

КРАСНОЯРСКИЕ ШКОЛЬНЫЕ УПРАВЛЯЮЩИЕ СОВЕТЫ: ДЕЙСТВУЕМ В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО



Красноярский край велик, и люди здесь живут по-разному. Одни крестятся двумя перстами, другие конструируют очередные космические аппараты, третьи воспитывают кадетов и маринских гимназисток, а четвёртые собираются на зимний промысел в тайгу-матушку. Всё это — Красноярский край. И у всех красноярцев есть свой «разный» интерес в общем образовании.



Владимир Минов,
начальник отдела
систем управления
Агентства
образования
администрации
Красноярского края



Надежда Райсвих,
главный специалист
отдела систем
управления

Да и сами деятели красноярского общего образования разные в своей «непростоте». Исследователи образования эту «непростоту» именуют «красноярским педагогическим феноменом». Его возникновение связывают с местными ландшафтами и тектоническими разломами, сибирской пассионарностью и традиционной самостоятельностью сибиряков. Некоторые, что вероятнее, — с «исходом» в первой половине 80-х годов прошлого столетия многочисленной группы молодых университетских математиков, физиков, психологов в область педагогики. Таков географический и исторический контекст становления школьных Управляющих советов в крае.

Разнообразие «конструкций» школьных Управляющих советов

«Управленческие стройплощадки» края объединяет то, что во все «конструкции» включён «Управляющий совет как коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы». Автор этого ёмкого определения А.А. Пинский.

Сами же «конструкции» разнообразны. Создавая Управляющие советы, организаторы преследуют разные цели, потому и получаются многообразные Управляющие советы. Часть школьных инициативных групп копируют устройство государственного управления в России. Они убеждены в продуктивности демократического подхода к формированию властных структур. Облик их Управляющих советов очень напоминает Государственную Думу. А директор школы — президента. Следствие такого подхода — установка на то, что Управляющий совет есть орган стратегического управления и контроля. Разумеется, есть своеобразные «депутатские приёмные», ящики под «жалобы трудящихся» (но уже в духе современности, не деревянные, а электронные) и спланированные «встречи с избирателями».

Какие задачи способна решать такая система управления школьной жизнью?

В других школах сложились сильные общественные организации (попечительские, «компьютерные», спортивные и т.п.). Руководители этих организаций вошли в состав Управляющего совета наряду с «депутатами» от школьников, учителей и родителей. Кооптировали в совет значимых людей местного сообщества. По смыслу и назначению получилась замечательная, действительно нужная, ответственная «переговорная площадка».

Понятно, что такая система управления может решать другой класс задач.

Есть школьные инициативные группы, которые решили сконструировать Управляющий совет для усиления власти сегодняшних попечителей школы. Почему бы



и нет? Наделённые властью олигархи способны вдумчиво выслушать и понять школьников и учителей (через их представителей в совете) и сделать то, что другим не под силу.

Школьные Управляющие советы в некоторых сёлах края вводят в свой состав глав сельских администраций и хозяев экономической жизни села, постепенно становясь «пультом управления» жизнью поселения. Достаточно проанализировать «повестку дня» такого школьного Управляющего совета, чтобы убедиться, что он принимает решения по самым важным аспектам жизни селян.

Пока разнообразные конструкции школьных Управляющих советов нужны людям для достижений конкретных целей — они жизнеспособны. Но уже сейчас видны конструкции школьных Управляющих советов с большой жизненной перспективой, определяемой высоким классом управленческих задач.

Постановка задач для Управляющего совета с «большой жизненной перспективой»

Рассмотрим реальную ситуацию.

В одной из сельских школ Красноярского края работает краевая аттестационная комиссия. Идёт аттестация школы. Председатель комиссии в беседе с членами Управляющего совета школы интересуется, с какими проблемами обращаются в Управляющий совет школьники, учителя, родители, и просит привести конкретный пример. Заместитель председателя совета (почитаемый житель села, пенсионер) рассказывает о том, что в школе работает учитель физики, хорошо знающий свой предмет, но не нашедший общего языка с ребятами. По этой причине многие ребята неуспешны в освоении физики. Председатель комиссии предлагает очевидное решение — нужно взять в школу другого учителя. На что член Управляющего совета отвечает: тут простого пути нет. Поскольку учитель физики — человек из нашего села, его семья живёт вместе с нами, разделяя наши насущные заботы, и Управляющий совет пока не нашёл решения, приемлемого для **каждого участника** этой непростой ситуации.

На вопрос «что такое школа?» чиновник и директор школы, не сомневаясь, ответят: «школа — это общеобразовательное учреждение». Отец, мать, бабушка или дедушка скажут, что «школа — это место, куда в течение уже многих лет ходит по утрам их ненаглядный ребёнок и его там чему-то учат». Школьник ответит: «школа, это то место, где я и мои друзья учатся в пятом классе». Учитель: «школа — это то место, где я зарабатываю на жизнь, обучая детей физике».

Каждый участник школьной жизни имеет свои интересы, реализует собственные программы деятельности, стремится быть успешным во всём и страдает от собственной неуспешности. Успех каждого лишь отчасти зависит от него самого, а большей частью — от действий окружающих.

Если школьник осваивает содержание физики, а его отец спокоен, видя, что сын справляется с уроками, если учитель в школе вдумчиво и с усердием учит и у него это получается, если каждая бабушка уверена, что пребывание внука в школе не подрывает его здоровья, — можно утверждать, что в этом учебном заведении удовлетворены интересы каждого участника школьной жизни за счёт правильного регулирования отношений и взаимодействий всех членов сообщества.

Справляется ли с задачей «регулирования общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» традиционное школьное управление с привычно выстроенной вертикалью «директор — завуч — учитель, классный руководитель», дополненной невнятным (и бесправным) родительским комитетом и ещё более бесправным педагогическим советом, как правило, возглавляемым директором, который нанял этих учителей на работу? Даже если традиционное устройство школьного управления наполнить удивительно умными, совестливыми и честными людьми — задача не будет решена.

Задача «регулирования общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» несоразмерна общепринятому способу организации управления школой. Управляющий совет парламентского типа достраивает схему вертикального управления. Он поднимается на одну ступеньку с директором, но не вносит существенных изменений в процессы принятия решений. Большинство голосов можно, конечно, разрешить ситуацию в интересах большинства (какой-то группы людей, имеющих сходные интересы), но никак не в интересах каждого участника школьного сообщества.

Необходимы специально организованные системы и структуры коммуникации, позволяющие услышать и понять каждого, действовать в интересах каждого.



Ключевой дефект «старой» системы управления и его проявление в «новых конструкциях»

Проблема в том, что таких необходимых структур коммуникации в школе сегодня нет, но формально они существуют. Есть классные часы, на которых ученики должны бы откровенно говорить с классным руководителем о своих радостях и бедах, успехах и проблемах. Есть ученические советы, которые в соответствии с названием должны заниматься делами учеников, есть и родительские собрания, на которых о радостях и бедах, удачах и проблемах детей должны беседовать родители и классный руководитель. Есть родительские комитеты, педагогический совет... Проводятся даже так называемые общие собрания или конференции участников образовательного процесса, на которых должно бы обсуждаться всё значимое, что происходит в жизни конкретной школы.

На деле происходит другое. Классный час превращается в разборки классного руководителя с детьми по поводу успеваемости, посещаемости и дисциплины на уроках. Как правило, те ученики, с кем действительно стоило бы «разобраться», на классные часы не ходят. Ученические советы занимаются организацией школьных дискотек, в лучшем случае организуют общественно полезные акции. На родительские собрания большинство родителей, как только их дети пересекают черту переходного возраста, предпочитают не ходить.

Родительские комитеты создаёт администрация и использует в собственных целях, которые, как правило, касаются сбора родительских средств на нужды школы. Педагогические советы действительно обсуждают вопросы эффективности производственного процесса, например, как снизить процент неуспевающих, и это напоминает привычное: «чтобы не хуже, чем у людей». Обсуждения в рамках школьной конференции проходят так, как и должны проходить конференции, — доклады, вопросы с мест, резо-

люция. Кстати, такой способ работы легко перенимают и используют дети.

Речь не о том, что эти структуры плохи в принципе и от них надо немедленно отказаться, потому что они стали «формальными». Речь о том, чтобы восстановить различные виды организovanности учеников, родителей, педагогов в их естественном предназначении. Обобщённо это звучит так: «выслушать и понять каждого, сотрудничать с каждым». Но для этого сообщества нужно иначе организовать, иначе в них действовать.

Однако иному способу организации препятствует одно существенное обстоятельство. Современное устройство школы, основанное на классно-урочной организации учебного процесса, не способствует обеспечению успешности каждого участника школьного сообщества.

«Человеческая единица» учебного процесса — класс, относительно однородная по возрасту группа, в которой детей учат так, будто все они одинаковы по способностям усвоения учебного материала. Учитывать индивидуальные особенности детей учителю не позволяют рамки урока и предмета. Все отставания, допущенные учеником во время урока, можно ликвидировать только во внеурочное время самостоятельно или при помощи учителя (который либо пожертвует на это собственное свободное время, либо потребует вознаграждение за свою образовательную услугу). Учитель — такой же заложник ситуации, как и ученик. Он работает в «слабом» классе и вынужден мириться со своей «неудачливостью», поскольку его ученики никогда не станут «олимпиадниками», несмотря на все его труды и старания.

Родители, чьи дети не усваивают материал в заданном темпе, не понимают объяснения учителя, теряют интерес к учёбе, — бесконечно несчастны, поскольку не в состоянии изменить ни своё дитя, ни условия школьного обучения.

Таково сегодня большинство школ, к этому привыкли, с этим смирились. И всё-таки...

С появлением Управляющего совета участники школьного сообщества получали возможность говорить об этом друг с другом не на кухне, не на скамейке во дворе дома, а сидя за одним рабочим столом.

При этом не будем обманывать себя: сложные вопросы возникают не только при обсуждении образовательной программы. Не стоит считать, что вопросы продолжительности рабочей недели, программы развития школы, введения школьной формы, утверждения бюджета более просты и понятны. В любом случае возникнут вопросы «почему так, а не иначе?». И в любом случае отвечать на них придётся, учитывая индивидуальные интересы участников образовательного процесса и общие интересы школьного сообщества.

Если Управляющий совет не найдёт ответов на все вопросы, он станет пустой формальностью в самое ближайшее время. Или если члены совета не задумаются о том, что каждый участник школьного сообщества имеет право на удовлетворе-



ние собственных потребностей, право голоса, чтобы его интересы были учтены при принятии решений, непосредственно его касающихся. Что сообщество вправе отстаивать общие интересы, но эти интересы нужно ещё выявить, понять и озвучить.

Требовать переустройства организации жизни школы — право любого участника школьного сообщества, но только (!) **право требовать**. Право же изменять есть только у тех управляющих структур, которые наделены полномочиями в соответствии с Уставом школы. Ими на сегодняшний день являются администрация школы и Управляющий совет (там, где он есть). Только они сегодня могут переустроить школьную жизнь в интересах всех и каждого.

Задача для Управляющего совета с «большой жизненной перспективой»

Регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника и есть «сермяжная» (безыскусственная, идущая от самого существа жизни) задача школьной системы организации и управления. Всё остальное (например, «постатейное или нормативно-подушевое финансирование», «бюджет школы», «образовательная программа», «повышение квалификации», «устав школы», «попечение о школе», «участие общественности в управлении»...) есть лишь средства решения этой задачи. Но «средствами» они могут стать тогда, когда люди, держащие в руках власть (ответственные за нормально отрегулированную ежедневную жизнь школьного сообщества) будут их рассматривать как средства решения этой «сермяжной» (основополагающей, центральной, ключевой, системообразующей, генеральной, первостепенной...) задачи.

В словосочетании «регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» есть три взаимосвязанных смысла.

Первый. Если бы у «системы организации и управления» были глаза, то можно было бы объяснить этот смысл так — система организации и управления должна иметь бинарное (двойное) зрение: одновременно видеть интересы (и цели) каждого участника и интересы (и цели) общей жизни школьного сообщества.

Если «система организации и управления» дополнительно к зрению обладает ещё и развитым сознанием, то в нём постоянно «высвечивается» картина изменчивых связей между «общими интересами (и целями) школьного сообщества» и «индивидуальными интересами (и целями) каждого».

Каким образом «регулировать школьную жизнь»? Это значит непрерывно обеспечивать состояние текущего взаимосоответствия общих «интересов-целей» и многочисленных (и многообразных) индивидуальных «интересов-целей».

Откуда появляется содержание общих интересов и целей конкретного школьного сообщества? Один из источников этого содержания — предназначение школы как общеобразователь-

ного института для детей соответствующего возраста. Школа — это место, предназначенное для того, чтобы каждый школьник успешно освоил содержание общеобразовательных программ.

При этом он должен находиться под присмотром взрослых, в условиях, безопасных для его жизни и здоровья. Школа — это место, предназначенное для того, чтобы школьные работники трудились в достойных условиях и получали за свой труд достойное вознаграждение.

Другой источник — конкретика обобщённого настроения, конкретика обобщённой направленности людей школьного сообщества.

«Общее» — это то, в чём каждый участник сообщества адекватен другому, то, в чём они (участники) выступают как «одно».

В общих интересах сообщества — иметь ясные и общедоступные представления об успешности освоения учащими содержания учебных предметов. Но совпадает ли это с конкретными интересами учителя?

В интересах учителя, убеждённого в необходимости проектного подхода к организации школьного образования, — радикальные изменения расписания школьной жизни. Но соответствует ли это интересам сообщества?

В интересах сообщества — иметь ухоженную школу в условиях скудного бюджета. Но в интересах ли это конкретной семьи, которая и хотела бы, да не в состоянии внести немалую для них денежную сумму на нужды школы?

Второй смысл взаимодействий школьного сообщества заключается в том, чтобы урегулировать круговорот столкновений интересов и целей самих людей.

Школьник изначально настраивается понять материал, излагаемый учителем, но у него это не получается, поскольку учитель «ведёт урок» для всех.

Родитель ученика не понимает, почему в очередной раз директор школы предлагает ему нанять репетитора для своего чада, неуспешного в изучении рус-



ского языка. Не понимает потому, что он исправно платит немалые налоги и считает, что таким образом уже заплатил за образование своего ребёнка.

Третий смысл задаётся «железобетонным» правилом нашей жизни — удовлетворяешь свой интерес и реализуешь свою программу только ты сам. Никто за тебя это не сделает. И никто, кроме тебя, не увидит твой путь достижения цели. Следовательно, выстроить этот путь можешь только ты сам.

Из этих существенных обстоятельств выводится необходимость включённости каждого участника школьного сообщества в систему организации и управления школьной жизнью. Возможность цивилизованных действий, направленных на преобразование ткани общей жизни в интересах конкретных участников сообщества, — есть основа реализации индивидуальных программ, достижения целей и удовлетворения интересов каждого.

Культурные основания для конструирования системы управления, способной регулировать общую жизнь школьного сообщества в интересах каждого его участника

Можно ли сконструировать и организовать такую «машину» управления школой, которая допускает четыре ключевых возможности:

- учитывать интересы каждого участника школьного сообщества;
- удерживать состояние взаимосоответствия общих интересов сообщества и интересов каждого;
- позитивно разрешать все ситуации противостояния интересов участников школьной жизни;
- каждому участнику цивилизованно влиять на ход событий в своих интересах?

В двадцатые-тридцатые годы прошлого столетия детско-взрослые коллективы коммун, возглавляемых А.С. Макаренко, выработали идеологию и способы организа-

ции управления, которые и сегодня могут служить отправной точкой в поисках эффективной организации школьного управления.

Идеи А.С. Макаренко применены в практике общественно-педагогического движения «Коллективный способ обучения». Основные структурные элементы такой системы управления: общий сбор, постоянные отряды, выборные командиры постоянных отрядов и их помощники, совет командиров, выборный руководитель совета командиров, сводные отряды, командиры сводных отрядов и их помощники, дежурный сводный отряд, назначаемый дежурный командир и его помощник.

Смысл и назначение структурных элементов, содержание и характер связей между ними таковы. Каждый участник организации входит в один из постоянных отрядов. Это его первичный, основной коллектив. Как правило, постоянный отряд создаётся по производственному признаку (разновозрастная группа в условиях коллективных учебных занятий, кузнецы в коммуне). Предназначение постоянного отряда — быть местом решения индивидуальных проблем каждого члена отряда. Это своеобразная «семья» человека.

Оптимальное количество людей в таком отряде — 10 (в коммунах А.С. Макаренко — 20), поскольку в нём должны обсуждаться и по возможности разрешаться проблемы каждого человека. Он должен быть в центре внимания и заботы «семьи». В постоянный отряд человек приходит со своими потребностями, целями, проблемами и трудностями. Он входит в этот коллектив и как участник производственного процесса, и как личность.

Внимание, уважение, любовь — это характеристика связей между членами постоянного отряда. Это механизм, создающий семью. Принцип жизни в постоянном отряде — поступай по отношению к другому (ко всем) так, как хочешь, чтобы он (они) поступали по отношению к тебе.

Постоянный отряд создаётся для того, чтобы каждый человек был доступен. Если бы существовала возможность выносить проблемы каждого на общий сбор всего коллектива, то необходимость в постоянном отряде отпала. Постоянный отряд обеспечивает возможность учесть интересы каждого человека в целевых установках коллектива, с точки зрения которого каждый — цель и каждый — средство. Если нет такой структуры, то судьба людей зависит от памяти и нравственных качеств начальника.

В постоянном отряде командир рассказывает о том, что произошло на совете командиров, в сводных отрядах. Здесь обсуждаются проблемы и потребности каждого, оформляются заявки в совет командиров.

Постоянный отряд — первое специально организованное место в системе управления, предназначенное для обеспечения постоянно действующей коммуникации всех участников. Каждый здесь получает возможность говорить и действовать, его выслушают и примут решение. Люди могут переходить из отряда в отряд. Вопросом перехода занимается совет командиров, поскольку



весь коллектив должно заботить, почему человек меняет «семью». На совете командир постоянного отряда представляет весь свой отряд. Не тех, кого любит, а всех! Если не может представлять интересы каждого, то такого командира в постоянном отряде заменяют другим. Важно помнить, что командира выбирают (и переизбирают по необходимости) все члены постоянного отряда.

Совет командиров — второе место в системе управления, предназначенное для коммуникации в целях управления. Содержание коммуникации совета командиров определено содержанием коммуникации людей в постоянных отрядах. В него входят лидеры коллектива, люди с наивысшим уровнем ответственности и ясным видением происходящего. На совете обсуждают проблемы, планируют предстоящую работу в форме сводных отрядов (сводный отряд — это временный отряд, составляющийся на короткий срок, получающий определённое задание) и отдельных участников. Формируется «сетка сводных отрядов и отдельных индивидуальных задач, немного напоминающая расписание поездов», из которого можно выяснить предстоящий недельный маршрут каждого участника. Совет командиров назначает командиров сводных отрядов.

Командование сводным отрядом связано с большой ответственностью и заботой, с усилием организатора и хозяина. Заметим, что совет командиров старается через эту командирскую работу провести всех участников. Как замечает А.С. Макаренко, «благодаря такой системе большинство колонистов участвовало не только в рабочей функции, но и в функции организаторской. Наша колония отличалась бьющей в глаза способностью настроиться и перестроиться для любой задачи, и для выполнения отдельных деталей этой задачи всегда находились с избытком кадры способных и инициативных организаторов, распорядителей, людей, на которых можно было положиться!»

Сводный отряд считается существующим только в производственном процессе (в коммуне — работа в поле, школе, театре; в КСОшных школах — в коллективных учебных занятиях). По окончании рабочего дня сводный отряд распадается и считается несуществующим. А.С. Макаренко считал «сводный отряд» важнейшим изобретением — «только оно позволило нашим отрядам слиться в настоящий, крепкий и единый коллектив, в котором была рабочая и организационная дифференциация, демократия общего собрания, приказ и подчинение товарища товарищу, но в котором не образовалось аристократии — командной касты».

Высшая управленческая структура организации — общий сбор. «Высшая», потому что, во-первых, собираются и взаимодействуют все участники, во-вторых, обсуждаются и принимаются наиболее существенные решения коллектива. Любое распоряжение совета командиров может быть опротестовано на общем сборе. Это ключевое место коммуникации в целях управления. Это место общего коллективного программирования деятельности.

Таким образом, есть примеры существования в образовании таких систем управления, которые, с одной стороны, «ви-

дят» каждого участника коллектива и «дотягиваются» до каждого, с другой — каждый имеет возможность цивилизованно повлиять на происходящее в коллективе благодаря тому, что «каналы влияния» специально организованы и поддерживаются в рабочем состоянии.

В такой организации жизни сообщества ясно просматривается четыре системы, которые и определяют эффективность устройства управления:

- система влияния каждого участника на ход событий в сообществе;
- система обеспечения состояния понимания в сообществе;
- система принятия решений, нацеленная на обеспечение в сообществе состояния взаимосоответствия (согласованности, гармонии) общего движения сообщества и индивидуальной жизни каждого;
- система организации общей деятельности, развёрнутой в соответствии с принятыми решениями.

Указанные системы могут действовать только тогда, когда работает инфраструктура коммуникации в сообществе. Эффективность и результативность четырёх систем есть производное от эффективности и результативности коммуникации в сообществе, в которую включены все его участники. Это основа взаимопонимания в коллективе, принятия и реализации общих решений.

Важно обратить внимание на следующее ключевое обстоятельство устройства жизни сообщества: коммуникация удаётся за счёт того, что участники входят в разные организации (постоянные и сводные отряды, совет командиров). Организации имеют своё назначение, свою «собственную» часть в общей деятельности сообщества. Жизнь людей в этих организациях регулируется собственными силами её участников. И такое устройство имеет силу закона для всего сообщества. По сути дела, происходит следующее — «коммуницируют» между собой «законные» организации! А каждый участник «подключён» к каналам коммуникации в сообществе благодаря этим организациям.



Признаки становления системы управления, регулирующей общую жизнь школьного сообщества в интересах каждого его участника

Процесс становления проявляется:

- в целевых установках и направленности части школьных инициативных групп;
- в «технических заданиях» к новой системе школьного управления;
- в ростках нового управления (люди указывают на действия и ситуации, говоря: «это росток того, что мы выращиваем»);
- в диалогах и решениях членов Управляющих советов;
- в настроении и требованиях людей школьных сообществ;
- в новых проблемах, проявляющихся в связи со строительством нового управления.

Часть школьных инициативных групп Красноярского края осенью 2004 года решили создавать управляющие советы — как центральную структуру системы школьного самоуправления, «закрывающую» на себе системы

самоуправления групп школьного сообщества (самоуправления школьников, самоуправления родителей, самоуправления педагогических работников) и как центральную структуру системы государственно-общественного управления школой (путём включения в Управляющий совет директора школы, представителя учредителя школы, попечителей, значимых людей местного сообщества).

По сути дела, эти школьные инициативные группы взяли за «сермяжную» задачу.

Мы ответили на вопрос, поставленный выше: можно ли сконструировать и организовать систему управления школой, отвечающую перечисленным выше требованиям?

Жизнеспособно ли такое построение? В интересах ли оно людей и будет ли поддерживаться ими?

Ответ — да, жизнеспособно!

Вероятно, и жизнеспособно по одной простой причине — люди это делают!

Вот как оценивает жизнеспособность системы самоуправления Л.С. Козарец, директор Большесырской сельской школы: «Для учителей построение системы самоуправления — это очень большие дополнительные затраты времени и труда. Но когда в некоторых классах встал вопрос, чтобы отказаться от этого, классный руководитель первый сказал: «Да вы что? Мне одной опять планировать работу? Нет, у меня есть тройка — главный родитель, главный командир и я, мы садимся и планируем работу». Отказываться не хотят, обратного пути уже нет». **НО**

Схема организации Управляющего совета школьного сообщества села Тюльково Балахтинского района Красноярского края

