



У П Р А В Л Е Н И Е
О Б Р А З О В А Н И Е М

ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УЧАСТВУЕТ В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ



Елена Бачева,
старший преподаватель
Пермского областного
института повышения
квалификации,
руководитель пермской
областной общественной
организации «Родительский дом»

Об общественном участии в управлении образованием речь идёт давно — с конца 1980-х годов, когда начали создаваться общественные советы. К сожалению, они потонули в бюрократических способах их создания и в формализме деятельности. В прошлом году наряду с общественными и попечительскими советами в профессиональную жизнь школ вошло нововведение — управляющие советы.

Журнал «НО» регулярно обращается к теме государственно-общественного управления и самоуправления (см. публикации 2003, № 4, 7, 8; 2004, № 7, 9, 10). Как правило, инициатива создания общественных органов управления исходит от государственных учреждений. Статья, которую мы вам предлагаем, несёт совершенно иное решение проблемы: инициатива помощи школе, участия в управлении ею исходит от общественных структур — благотворительных фондов и распространяется на несколько регионов России.

Государственно-общественное управление — что это такое? Поспрашивайте педагогов, руководителей образовательных учреждений — все они сойдутся в одном: это взаимодействие государства и общества в управлении образованием. При этом будут упомянуты попечительский совет и совет школы. То, что функции этих органов управления путают, лишний раз подтверждает: вопрос у практиков находится пока в стадии осмысления.

Отсутствие согласованного понятия «общественно-государственное управление» — одна из причин того, что это направление модернизации школы сильно пробуксовывает.

Обратимся за помощью к заведующему лабораторией государственно-общественного управления образованием Института образования РАО, проректору Межгосударственной ассоциации содействия школьным советам, доктору педагогических наук В.И. Бочкарёву. Учёный утверждает: «Под государственно-общественным управлением мы понимаем взаимодействие государства



и общества в управлении образованием». И вот что очень интересно, на наш взгляд: «Государственную политику в области образования в конкретной школе осуществляет директор. Он и «государево око» в любом образовательном учреждении». Приведём ещё одно высказывание В.И. Бочкарёва: «Осуществлять общественную функцию ни педсовет, ни ученические органы, ни родители не могут. Только совет школы». А как же Концепция модернизации российской системы образования? Ведь именно в ней говорится о том, что родители и учащиеся принимают участие в управлении школой.

«Мы выделяем две категории органов самоуправления в школе — отдельные (дети, педагоги и родители) и совместные. Первые управляют сами собой, своей ассоциацией и своим коллективом, вторые управляют школой как образовательным учреждением». Это снова цитата из В.И. Бочкарёва. И очень хочется уточнить: а что, школа может быть без учеников, родителей? Их жизнедеятельность под крышей образовательного учреждения уже не берётся в расчёт? Именно в этом я, как руководитель общественной организации «Родительский дом», как родитель, как педагог, усмотрела игнорирование, неприятие всерьёз органов ученического и родительского самоуправления. Кто тогда настоящий участник образовательного процесса и в чём состоит его участие, если не в организации жизнедеятельности класса, школы? И если это делать грамотно, то именно эти органы управления являются общественными в образовательном учреждении.

Что касается «государево око», то и здесь позволю себе не согласиться с уважаемым учёным. Я простой учитель русского языка и литературы, но смею надеяться, что в школе я осуществляю государственную политику. Весь мой функционал, моя работа направлены к этому: даю детям обязательный минимум знаний, в работе с классом опираюсь на федеральные законы «Об образовании», «Об основных гарантиях прав ребёнка в Российской Федерации»... Да, государство до сих пор не может (или не хочет?) признать учителя государственным человеком, но это дело времени. Принимаемые педсоветом решения не могут быть негосударственными, они всегда согласуются с политикой нашей страны в области образования, отражённой в концепции его модернизации.

Кстати, именно в этом документе говорится о «расширении субъектности участников образовательного процесса». Поэтому на проблему государственно-общественного управления школой, как, впрочем, и на все другие школьные проблемы, мы смотрим с позиции детей, родителей и учителей. На наш взгляд, система государственно-общественного управления включает в себя три категории органов: общественные — органы ученического и роди-

тельского самоуправления, государственные — органы управления в педагогическом коллективе и государственно-общественные, включающие в себя органы самоуправления детей, родителей и органы управления педагогического коллектива. Помимо всего прочего все они делятся на законодательные и исполнительные.

Если грамотно выстроить вертикальные и горизонтальные связи всех школьных органов управления, то мы не только избавимся от дублирующих советов, штабов и т.п., но у каждого ребёнка, родителя, учителя появится возможность принимать участие в управлении школой. А это ли не демократический, государственно-общественный характер управления образованием?

Итог общественной экспертизы

Организация «Родительский дом» три года назад провела общественную экспертизу образовательной системы Пермской области с точки зрения государственно-общественного управления в школах. Дело было новое, поэтому на масштабы не рассчитывали, взяли для исследования пять районов. В опросе, анкетировании и интервьюировании приняли участие дети, родители, учителя и руководители образовательных учреждений. Общее число участников составило 820 человек. Из них: 65% — учителя, 10% — руководители, 15% — дети, 10% — родители. На вопрос «Что такое государственно-общественное управление образованием?» по сути ответили правильно, а именно: «Взаимодействие государства и общества в управлении образованием» — 43 учителя, 32 руководителя, 17 детей и 15 родителей, то есть 13% от общего числа респондентов.

На вопрос «Какие формы государственно-общественного управления образовательными учреждениями



вы знаете?» преобладали ответы: попечительский совет (332 человека), педсовет (128), совет школы (54), совет старшеклассников (72). Не ответили на вопрос, поставили прочерк, написали «не знаю» 234 человека, или 24,5%. Кстати, ответы «попечительский совет» нас не удивили, так как в Пермской области уже не первый год благодаря Центру попечительства развивается попечительское движение.

Ответы на вопрос «Участвуете ли вы в работе органов государственно-общественного управления образовательным учреждением?» анализировать было весьма сложно из-за отсутствия в детско-взрослых сообществах школ единого представления об этом явлении. Работая с учащимися и рассматривая ученическое самоуправление как составную часть государственно-общественного управления школой, эксперты пришли к выводу: чёткая структура органов ученического самоуправления в школах практически отсутствует. В 80% школ работают советы старшеклассников, штабы республики и др. В каждой пятой школе ученическое самоуправление отсутствует. Дети путают понятия законодательного органа управления и исполнительного. В классах зачастую нет органа управления, есть староста, командир класса. И только 5% учащихся говорят об активе в первичном школьном коллективе. Отсутствует и система обучения классного и школьного актива, хотя разовые учёбы, творческие сборы проводятся в трёх районах из пяти. Любопытно, что в этих пяти территориях в летнее время проводятся лагерные смены «Лидер», но на качество работы органов ученического самоуправления они практически не влияют, так как отсутствует согласованная структура органов ученического самоуправления, не определены цели и содержание их деятельности,

да и люди в эти лагерные смены попадают зачастую случайные.

Что касается родительского самоуправления, то ситуация здесь, как ни странно, оказалась лучше, чем мы предполагали. Почти везде созданы классные и обще-школьные родительские комитеты, т.е. так или иначе присутствует «вертикаль». Папы и мамы ремонтируют школу, организуют совместный досуг родителей и детей, участвуют в работе совета школы, помогают школе материально. Было бы преувеличением, однако, говорить об активности родителей в делах школы, ибо родительский актив никто не обучает, опыт лучших из них не изучается.

На вопрос «Какова ваша роль в организации жизни класса, школы?» родители ответили так: считают себя «помощниками учителей» 57 человек, «участвую в управлении школой» — 12, «не знаю своей роли» — 11, «просто наблюдаю» — 2 человека.

Труднее всего поддавалось анализу участие педагогов в управлении школой: здесь множество советов, объединений, зачастую дублирующих друг друга, неопределённость во взаимодействии этих органов. А на уровне первичного школьного коллектива та же история, что и с органами ученического самоуправления: есть классный руководитель, и он в одном лице законодательная и исполнительная власть. На вопрос «Вы участвуете в управлении школой?» 402 учителя из 534 ответили отрицательно, 98 сказали «да», 34 ответили «иногда», «это дело директора», «пусть голова болит у начальства», «кому платят деньги, пусть тот и управляет».

Самый высокий процент пассивности в части управления школой — у учителей. На вопрос «Если бы вас научили грамотно управлять жизнью школы, вы бы приняли участие в работе органов управления детско-взрослого сообщества?» ответили утвердительно 88% детей, родителей — 46%, учителей — 14,6%.

Общественная экспертиза государственно-общественного управления в общеобразовательных школах пяти районов Пермской области подтвердила предположения экспертов: проблема находится в стадии осмысления. Однако необходимость её решать осознают все руководители образовательных учреждений. Но ни один из них не смог представить оптимальную организационно-управленческую структуру детско-взрослого сообщества школы с позиции всех её участников: детей, родителей, учителей.

Кто сегодня правит бал?

Несмотря на трудную социально-экономическую ситуацию, школа живёт, работает и выдаёт неплохие результа-



ты. Как во все времена, в школьной системе образования проводятся эксперименты, педсоветы, методсоветы и методобъединения, организуются олимпиады, конкурсы «Учитель года», праздники букваря, осенние балы, новогодние вечера, дни начала учебного года и его окончания, походы, соревнования, турслёты, дискотеки, коллективные выходы в театр. Помимо этого есть дежурство по школе, родительские собрания, организация каникул, ремонт классов, летняя оздоровительная кампания... Можно ещё продолжать, но надо ли? И без того понятно, что содержание деятельности детско-взрослого сообщества и класса, и школы неотъемлемо. Кто же руководит всем этим, кто правит бал школьной жизни? Директор и его заместители плюс кто-нибудь из актива учителей в роли руководителя предметного МО. В помощниках — десяток-другой старшеклассников. На уровне класса — классный руководитель: и детьми распорядится, и родителями. А если учесть, что его учебная нагрузка зашкаливает порой за тридцать недельных часов, то становится понятно, что заниматься детско-взрослым сообществом он может только урывками.

Уже в первые недели учебного года накапливается усталость. Неудовлетворённость собой, своей работой мешает объективно оценить создавшуюся ситуацию и не позволяет быть последовательными в принятии решений. Работают действительно много, почти не видят выходов, забывают свои семьи, не устраивают свою личную судьбу — идут на такие жертвы, а результаты никого не радуют.

Где выход? В грамотной системе государственно-общественного управления. Дети, родители, учителя должны сделать шаг навстречу друг другу, объединить свои усилия по организации жизнедеятельности детско-взрослого сообщества и разделить полномочия. Каждый должен знать своё дело, уметь им управлять. Но для начала необходимо выстроить структуру органов ученического и родительского самоуправления, органов управления в педколлективе. Когда выстроены вертикали, легче определяются горизонтальные связи. И школьный бал будет поистине праздником для всех его участников.

Учителя и дети — деловые партнёры.

Как этого достичь?

Тема не новая для педагогики, а вот проблем в этом направлении до сих пор хватает.

Учителя и руководители школ смешивают ученическое самоуправление с самоуправлением в детских и молодёжных организациях. И неудивительно, ведь в своё время пионерия и комсомол практически поглотили ученическое самоуправление: класс и отряд совпадали, одно подменя-

лось другим, развести полномочия было не под силу даже взрослым людям, а что говорить о детях?

Сегодня педагогам и руководителям образования надо договориться: есть класс как первичный школьный коллектив, он формируется приказом директора школы. Это не добровольное объединение желающих учиться сегодня здесь, а завтра в другом месте. И для обеспечения жизнедеятельности коллектива класса нужен орган самоуправления. Это первое.

Второе. Игра для детей — вещь необходимая. И это хороший способ выявить лидеров в детском коллективе. А вот строить всё ученическое самоуправление посредством игры — вопрос спорный. Дети должны чётко различать законодательную власть и исполнительную, уметь руководить и уметь подчиняться. И этому будет способствовать участие в управлении школой, классом.

Именно мы, взрослые, должны осознать, что ученическое самоуправление — это не игра в дни самоуправления, а серьёзное дело: дети имеют право на самоорганизацию, на самоопределение, на самостоятельность. Наконец, они действительно многое могут, но для этого необходимо доверие старших, вера педагогов в способность детей овладеть основами управленческой культуры.

Знания этих основ помогут нашим выпускникам организовать себя, других и конкретное дело. Им легче будет адаптироваться в обществе, ведь, участвуя в ученическом самоуправлении, они учатся строить отношения, принимать решения, брать ответственность на себя. Лидерство в классе и школе помогает ребёнку стать лидером в жизни.

Третье. В одном и том же, даже очень грамотном и творческом, педколлективе учителя по-разному вос-



принимают ученическое самоуправление — зачем оно нужно и каким должно быть. Вот почему так важно выработать единые подходы в работе с органами ученического самоуправления: согласовать понятие, определить структуру, принципы взаимодействия педагогического коллектива с органами ученического самоуправления, роль классного руководителя в решении этой проблемы. И обязательно учитывать права этих органов согласно российским законам и Конвенции о правах ребёнка.

В классе необходимо помочь детям разделить на «пятёрки», избрать в каждой из них старшего. Так сформируется актив класса — исполнительный орган управления в коллективе детей. Законодательным будет ученическое собрание. Об этих подходах говорят в своей книге американские психологи Лиса Кумекер и Джоан Шейн «Свобода учиться, свобода учить». А разве не этот принцип был заложен в организации пионерского отряда? Отказавшись от пионерского движения, мы вместе с ним выкинули из педагогической практики сильнейшую технологию.

Единая педагогическая позиция учителей в отношении ученического самоуправления — это серьёзный шаг в его становлении. Но ещё необходимо создать условия для работы управленцев из детей. И это четвёртое условие: организовать обучение активов классов по разработанной программе. Это внутри школы. А вот на уровне районов надо возрождать школы ученического актива для советов старшеклассников.

Вот тогда проблема перестанет быть проблемой, а результатом станет освобождение классного руководителя от груза больших и мелких дел в детско-взрослом сообществе. И самое главное — учителя и дети, делая

шаг навстречу друг другу, смогут стать деловыми партнёрами в организации жизненного пространства под крышей школы. Правда, этому надо учиться.

Несколько мыслей о родительской «вертикали»

К сожалению, родители не стремятся быть в числе актива — слишком уж это хлопотно, а времени и так не хватает на собственную жизнь... Как быть здесь? Надо прежде всего уйти от формального выбора родительского комитета. Пусть родители объединятся вокруг «пятёрок» своих детей, выберут старшего — это и будут члены классного родительского комитета. Каждый из них будет организовывать только «своих» четверых, а это значительно проще, чем весь класс.

Законодательным органом для этого родительского комитета будет собрание мам и пап класса как высший орган управления в коллективе родителей. Сегодня этим занимаются классные руководители, нарушая права родителей и органов самоуправления. Хотя если посмотреть пристальнее на то, что делают классные руководители, так это не собрание, а скорее информационно-деловая, учебная встреча. Педагогическому коллективу важно выработать единые подходы к работе с органами родительского самоуправления, определить их структуру, примерное содержание деятельности, роль классного руководителя и администрации в работе с ними и, конечно, права в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Обязательное условие — школа родительского актива. Всё это поможет родителям стать участниками образовательного процесса, реально влиять на качество образования детей, шагая рука об руку с педагогами.

Мы пока вели разговор только об органах общественного управления. А теперь попробуем обратиться к примерной организационно-управленческой структуре образовательного учреждения. Не претендуя на оригинальность, учитывая опыт прошлых лет и наработанный в последние два года в Перми и Пермской области, мы смело утверждаем, что перед вами основа государственно-общественного управления образовательным учреждением. Здесь отмечены только постоянные органы управления, а могут быть и временные — советы дела, комиссии, штабы... При том же совете старшеклассников могут работать центр по учебной «карьере» ученика, по досуговой, спортивно-оздоровительной деятельности, центр заботы и порядка, пресс-центр и другие. Это тот основной минимум, вокруг которого у каждого общеобразовательного учреждения выстроится собственная модель государственно-общественного управления.



Для работы органов управления всех трёх категорий — учительских, ученических, родительских — нужна нормативно-правовая база. Экс-министр образования В.М. Филиппов в своём интервью журналу «Народное образование» (2003, № 3) говорил о выстраивании партнёрства, сотрудничества, диалога между всеми уровнями образовательного пространства. Именно в таком ключе выстроена и прописана нормативно-правовая база государственно-общественного управления общеобразовательным учреждением на трёх наших педагогических площадках. Вот только некоторые локальные акты: положение «О единых подходах в работе педколлектива школы № 140 с органами ученического самоуправления», «О команде учителей», «Об институте классного руководителя», «Об активе класса», «Об административной команде», «О деловом партнёрстве в детско-взрослом сообществе школы № 140», «Об этике руководителя», «Об этике учителя», «О совете класса» и т.д. Создавая правовой механизм, мы планируем отработать форму соглашений между категориями органов школьного управления.

Особо хочу сказать о попечительских советах. Не стоит их путать с советами школ, главная цель которых — обеспечить успешное функционирование образовательного учреждения. Цель попечительских советов — создание условий для развития школы.

Почему считается, что попечительские советы должны выполнять только функцию контроля? Если это орган управления, то пусть выполняет все функции управления, работая на свою основную цель.

Говоря о попечительских советах, большинство участников «круглого стола» «Учительской газеты» приравнивают их к денежному мешку. Да,

наша школа как никогда нуждается в финансовой помощи. Но ресурсы бывают не только денежными, но и административными, юридическими, интеллектуальными, кадровыми и др. И в состав советов не обязательно должны входить только богатые люди. Это могут быть и просто интересные личности, обладающие талантом привлекать внимание власть предержащих к проблемам школы.

Будем смотреть правде в глаза: не во всех школах (это касается прежде всего сельских) могут быть советы. Это может быть просто попечитель, который входит в состав большого попечительского совета на муниципальном уровне. Идея большого попечительского совета приемлема и в городах.

Изучая историю попечительского движения России и других стран, переносить их опыт на образовательную ниву нашей страны надо осмотрительно, ни в коем случае не насаждая и не обязывая, иначе можно получить формальную, а не работающую систему государственно-общественного управления. Надо просто учить участников образовательного процесса управлять школой, создавать необходимую нормативно-правовую базу на федеральном уровне, определяться с единой (согласованной) структурой государственно-общественного управления, общими требованиями и принципами. Это, в свою очередь, обеспечит целостность образовательного пространства в Российской Федерации.

И тогда дети, родители, учителя, делая шаг навстречу друг другу, вместе шагнут в будущее. Произойдёт естественное перераспределение объёмов власти, а значит, и ответственности. И со временем образовательная система России станет механизмом самоорганизующимся.

г. Пермь