

КАК ОЦЕНИТЬ ХАРАКТЕР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ШКОЛЫ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ



Сергей Геннадьевич Косарецкий,
директор Центра социально-экономического развития
Института развития образования Национального
исследовательского университета «Высшая школа
экономики», кандидат психологических наук



Александр Матвеевич Моисеев,
проректор Академии социального управления
Московской области, кандидат педагогических наук

Одна из перспективных моделей для понимания и оценки взаимоотношений школы с общественностью — модель заинтересованных сторон, групп (стейкхолдеров). У любой школы как у организации много заинтересованных сторон, которые отличаются друг от друга по типу и степени участия в её деятельности и часто имеют разные, иногда даже противоречащие друг другу интересы и потребности.

• стандарты взаимодействия • показатели взаимодействия • оценка качества взаимодействия

Концепция заинтересованных сторон (групп)

Эта концепция разрабатывалась в современной теории менеджмента как эффективный инструмент децентрализации управления: в успешной деятельности организации заинтересованы не только непосредственные владельцы или учре-

дители, но и потребители, поставщики и все стороны, вовлечённые в сферу деятельности организации.

Соответственно, построение механизма, позволяющего стейкхолдерам оказывать влияние на управление школой, позволяет учитывать их интересы в деятельности школы, влияет на качество услуг. В практике коммерческого сектора подобный

механизм реализуется через корпоративное управление и подотчётность; за действиями и развитием организации в интересах стейкхолдеров следит совет директоров.

В международной практике эта концепция используется в управлении образованием. Анализ международного опыта показывает, что основанием для многообразия органов внешнего влияния или общественного участия в управлении школой (комитетов, комиссий, управляющих, попечительских, доверительных, содействующих, согласительных советов) стала ограниченность внутренних источников изменений и необходимость строить деятельность школы с ориентацией на интересы заинтересованных сторон (групп).

Стандарты взаимодействия

За рубежом разработаны стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами, в основе которых три принципа:

- **существенность:** организация должна знать, каковы её заинтересованные стороны, а также какие её интересы и интересы заинтересованных сторон существенные (значимые) для неё;
- **полнота** — от организации требуется понимать опасения заинтересованных сторон, а именно — понимать их взгляды, потребности и ожидаемые результаты деятельности, а также их мнения по значимым для них вопросам;
- **реагирование** — организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед заинтересованными сторонами и самой организацией.

Ориентируясь на базовые подходы признанных стандартов, а также методологию самооценки и оценки взаимодействия школы с общественностью, мы разработали инструмент для анализа школьной системы взаимодействия с заинтересованными группами. Этот инструмент полезен школам для разработки и реализации на практике целостной системы взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также для внешней оценки (экспертизы) работы школы в этой сфере.

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

Таблица, в которой представлены показатели взаимодействия школы с заинтересованными группами общественности, заполняется по результатам самооценки (самоанализа), проводимой школьной управленческой командой, управляющим советом школы или группой экспертов, проводящих внешнюю экспертизу (аудит). Затем заполненная таблица анализируется: по каждому показателю обсуждаются причины и факторы, препятствующие достижению более высокого уровня, возможности совершенствования деятельности, уровни, которые могут быть достигнуты в ближайшей перспективе. Через определённое время (например, год) самооценку или внешнюю экспертизу можно провести повторно: это позволит оценить, как выполняются намеченные планы.

При оценке школы с заинтересованными группами общественности по выделенным показателям используются уровни: 5 — в полной мере; 4 — частично; 3 — удовлетворительно; 2 — слабо; 1 — неудовлетворительно.

Показатели

- Идентифицированы все группы общественности, заинтересованные в результатах деятельности школы.
- Известны (определены) потребности и интересы заинтересованных групп общественности, их ожидания от организации, в том числе потребности во взаимодействии.
- Определены возможности и ресурсы заинтересованных групп общественности, в том числе возможности и ресурсы для взаимодействия.
- Определены перспективы и риски взаимодействия школы с заинтересованными группами общественности.
- Сформулирована стратегия взаимодействия — приоритеты, цели, области,

С.Г. Косарецкий, А.М. Моисеев. **Как оценить характер взаимодействия школы с общественностью**

ожидаемые результаты взаимодействия школы с заинтересованными группами общественности.

- Задачи и показатели результативности взаимодействия включены в программу развития школы.
- В школе есть план (программа) взаимодействия с заинтересованными группами общественности.
- План (программа) взаимодействия с заинтересованными группами общественности предусматривает взаимодействие на регулярной основе.
- Школа использует широкий спектр методов взаимодействия с заинтересованными группами общественности.
- Используемые школой методы взаимодействия соответствуют потребностям и возможностям заинтересованных групп общественности.
- Для каждого используемого метода определены форма, среда, конкретные технологии взаимодействия.
- Во взаимодействие с заинтересованными группами общественности вовлечён весь персонал.
- Чётко определены функции и обязанности всех работников во взаимодействии с общественностью.
- Школа вносит значительный вклад в жизнь местного общества и работает с ним.
- Школа проводит мероприятия, в которых могут принимать участие представители местного сообщества.
- В школе разработаны и применяются на практике показатели результативности деятельности, позволяющие заинтересованным

группам общественности адекватно оценивать её деятельность.

- Школа регулярно изучает мнение заинтересованных групп общественности, в том числе удовлетворённость взаимодействием со школой.
- Полученная в результате мониторинга информация изучается, анализируется и учитывается при планировании работы.
- В школе определён набор показателей, по которым предоставляется информация для заинтересованных групп общественности.

Школа реагирует на проблемы, волнующие заинтересованные группы общественности.

В школе разработаны процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки качества её взаимодействия с заинтересованными группами общественности.

- По результатам мониторинга и оценки школа пересматривает состав заинтересованных групп общественности, стратегию взаимодействия, вносит коррективы в программу (план) взаимодействия.

Приведём ряд примеров из практики школ, использующих некоторые из названных нами подходов.

Так, в лицее № 2 г. Протвино (Московская область) целенаправленно выявляются интересы и ожидания родителей и местного сообщества от школы. Для различных групп используются разнообразные формы взаимодействия: с родителями — собрания-диспуты, ток-шоу, вечера вопросов и ответов, встречи в родительском клубе «Дом нашего счастья»; с учащимися — гражданско-правовые ролевые игры, дни самоуправления, встречи в в детской общественной организации «Лицейская федерация»; с педагогами —

педсоветы-деловые игры, творческие инициативные группы; с общественностью — подписка на газету «Лицейский вестник».

Руководители школы внимательно изучают, анализируют информацию, которую получают в результате такого взаимодействия. Уже несколько лет назад стало ясно, что главной задачей лицея все заинтересованные стороны считают получение учащимися такой подготовки, которая позволит им быть востребованными и успешными в той области деятельности, которой они посвятят свою «взрослую» жизнь. Этот вывод лёг в основу новой программы развития лицея, буквально определил её название — «Школа жизненных перспектив». Результаты работы по программе ежегодно представляются в публичном докладе, который, в свою очередь, представляется на обсуждение стейкхолдерам: на заседаниях управляющего совета, на педсоветах с привлечением общественности, представителей городской администрации и Совета депутатов, на классных и общешкольных родительских собраниях.

По результатам обсуждения в программу развития и планы её реализации вносятся изменения. Школа, осмысливая эффективность взаимодействия, изменяет и расширяет спектр используемых форм и их содержание: создаёт форум на сайте, участвует в подготовке публикаций в СМИ, использует материалы публичного доклада для презентаций и т.п.

Гимназия № 2 г. Раменское (Московская область) регулярно анкетировает родителей, выявляя их отношение к организации учебно-воспитательного процесса, другим актуальным проблемам. Анкета включает вопросы, позволяющие оценить удовлетворённость родителей взаимодействием со школой, выявить потребности семей в педагогической и социальной поддержке.

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

Школа взаимодействует с местным сообществом: регулярно проводятся социологические опросы населения микрорайона, встречи с жителями микрорайона «Холодово» (совместно с сотрудниками администрации Раменского района). Семьи участвуют в школьных праздниках, спортивных соревнованиях, вечерах отдыха.

Систематически проводят социологические опросы всех участников образовательного процесса и местного населения с последующим обсуждением итогов на заседаниях управляющего совета сотрудники Хобот-Богоявленской средней школы Первомайского района Тамбовской области: вырабатываются решения, которые затем вносятся в Программу развития школы.

В Шербакульском лицее Шербакульского района Омской области практически все «традиционные» основные вопросы деятельности школы решаются с учётом интересов и ресурсов заинтересованных сторон (мероприятия программы развития «Открытая школа»). Критерии эффективности работы по этой программе включают показатели активности представителей заинтересованных групп в совместных программах и мероприятиях: число родителей — участников добровольческих акций, число участников публичных отчётов и других мероприятий по организации взаимодействия лицея и социума (переговорная площадка, «Открытый педсовет», «Встреча поколений», конференция, сход граждан и т.п.), число социальных партнёров лицея (предприятий, организаций, представителей бизнес-структур и т.д.). **НО**