

# КАК ПОМОЧЬ ШКОЛЬНЫМ УПРАВЛЯЮЩИМ?



**Юрий Александрович Чистяков,**  
старший методист отдела развития  
государственно-общественного управления образованием  
Регионального центра развития образования г. Томска

Каждый день современной жизни ставит перед нами новые задачи, которые очень часто требуют от нас неординарных, творческих решений. Понятия «результат», «социальная эффективность», «экономическая целесообразность» стали повседневными ориентирами деятельности системы образования. И на самый актуальный вопрос «Как повысить качество образования?» существует один из вариантов ответа — организовать деятельность управляющих советов. Другими словами, использовать маркетинговую стратегию: привлечь потребителей образовательных услуг к участию в управлении образованием.

• маркетинговая стратегия • управляющие советы • сетевые ресурсы региональной системы образования • подготовка кадров • модели процесса обучения

Эта стратегия затратная, а самое главное, сложная для системы образования: надо научиться вести диалог, установить партнёрские взаимоотношения, передать часть управленческих функций школьным управляющим. Но как взаимодействовать, если, к примеру, родители не понимают «птичьего» языка педагогов, а экономисты не могут понять «воспитательного» языка директоров школ?

Такая проблема возникла в Томской области, когда в 2008–2009 гг. были организованы 400 управляющих советов, а это более 5 тысяч школьных управляющих —

директора школ, педагоги, старшеклассники и их родители, представители учредителя и общественности. Специальная подготовка школьных управляющих стала насущной задачей.

Оценив российский и зарубежный опыт, мы поняли, что для подготовки школьных управляющих традиционные формы обучения педагогов (курсы повышения квалификации) становятся неэффективными. Возникает острая потребность в специалистах, готовых организовать экономически эффективное и практико-ориентированное обучение в районах Томской области фактически одновременно.

**Есть идея!**

Решением задачи занялся Региональный центр развития образования (РЦРО) при поддержке Департамента общего образования Томской области. Имея эффективный опыт реализации проектов и программ, направленных на развитие региональной системы образования, специалисты РЦРО совместно с партнёрами приступили к разработке проекта. Опыт подсказывал, что организации массового обучения школьных управляющих будет недостаточно.

Необходимо, во-первых, разработать востребованные программы с учётом особенностей слушателей. Информация для педагогов не всегда будет понятна и интересна родителям, некоторые формы работы не будут восприняты учащимися. Как выбрать удобное время и место для взрослых, которые заняты на работе?

Во-вторых, необходимо заинтересовать школьных управляющих в работе управляющих советов. Как стимулировать бесплатный (волонтёрский) труд школьных управляющих?

В-третьих, необходимо организовать постоянное обучение и общение педагогов, проводящих подготовку школьных управляющих, для того чтобы выбирать наиболее эффективные формы работы.

Было решено привлечь ресурсы региональной сети центров гражданского образования — это сеть созданных центров на базе более 50 школ, лицеев, гимназий и учреждений дополнительного образования детей в 15 районах области, которые работают по программам гражданского образования. Это даёт явные преимущества: позитивный имидж; представительство в местах проживания школьных управляющих; наличие педагогов и представителей профессионального сообщества; высокий уровень результатов и эффективности технологий в гражданском образовании; устойчивая система обеспечения и коммуникаций участников сети.

В результате идея проекта заключалась в *создании системы научно-методического сопровождения развития управляющих советов с помощью ресурсов региональной сети.*

Это был достаточно амбициозный и новый замысел: объединить сетевые ресурсы региональной системы образования, организовать дополнительную подготовку и сопровождение тренеров-преподавателей, обеспечить условия для практического воплощения полученных знаний школьными управляющими.

**Движение к цели**

В первую очередь решалась задача подготовки кадров для реализации сетевых программ. На базе РЦРО для тренеров-преподавателей сети проводились обучающие и экспертно-аналитические семинары, на которые приглашались научные деятели по вопросам расширения общественного участия в управлении образованием. Организована подготовка в профессиональных организациях Москвы, Перми, Красноярска, Отрадного.

Следующим шагом в реализации проекта стал выбор модели обучения. Учитывались существующие возможности и ограничения, во многом связанные с особенностями целевых групп — будущих слушателей:

- взрослые: профессиональные работники образования — руководители и педагогические работники школ, представители учредителя, руководители и специалисты муниципальных органов управления образованием;
- учащиеся, не являющиеся профессионалами сферы образования;
- родители, непедагогические работники школ, кооптируемые члены управляющих советов.

Последняя группа заслуживает особого внимания и составляет в управляющих советах 47%. В их числе родители и кооптированные члены Совета: представители органов власти составляют 38%, некоммерческого и коммерческого сектора экономики — 19%, предприятий и учреждений — 20%, местные жители — 24%.

Разработчики учитывали следующие стартовые условия:

- отсутствие у новых управляющих представлений и знаний об устройстве, задачах и условиях жизнедеятельности системы управления современной школы;
- ограничения транспортной доступности и времени для обучения, особенно у родителей, представителей общественности;
- различный образовательный уровень и социальный статус слушателей;
- отсутствие в большинстве случаев навыков командной работы и коммуникативной культуры, отсутствие опыта взаимодействия с общественностью;
- различный управленческий опыт и низкий уровень мотивации к работе у школьных управляющих и в целом у советов;
- проблематичность использования классических академических форм обучения;
- отсутствие опыта системной подготовки школьных управляющих, недостаточность преподавателей и тьюторов; ограниченность финансовых и организационных ресурсов.

Все эти особенности заставили серьёзно задуматься о поиске гибких форм организации обучения. Особенно актуальным становится использование интерактивных форм обучения на основе содержательных проблем и задач конкретного социума. При этом программа рассматривалась как совокупность последовательных умственных и практических действий, осуществляемых и «проживаемых» слушателем для решения конкретных учебных и практических задач и проблем.

Для определения моделей организаторы остановились на основаниях организации программ на муниципальном уровне в форме серий модульных семинаров-практикумов, конференций, «круглых столов» на учебной базе центров гражданского образования с привлечением прошедших обучение тренеров-преподавателей сети, специалистов РЦРО, муниципальных органов управления образованием.

Учитывая конкретные условия каждого муниципалитета, разработаны модели:

*Модель А.* Организация процесса обучения для состава Управляющего совета школы. Обучение наиболее эффективно, когда практическая работа школьных управляющих сопровождается «круглыми столами», дискуссиями, конференциями, распространением методических материалов и при наличии консультационной и/или тьюторской поддержки.

*Модель Б.* Организация процесса обучения для школьных команд — учащихся и родителей; родителей и работников школ. Обучение показывает эффективность командной работы, особенно когда вместе занимаются школьники и родители, а также при формировании учебных групп с учётом транспортной доступности; ведётся системное обучение с самообразованием, самостоятельной практикой между занятиями, консультационной поддержкой.

*Модель В.* Организация процесса обучения для определённых категорий членов управляющих советов: учащихся, родителей, педагогов. Обучение показывает эффективность интерактива с точки зрения достаточности учебного времени и низкой транспортной доступности; в этой ситуации особенно важно снабжать слушателей методическими материалами, создавать консультационные центры.

Образовательные программы разрабатываются с использованием научных изданий, региональных методических источников. Учитывая краткосрочность обучения, были сформулированы основные цели (ожидаемые результаты) освоения программы слушателями: позитивная мотивация участия в деятельности Совета; знание школьными управляющими важнейших нормативно-правовых и организационно-экономических основ, механизмов и тенденций обновления современной школы; овладение соответствующим понятийным аппаратом и терминологией; знание и понимание принципов, задач, функций и механизмов деятельности советов, возможностей и ограничений в зависимости от уровня образовательной системы; знание нормативной

и правовой базы, регулирующей государственно-общественные отношения и взаимодействия в образовании; освоение опыта решения типичных задач и преодоления трудностей и препятствий, возникающих при становлении и развитии Совета. Конкретные умения и навыки, которые школьные управляющие получили во время обучения, корректировались в зависимости от модели обучения.

### Внутренние механизмы

После достаточно продолжительной и внимательной разработки этапов проекта составили планы по реализации сетевых образовательных программ, организации мероприятий, аналитической и публичной деятельности, провели презентации программ для потенциальных слушателей.

В сентябре 2008 года началась работа по муниципальным сетевым программам подготовки школьных управляющих. Принципиальными для развития проекта стали вопросы подготовки тьюторов школьных управляющих, доступности каналов коммуникаций, выявления и распространения позитивного опыта деятельности управляющих советов, взаимодействия государственных органов и гражданских институтов.

Получить новые идеи, реализовать свой потенциал школьные управляющие могли на региональных и федеральных конкурсах, конференциях и слётах; обсудить возникшие проблемы — на общественных слушаниях на школьном, муниципальном и региональном уровнях.

Оценивали результаты деятельности по проекту специалисты РЦРО совместно с органами управления образованием, партнёрами и непосредственными участниками проекта — школьными управляющими.

### Предварительные итоги

На старте многие относились скептически к нашему проекту, однако профессионализм педагогического сообщества региональной сети, нацеленность на достижение новых результатов позволили этот полезный региональный

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

проект осуществить. Результаты проекта обсуждались на межрегиональной научно-практической конференции. Реализованы сетевые программы для 1200 школьных управляющих 14 муниципальных образований области, в четырёх прошли конференции с представлением проектов школьными управляющими. Сами слушатели — школьные управляющие отметили продуктивность интерактивных форм групповой работы, возможность общения с представителями разных школ.

По оценке экспертов и организаторов проекта программы ориентированы на внедрение проектных и информационно-коммуникативных технологий, привлечение родителей к формированию социального заказа системе образования и оценке качества образования. В два-три раза увеличилось число представителей общественности в образовательных и социальных проектах школы и района, в половине муниципалитетов разработаны и осуществляются проекты социального партнёрства. Опыт деятельности управляющих советов освещён в газетах, на радио и телевидении в 10 муниципалитетах. Участие в сетевых программах повысило заинтересованность представителей общественности, их желание включиться в решение школьных проблем. Проект получил поддержку руководителей различных систем образования и позволил *практически решить* проблему нехватки специалистов, готовых организовать экономически эффективное и практико-ориентированное обучение школьных управляющих с учётом особенностей расположения школ. Сегодня на базе РЦРО создан Межрегиональный ресурсный центр по подготовке школьных управляющих, информационному и консультационному сопровождению их деятельности. Спланированы сетевые программы, создана региональная сеть тьюторов. Всё это, безусловно, способствует открытости, конкурентоспособности и привлекательности системы общего образования Томской области. **НО**