаты труда должна строиться на объективных факторах, сказал Гасан Мамед-заде: «Для свободной, творческой работы учитель не должен чувствовать свою зависимость от руководителя школы или муниципальных чиновников. Решению этой задачи способствует тарифный фонд. В свою очередь, руководитель школы совместно с общественными органами управления должен получить действенный механизм поощрения учителя по результатам работы в виде наполненного надтарифного фонда».

«Национальный проект должен привести к системным изменениям в национальной системе образования», — сделал вывод министр образования и науки РФ Андрей Фурсенко. Он отметил также, что со времени последней встречи с лидерами регионального образования произошла «принципиальнейшая вещь»: Президент РФ Владимир Путин назвал образование национальным приоритетом развития государства. Заявление Президента подкреплено реальными шагами и реальными ресурсами.

С учётом национального проекта расходы на образование в федеральном бюджете 2006 года выросли на 47%. «Это очень значительное увеличение, — сказал министр. — В то же время очевидно, что для коренного изменения всей системы образования, в том числе и для повышения зарплаты всех педагогов до достойного уровня, этих средств недостаточно. Однако, обладая таким инструментом, как национальные проекты, нужно сделать конкретные шаги, которые позволят перейти к системным позитивным изменениям в системе образования... Если мы просто начнём пропорционально увеличивать расходы по всем направлениям образования, в которых годами накапливались проблемы, ни одну из них решить не удастся. Органы управления образованием — это не организация социального обеспечения. Мы возглавляем ключевую и стратегическую отрасль, которая определяет будущее страны. Благодаря национальным проектам мы должны вместе с вами найти такие направления и такие механизмы, чтобы в обозримые сроки обеспечить движение вперёд. Ответственность за будущее образования, а значит, за будущее страны несут и федеральный центр, и регионы».

Так участники Всероссийского совещания руководителей региональных органов управления образованием стали ещё одним субъектом нашего заочного коллективного интервью, посвящённого воплощению в жизнь Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года и приоритетного национального проекта «Образование».

Сделано, бесспорно, немало. Но впереди — огромный пласт работы. Без иллюзий и самообмана. Работы напряжённой, каждодневной, направленной к тому, чтобы модернизация российского образования стала реальным шагом вперёд и не превратилась в «общеукрепляющий бег на месте».

**Материалы заочного коллективного интервью подготовили**

**Светлана Вишникина,**

**Ирина Зотова,**

**Антон Зверев,**

**Ирина Лушагина,**

**Ольга Подколзина,**

**Нина Целищева**

**В ноябре 2006 года станут известны имена 2,5 тыс. самых способных российских учеников, студентов и молодых специалистов в возрасте 14–25 лет. Каждый из них получит президентский грант в размере 60 тыс. рублей. Об этом сообщил директор Департамента государственной молодёжной политики, воспитания и социальной защиты детей Сергей Апатенко на Всероссийском совещании руководителей органов управления образованием субъектов Федерации.**

**Конкурс среди талантливой молодёжи в рамках национального проекта «Образование» начнётся в июле 2006 года. В течение 4 месяцев специалисты будут выбирать лучших. Среди лауреатов будут победители Всероссийских предметных олимпиад, творческих конкурсов, профессиональных состязаний, а также молодые люди, активно проявившие себя в общественно-полезной и социальной работе, лидеры добровольчества и другие.**