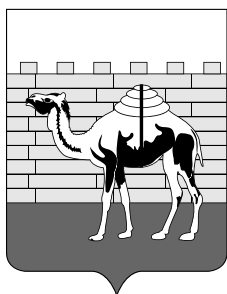


# ВНУТРИШКОЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И САМОУПРАВЛЕНИЕ: ПЕРВЫЕ ИТОГИ



**Вениамин Бочкарёв,**

президент Международной ассоциации содействия школьным советам, доктор педагогических наук

**Михаил Гулько,**

главный специалист управления региональной образовательной политики и инспектирования Министерства образования РФ

**Александр Кузнецов,**

директор 41-й школы, вице-президент Международной ассоциации содействия школьным советам

**В прошлом выпуске журнала опубликована статья об опыте государственно-общественного управления в 41-й Челябинской школе. Завершаем тему.**

Взаимодействие административного управления, органов соуправления и самоуправления в школе эффективно только при условии, когда все участники управленческой деятельности наделены конкретными и посильными полномочиями, чётко определено содержание их деятельности. Традиционный управленческий центр в лице директора школы перемещается в этой модели в Совет школы. Именно в его составе сосредоточены, собраны в единый управляющий орган и глава исполнительной власти — директор, и ядро всех трёх самоуправленческих подструктур — президиум педагогического совета (педагогическая фракция Совета школы), бюро школьного ученического совета (ученическая фракция Совета школы), и президиум школьного родительского комитета (родительская фракция Совета школы). В результате такого построения управляющей системы созданы благоприятные организационно-правовые условия для органичного, оптимального сочетания государственного управления и общественного самоуправления, для создания некоего «управленческого резонанса», от которого выигрывают все субъекты образовательного процесса.

У директора школы появилась прекрасная возможность и реальный механизм проводить в жизнь свои педагогические замыслы (он обрёл помощников и единомышленников из числа педагогов, учащихся и родителей), выработать и принимать более оптимальные управленческие решения (как известно, ум — хорошо, а 35 умов, безусловно, лучше), совершенствовать образовательный процесс. Совет школы, получая помощь и поддержку со стороны директора, педагогического, ученического и родительского активов, обретает благоприятные психологические, организационные и материальные возможности для своей деятельности, эффективность которой в этих условиях резко возрастает. Педагоги и их органы самоуправления получают дополнительное средство социализации и гражданского воспитания школьников, что снимает сопротивляемость подростков воспитательному воздействию. *Школа обрела реальный механизм гармонизации взаимоотношений со школьниками и с родителями.* Администрация освободилась от решения мелких повседневных вопросов, делегировав их общественным органам. Ученики через органы их самоуправления получили возможность высказывать и отстаивать своё мнение по актуальным проблемам школьной жизни, влиять на создание в школе благоприятных условий учёбы, труда и отдыха, расширили деловое и человеческое общение со взрослыми на равноправной основе и, главное, — получили возможность участвовать в управлении школой, защищать свои права и интересы.



Родители учащихся через органы самоуправления обрели реальную возможность влиять на положение своих детей в школе, участвовать вместе с ними во внеклассных мероприятиях, получать более полную и достоверную информацию о состоянии знаний, воспитанности и жизни ребёнка в школе, участвовать в управлении ею, удовлетворять свои потребности в образовании высокого качества.

Взаимодействие субъектов внутришкольного управления и школьного самоуправления обеспечивается на всех уровнях и этапах образовательного процесса. Нет в школе серьёзных проблем, по которым директор не выяснял бы мнение общественных организаций, не подключал бы к их решению силы и средства многочисленного школьного «населения». Беспокоит его состояние дисциплины и порядка в школе — обращается к Совету школы, который разрабатывает вместе с ним «План укрепления дисциплины и порядка». В его реализации активное участие принимают органы ученического самоуправления и учителя. Вызывает тревогу состояние здоровья учащихся — свою идею о создании соответствующего органа директор выносит на обсуждение Совета. После обсуждения решают создать координационный совет «Валеология» и утвердить положение о нём. Неэффективно организовано в школе дежурство учащихся — совместно с органами самоуправления разрабатывается система стимулирования самообслуживания школьников, в развитие которой Совет школы рассматривает и утверждает Положение «О смотре-конкурсе дежурных постов в школе». К их деятельности подключаются органы ученического и педагогического самоуправления, а родительский комитет выделяет необходимые средства на премирование победителей конкурса. Есть проблемы с выполнением Устава школы — директор выносит на Совет разработанные администрацией критерии оценивания выполнения учащимися Устава. Совет утверждает их, к реализации подключает учителей, ученическое и родительское самоуправление — творческая группа разрабатывает Программу развития школы на 5 лет, к её реализации привлекаются все субъекты внутришкольного управления и самоуправления.

Проблематика распространения передового опыта также обсуждается коллективно, исходя из потребностей всех субъектов образовательного процесса. Так, практически всех не удовлетворял уровень взаимодействия учителей, учеников, родителей в классных коллективах. Администрация изучила опыт работы отдельных классных руководителей и вынесла на заседание Совета школы вопрос: «Опыт работы совместного органа самоуправления учащихся, родителей и педагогов в некоторых классах». В итоге обсуждения улучшилось взаимодействие классных руководителей, ученических советов и классных родительских комитетов. В ходе обсуждения выяснилось, что многие классные руководители просто не обращали внимания на эти контакты, не испытывали в них потребности. А вот родителей и учеников не удовлетворяла такая коммуникативная ограниченность, и они

высказали своё недовольство. В результате проблема не была «загнана» внутрь, а, напротив, выявлена и снята. Пользу от этого ощутили все, и прежде всего — ребята и учителя.

С аналогичными инициативами выступает Совет школы. Именно он предложил обсудить такие проблемы, как укрепление связи семьи и школы, создание Совета по профилактике правонарушений среди учащихся, провести конкурс на лучший проект символики школы — флага, герба, создать школьный дискуссионный клуб, открыть компьютерный класс, создать архив органов самоуправления, изучить педагогами, учащимися, родителями свои права и обязанности. Все инициативы поддержаны администрацией школы и реализуются совместно с органами самоуправления учителей, учащихся, родителей.

Стало нормой выносить на общешкольное обсуждение некоторые проблемы, поднятые на педагогических советах. Например, сохранность школьных учебников, воспитание у школьников основ демократической культуры, стимулирование учебной деятельности, разработка памятки классным руководителям о работе с органами классного самоуправления, популяризация педагогической профессии, создание научно-методической лаборатории школьного самоуправления. Школьному ученическому совету предложено разработать Положение о выборах органов ученического самоуправления, о правах и обязанностях учащихся, о шефстве старших классов над младшими, провести конкурс «Ученик года», выделить школьному совету отдельное помещение для работы, подготовить школьников к публичным выступлениям. Родительскому комитету педсовет предложил создать фонд школьных учебников, музей школы, демократизировать деятельность школьного родительского комитета. А родительский комитет дал педсовету задание — обсудить способы укрепления здоровья учащихся, опыт родительского самоуправления в некоторых классах.



Ни от одного из этих и других предложений, инициатив не отвернулись ни директор, ни Совет школы, ни педсовет. Напротив, каждая инициатива органов самоуправления внимательно рассмотрена администрацией, коллективно обсуждена. Разработанные и принятые сообщения, как правило, сообщаются и выполняются. Именно такое слаженное взаимодействие и обеспечивает развитие школы и общественной активности педагогов, учащихся, родителей.

Однако этим взаимодействием субъектов внутришкольного управления и школьного самоуправления не исчерпывается. налажено взаимодействие в подготовке и проведении общешкольных мероприятий, конференций, праздников первого и последнего звонка, новогодних праздников, в подготовке школы к учебному году, в организации летнего труда и отдыха учащихся и т.д.

Активнее стало взаимодействие в параллелях классов, между учебными сменами — между руководителями структурных подразделений школы, классными руководителями. Малые педсоветы, педагогические консилиумы, проблемные и творческие группы стали делом не только учителей, но и председателей классных ученических советов, родительских комитетов. Практически все общественные органы участвуют в подготовке и проведении совместных мероприятий, совершенствовании школьного режима и образовательного процесса, укреплении материально-технической базы, изучении и реализации потребностей учащихся, учителей и родителей.

Особая роль в этом взаимодействии принадлежит бюро Совета школы, в заседаниях которого участвуют руководители всех трёх его фракций, директор школы и научный консультант. Ведёт заседания бюро председатель Совета школы. Бюро Совета готовит вопросы на Совет, разрабатывает проекты решений, обеспечивая тем самым эффективную работу Совета и администрации.

## Научно-методическое обеспечение государственно-общественного управления школой

Разработав и приняв Устав и другие нормативно-правовые документы, органы внутришкольного управления подготовили, а Совет школы утвердил стратегический документ «Демократическая школа: основные признаки». Модель демократической школы стала своеобразным «компасом» движения коллектива к демократии. В документе раскрыты пути демократизации управления. Администрация передаёт часть своих традиционных полномочий органам школьного самоуправления, руководствуясь интересами коллектива, директор периодически информирует Совет школы и делегатов общешкольной конференции о результатах работы по всем основным направлениям, включая кадровые и финансовые вопросы. Он участвует во всех заседаниях Совета, помогая его членам вырабатывать и принимать продуманные решения, консультирует членов Совета по правовым вопросам. Администрация в своей деятельности открыта для руководителей органов школьного самоуправления, которые при необходимости участвуют в совещаниях администрации. Директор и его заместители своими действиями показывают пример демократичного, уважительного общения с членами коллектива — педагогами, учащимися, родителями, поддерживают и укрепляют демократический стиль жизни школы. Определены демократические основы деятельности и органов школьного самоуправления (все они в установленные сроки переизбираются; руководители органов самоуправления и их члены регулярно отчитываются о своей работе перед избирателями; все решения органов самоуправления обсуждаются и принимаются коллективно, а ответственными за исполнение назначаются конкретные лица (ответственность остаётся персональной)). Все спорные вопросы в органах самоуправления решаются с помощью свободной дискуссии участников заседаний, собраний. Мнение меньшинства при голосовании не игнорируется, а учитывается, ведётся поиск оптимальных вариантов решения спорных вопросов, основы для согласия оппонентов. Заседания органов самоуправления и собрания проводятся, как правило, открыто, на них могут присутствовать все желающие, как и участвовать в обсуждении. Систематически изучается общественное мнение по различным аспектам жизни школы. В документе также раскрыты её демократические основы — на деле обеспечивается возможность всем членам коллектива реализовать свои гражданские права и свободы, принцип равноправия педагогов, учащихся и родителей реализуется в деятельности совместных органов школьного самоуправления. Сложилось уважительное отношение всех членов коллектива, в том числе и руководителей, к критике «сверху» и «снизу», которая ведётся в корректной форме, но принципиально, порой и остро, и это помогает устранению недостатков. Намечена конечная цель деятельности, которая включает и демократическое управление, и демократический стиль жизни коллектива. Это становится устойчивой традицией и эффективным инструментом совершенствования всей работы школы.



В помощь органам самоуправления подготовлены памятки, рекомендации, инструкции — «Подготовка и проведение заседания Совета школы», «О порядке работы с протоколами Совета школы», циклограмма работы школьных органов самоуправления, критерии эффективности работы органов самоуправления. *Количественные критерии:* наличие нормативных документов, регламентирующих деятельность всех общественных органов, фиксирующих накопленный опыт, наличие планов работы, регулярность проведения заседаний, степень активности членов самоуправления, включая его нештатный актив.

Помимо количественных есть и *качественные критерии:* разработанность нормативных документов и организационно-педагогического инструментария, качество планов работы и эффективность принимаемых решений, значимость рассматриваемых проблем, уровень демократической культуры в работе, степень влияния органа самоуправления на жизнь школы (что изменилось в школе к лучшему благодаря работе этого органа) и т.д. В школе также подготовлены рекомендации «Как составить план работы комиссии», рекомендации классным руководителям «Об ученическом самоуправлении», «Как подготовить и провести классное ученическое собрание», памятки «Порядок ведения школьной ученической конференции», «Как провести первое ученическое собрание в классе» и т.д.

Программа развития школы на период до 2005 года определяет приоритетные цели, пути демократизации. Разработана воспитательная программа «Я — гражданин», определены ориентиры здоровьесбережения участников образовательного процесса, психолого-педагогическое его обеспечение, совершенствуется материально-техническая база школы. Особое место в программе занимает раздел «Совершенствование системы внутришкольного управления». В качестве цели определено создание аффективной системы управления, обладающей оптимальным соотношением результативности и затратности на своё содержание и позволяющей успешно решать задачи, стоящие перед школой. Государственно-общественное управление школой позволяет подключить внебюджетные, общественные ресурсы (кадровые, финансовые, материальные и т.д.).

Эта система выстраивается в школе на протяжении нескольких лет, она требует постоянного совершенствования, включения в неё всё новых участников общественного самоуправления (надо учитывать и естественную ротацию коллектива, ребят). По мере развития общественной составляющей государственно-общественного управления школой происходит постепенное перераспределение полномочий и ресурсов между администрацией и общественностью в пользу выборных органов.

Программа определяет пути развития государственно-общественного управления школой:

— создание органов совместного управления в классах, расширение форм и методов взаимодействия административных и общественных структур, издание учебных пособий по вопросам школьного самоуправления, распространение влияния обществен-

ного самоуправления школы на микрорайон, сотрудничество с территориальным общественным самоуправлением, реализация модели «Демократическая школа» и др.;

— переподготовку администраторов в условиях государственно-общественного управления школой, создание электронной сети школы и подключение к Интернету, совершенствование номенклатуры дел, электронный документооборот, оптимальное, штатное расписание в условиях демократической системы управления.

Основой для разработки многих научно-методических материалов по демократизации управления послужили рекомендации, выработанные Международной ассоциацией содействия школьным советам. Непосредственной подготовкой проектов научно-методических материалов, адаптированных к условиям 41-й школы, занимались научный консультант школы, доцент, кандидат педагогических наук В.М. Опалихин, администрация.

Круг педагогов, проявляющих глубокий интерес к творческому поиску в сфере школьного самоуправления, с каждым годом расширяется. В 2002 году возникла потребность и возможность создать в 41-й школе научно-методическую лабораторию по этой проблеме. В ближайшей перспективе именно эта лаборатория станет основным субъектом научно-методического обеспечения системы демократического, государственно-общественного управления школой.

### **Готовность учителей, учащихся и родителей участвовать в демократическом управлении школой**

В школе ведётся повышение квалификации педагогов в области школьного управления и самоуправления, обучение учащихся и их родителей основам демократического соуправления. Разработана тематика занятий с педагогами (36 часов), учащимися (24 часа) и родителями (16 часов) «Об основах школьного самоуправления». Занятия с педагогами предусматри-



вают проведение лекций-бесед «Демократизация школы: сущность и значение», лекций-дискуссий «Роль педагогического коллектива в демократизации школы», «Основы демократической культуры», беседы по основам управления, цикла лекций «Основы школьного самоуправления», проблемных семинаров «Демократизация воспитательного процесса», «Демократизация учебного процесса», дискуссии «Как нам демократизировать школьную жизнь?».

Темы занятий со старшеклассниками — лекция-беседа «Что такое демократическая школа?», лекции-беседы директора школы по теме «Что такое управление школой?», «Школьное самоуправление: сущность, система, организация», «Что значит быть руководителем?», «Как нам демократизировать школьную жизнь?», «Основы организаторской работы» (семинар-практикум) и др.

Среди тем занятий с родительским активом — «Роль родителей в демократизации школы» (дискуссия), «Что такое демократическая школа?» (лекция-беседа), «Основы управления школой», «Основы демократической культуры», «Родительское самоуправление как часть школьного самоуправления» (дискуссия), «Демократизация обучения и воспитания в школе и в семье» (лекция).

Повышение квалификации педагогов осуществляется также в процессе деятельности органов педагогического самоуправления — педагогического совета (лекции приглашённых специалистов, разработка научно-методического сопровождения внутришкольного управления и самоуправления, обмен опытом). Методический совет, методические объединения учителей-предметников и классных руководителей, проблемные и творческие группы педагогов, малые педсоветы также посвящаются этой теме. Важное место во всей этой работе занимает самообразование учителей. В помощь педагогам, как и остальным участникам образовательного процесса, — школьная библиотека, в которой значительный фонд литературы по вопросам школьного самоуправления.

Готовность педагогов, учащихся и их родителей к участию в работе органов школьного самоуправления обсуждается на Совете школы: «О плане обучения педагогов, учащихся, родителей основам школьного самоуправления», «О ходе обучения членов коллектива основам школьного самоуправления», «О системе изучения педагогами, учащимися, родителями своих прав и обязанностей». Такая целенаправленная работа даёт свои результаты: готовность педагогов, актива учащихся и родителей к самоуправленческой деятельности проявляется в эффективной работе органов школьного самоуправления.

С 2001 года на базе школы ведётся подготовка слушателей Челябинского института дополнительного профессионального образования педагогических работников по вопросам школьного самоуправления. Кроме того, коллектив блестяще раскрыл опыт своей деятельности на проведённых в школе межрегиональных курсах «Теория и практика демократического, государственно-общественного управления общеобразовательным учреждением». Курсы прошли с участием Министерства образования РФ, Института управления образованием РАО и Челябинского института дополнительного педагогического образования, а также Международной ассоциации содействия школьным советам. Члены Совета школы, педагогического совета, школьного ученического совета и школьного родительского комитета проявили глубокое понимание своих задач, умение анализировать и оценивать работу, коллегиально находить механизмы и средства в достижении поставленных целей и задач, вырабатывать и принимать управленческие решения, преодолевать возникающие противоречия и разногласия. Слушатели проявили к теме курсов огромный интерес.

Стоит отметить и просветительскую роль газеты Совета школы «Послушайте!», массовый тираж которой позволяет оказывать помощь всем участникам образовательного процесса через публикации методического характера. Например, в течение 1997–1998 годов из номера в номер публиковались «Беседы о школьном самоуправлении». Но, конечно же, наиболее эффективна консультативная работа с общественным активом учащихся, их родителей, педагогов, проводимая силами лидеров школьного самоуправления. В ходе таких консультаций учёба актива наиболее приближена к практике, а потому и более действенна.

В настоящее время центр работы по обучению учащихся и родителей переместился в классы и параллели классов, что многократно увеличит число грамотных участников школьного самоуправления.

### **Совершенствование содержания, форм и методов самоуправления**

В школе уделяется внимание не только деятельности органов общественного управления и самоуправления, но и постоянному развитию и обновлению их содержательно-организационного наполнения. По мере реализации намеченных планов и вызревания



в коллективе новых потребностей, а также по мере создания необходимых условий для реализации задуманных нововведений происходит естественное обновление и совершенствование самоуправления.

Проводится для этого специальное изучение, опрос участников образовательного процесса, в результате которого выявляются уточнённые по сравнению с предыдущим периодом актуальные потребности и интересы педагогов, учащихся и их родителей. Они-то и становятся содержанием деятельности Совета школы. Специфические потребности учителей, учеников и родителей определяют деятельность органов педагогического, ученического и родительского самоуправления. Если в первые годы функционирования Совета школы на его заседаниях рассматривались такие вопросы, как укрепление дисциплины и порядка в школе, взаимоотношения школы и родителей, трудовой распорядок в школе, порядок исключения учащихся из школы, повышение требовательности к работникам школы, сохранность учебников и т.д., то в последние годы Совет больше внимания уделяет совершенствованию внутришкольного управления, созданию благоприятных условий для участников образовательного процесса. Темы обсуждений — преимущество в деятельности органов школьного самоуправления, демократизация школьного родительского комитета, самоуправление педагогов, стимулирование общественной активности учеников, профориентация учащихся и т.д.

Совершенствуется организационная структура школьного самоуправления, в последние годы в ней появились новые субъекты управленческой и самоуправленческой деятельности — комиссии Совета школы, дискуссионный клуб, советы классов и параллелей, финансовая комиссия, агенты инноваций в педагогическом коллективе и т.д. Заметна демократизация деятельности органов самоуправления: альтернативное выдвижение кандидатур руководителей органов самоуправления, самоотчёты, самоконтроль, взаимопомощь, взаимообучение, коллегиальное обсуждение вопросов и принятие управленческих решений, изучение общественного мнения, общественные поручения, авансированное доверие, соревнование, традиции, ритуалы.

Совершенствованию школьного самоуправления способствуют систематическое анкетирование участников образовательного процесса, получаемые в итоге ответы на вопросы: «Какие потребности должна, на ваш взгляд, удовлетворять школа?», «Что вы хотели бы изменить в школе?» и др. Помимо ответов «да», «нет», ребята вносят предложения, дают свои оценки, вносят предложения по изменению организации учебного процесса (увеличить перемены, сделать короче уроки, меньше задавать домашние задания, убрать дублирование тем на уроках и т.д.). 104 ученика внесли предложение улучшить материально-техническое оснащение, сделать ремонт школы. 13% ребят предложили ввести пятидневную учебную неделю. Школьники ждут улучшения питания, просят навести порядок в туалетах, улучшить организацию досуга.

Из опрошенных 400 родителей 15,2% ничего не хотят менять в школе, около 300 высказали предложения по необходимым изменениям в школе: увеличить число кружков, секций, дополнительных занятий по предметам, улучшить дисциплину и питание учащихся, улучшить техническое оснащение школы и классов, взаимоотношения между учителями и учащимися, ввести школьную форму, пятидневную учебную неделю. Эти предложения и пожелания стали основой деятельности органов самоуправления.

По мере развития демократии в школе всё большую роль в управлении образовательным процессом играют формы прямой демократии — собрания участников образовательного процесса (как совместные, так и отдельные), школьные и классные собрания. Это свидетельствует о профессионализме роста и администрации, и органов самоуправления.

## **Развитие информационной инфраструктуры школы**

Вряд ли профессионалам надо говорить, какую роль в демократизации образовательного процесса играет информирование его участников. Уже на первом заседании Совета школы семь лет назад был одобрен проект создания информационного стенда, позже принято Положение о школьном радио, решение Совета школы об издании многотиражной газеты «Послушайте!». В начале прошлого года отмечалось 5-летие эффективной деятельности этого органа массовой информации. За это время выпущено более пятидесяти плановых номеров газеты и полтора десятка тематических спецвыпусков. Мы изучили несколько номеров, в подготовке приняло участие в качестве авторов материалов 104 ученика с 1-го по 11-й класс, 43 педагога и 9 родителей. В материалах газеты широко представлена школьная жизнь как учащихся, так и педагогов и родителей: не проходит ни одного школьного мероприятия, которое не освещалось бы редакцией. На страницах газеты не только объ-



ективная информация о жизни школы, но и оценки состояния учебно-воспитательного процесса, предложения по его улучшению, стихотворения, сочинения учащихся, рисунки. Публикуются и критические материалы, на которые отвечают представители администрации.

Опубликованы результаты анкетирования 44 педагогов и родителей, 103 учащихся 2–11-х классов. 63% опрошенных регулярно читают каждый номер газеты, не читают её 2%; 53% читают все материалы газеты. Из родителей 41% читают газету, 39% — иногда, 20% — не читают. Редакция собрала замечания, реализует их.

Школьное радио работает по заранее спланированной программе. Вот, например, как выглядит программа радиопередач на месяц: поздравительная музыкальная программа, календарь интересных дел, справочно-информационная служба, День руководителя, Мир твоих увлечений, беседа психолога, информация о деятельности Совета школы и т.д.

Переход от административной системы управления к демократической ещё не завершён. Но некоторые положительные итоги уже очевидны:

- разработана модель демократической школы, организован процесс её реализации;
- разработана внутришкольная нормативно-правовая база государственно-общественного управления;
- отлажено взаимодействие администрации и органов школьного самоуправления на основе чёткого распределения функций (разделения власти) и координации работы всех субъектов управления;
- разработаны и эффективно используются организационные механизмы и алгоритмы демократического управления школой, создан организационно-педагогический инструментарий, совершенствуется технология управления в условиях реальной демократии.

Что же даёт демократическое, государственно-общественное управление школой участникам образовательного процесса? Как влияет на качество образования?

### Правовой аспект

Коллектив школы в полной мере выполняет Закон Российской Федерации «Об образовании», в том числе в той его части, которая касается демократизации управления. На практике доказано, что требования Закона не только справедливы и целесообразны, но и выполнимы. Руководство школы показывает пример законопослушания, строгого следования Закону. В школе соблюдается право педагогов, учащихся и их родителей участвовать в управлении школой. Разработка, обсуждение и принятие локальных нормативных актов способствуют повышению правовой культуры учеников, учителей, родителей, опыту нормотворческой деятельности, снижает количество противоправных действий ребят. Так, например, на учёте в инспекции по делам несовершеннолетних в 1994–1995 гг. стояло 17 ребят, на педагогическом учёте в школе — 47. Теперь соответственно 1 ученик и 8. Динамика весьма убедительная.

### Социально-политический аспект

Включая в процесс управления школой не только взрослых (педагогов и родителей), но и учащихся, педагогический коллектив создаёт благоприятные предпосылки для адаптации детей к условиям общества, воспитывает их социально-активными гражданами страны, тем самым работая на укрепление демократического строя в России. Анкетирование учащихся 9-х классов показало, что выпускники основной школы считают хорошим гражданином того, кто подчиняется законам (81,8% опрошенных), голосует на выборах (63,6%), усердно трудится (70,9%), протестует против несправедливых законов мирными средствами (65,5%), готов служить в армии, защищая свою страну (65,5%), принимает участие в защите прав человека (61,8%), в защите окружающей среды (72,7%). По мнению ребят, хорошему гражданину необязательно быть членом политической партии, участвовать в политических дискуссиях. 64,2% опрошенных выполняют общественное поручение в школе, 60,9% способны организовать конкретное дело в масштабах школы или своего класса.

### Управленческий аспект

Демократизация управления значительно повышает эффективность управления:

- глубже проводится анализ положения дел в школе;
- лучше учитываются интересы всех участников образовательного процесса;
- всесторонне взвешиваются, коллективно обсуждаются принимаемые решения, что повышает их эффективность;
- в заинтересованный контроль включаются значительные группы участников образовательного процесса;
- весомее конечный результат работы школы.

### Психологический аспект

Демократическая школа — это единый коллектив педагогов, учащихся и родителей, объединённых общей целью, общими



усилиями, общей атмосферой взаимного уважения, взаимопомощи и сотрудничества в условиях социального равноправия. Эта чрезвычайно ценная психологическая атмосфера всё более утверждает-ся в 41-й школе. И это чувствуют и высоко ценят не только учителя и ученики, но и окружающий социум. Растёт притягательность школы для детей и родителей из других микрорайонов, многие из них переходят из других школ в 41-ю. Детям, педагогам и родителям нравится быть в 41-й школе, о чём они часто говорят и пишут, в том числе и в средствах информации. Наполняемость школы стала важнейшим показателем эффективности работы коллектива: на фоне четырёх близлежащих общеобразовательных школ, имеющих большие учебные площади, но гораздо меньшую наполняемость (от 750 до 900 учащихся), 41-я школа вынуждена ставить вопрос об ограничении приёма школьников из других районов города или надо расширять её учебные площади (из полутора тысяч учащихся более пятисот проживают в других микрорайонах). *Основной фактор, привлекающий детей и их родителей в школу, — не только профессионализм педагогов, но и характер взаимоотношений в коллективе.*

### **Педагогический аспект**

В условиях демократизирующейся школы постепенно ослабевает типичное для большинства школ сопротивление учащихся педагогическому воздействию, их отчуждение от педагогов, — возникают более благоприятные условия для воспитания и обучения детей. Более того, включившись в процесс самоуправления, многие дети сами оказываются в позиции педагогов: они руководят микроколлективами, учат, воспитывают, организуют своих то-

варищей на праздничные дела. Набирают силы шефские связи старших и младших школьников. Всё это благоприятно сказывается на состоянии и результатах учебно-воспитательного процесса.

Стабильными стали такие показатели, как число успевающих на 4 и 5, количество выпускников, продолжающих обучение в вузах и техникумах.

Характерны ответы на вопрос: «Что нравится Вам в школе?» Только 3,2% опрошенных ничего не нравится, 30% нравится педагогический коллектив, 23,6% — самоуправление, питание. Нравятся учащимся секции и кружки, компьютерный класс, школьная газета, внимание к детям, спортзал, администрация, уют и чистота, доброжелательная атмосфера в школе. Родителям нравится педагогический коллектив, самоуправление, уровень преподавания, секции и кружки, внимание к детям, организация досуга, работа библиотеки, обеспеченность литературой, отсутствие денежных поборов.

Опыт демократического, государственно-общественного управления школой формировался на серьёзной научной основе. Ценность его в том, что он зафиксирован в пакете научно-методических материалов, внутришкольных нормативных актов, рекомендаций, памяток, что стало инструментарием демократизации. Это позволяет использовать опыт школы в квалификации руководителей других образовательных учреждений по вопросам государственно-общественного управления низовым звеном системы образования.

Все эти годы школа не пользовалась дополнительным бюджетным финансированием на проведение опытно-экспериментальной работы. И это тоже — очень ценный аспект опыта 41-й школы.

**г. Челябинск**