

КАК РАБОТАЕТ УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ

Елена Шимутина,

заместитель директора образовательного центра «Царицыно»,
доцент кафедры развития образовательных систем

Мы занимаемся обучением и подготовкой школьных управляющих в различных регионах РФ уже несколько лет¹. В ходе обучающих семинаров нам чаще всего задают следующие вопросы:

- Как я могу помочь школе?
- Чего от меня ожидают, когда назначают управляющим?
- Что должны делать управляющие, когда они сталкиваются с неоднозначной и непростой ситуацией?
- К кому мы можем обратиться за помощью, если не можем сами разобраться в проблеме?

Для ответа на эти и многие другие вопросы управляющему необходимо пройти курс обучения, изучить соответствующую литературу, найти информацию в сети Интернет.

В своей работе мы отталкиваемся от оптимистичного представления о том, что все управляющие хотят, чтобы их деятельность была полезной и плодотворной. Мы надеемся, что большинство директоров и учителей заботятся о благополучии детей и родителей, делают всё возможное, чтобы детям было интересно и комфортно, часто в очень сложных условиях.

¹ Группа расширения общественного участия в управлении образованием, созданная А.А. Пинским в 2004 г.

Поэтому на своих семинарах и тренингах мы рассказываем о *доверительных* и *партнёрских отношениях* между школьными управляющими и учителями, которые, на наш взгляд, оптимальны для всех.

Попробуем ответить на часто задаваемые вопросы.

Работа в управляющем совете — пустая трата времени?

Не стоит думать, что работа в качестве школьного управляющего — пустая трата времени, даже если некоторые собрания и бывают скучными и во многом бесполезными. Если встречи управляющего совета (УС) — сплошные разочарования, то члены совета и, в первую очередь, председатель должны разобраться, почему это так. Неужели никому не интересно то, что происходит в школе? А может быть, в повестке дня рутинные, технические вопросы, и на обсуждение серьёзных и насущных вопросов просто не остаётся времени? Если это так, нужно оперативно предпринять шаги для разрешения ситуации.

Само слово «управляющий» иногда сбивает с толку. Может создаться впечатление, что обладающий этим титулом человек просто важно расхаживает по школе, налево и направо раздавая приказы. В действительности это совсем не так. Школьные управляющие не руководят школой, а скорее, присматривают за тем, чтобы всё было в порядке, решают проблемы и влияют на политику школы в целом. Дух партнёрства

и понимания между членами УС — неспециалистами и сотрудниками школы — профессионалами достигается только при взаимном уважении. Неспециалистам (родителям или представителям общественности) важно уважать профессиональное мнение директора и учителей по тому или иному вопросу, а тем, в свою очередь, прислушиваться к мнению родителей. В нашей практике мы сталкивались с непродуктивной работой УС, связанной с разладом в отношениях между его членами, всего несколько раз.

Сегодня часто можно встретить обвинения и осуждения в адрес того или иного образовательного учреждения, заявления о низком качестве образования и о необходимости изменить образовательные стандарты. Между тем в обществе существует чёткая система ответственности и отчётности. Поэтому школы, как и любые другие организации, получающие деньги от налогоплательщиков, должны быть открытыми прозрачными структурами для широкой общественности. Именно управляющие — представители общественности берут на себя обязанность разобраться в том, что в действительности происходит в школах. Управляющие используют все свои знания, энергию и фантазию для того, чтобы сделать школу благополучной и эффективной.

Кто в ответе?

Современному российскому менталитету ещё непривычна идея наделяния коллегиального органа, состоящего из людей, которые работают безвозмездно, такой суммой полномочий по управлению муниципальным (государственным) учреждением, которой наделяется управляющий совет. Многим руководителям общеобразовательных учреждений и органов управления образованием такой орган (в сравнении с единоначальным руководителем) представляется недостаточно ответственным. Поэтому вопрос об ответственности управляющего совета сегодня актуален.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения управляющим советом своих обязанностей по управлению общеобразовательным учреждением учредитель имеет закреплённое в уставе учреждения право распустить состав управляющего совета и в предусмотренный уставом срок назначить и провести процедуры формирования нового состава управляющего совета.

Эта процедура аналогична увольнению нерадивого руководителя образовательного учреждения и к тому же не обременена нормами и процедурами Трудового кодекса РФ, как в случае увольнения единоначального руководителя.

Если руководитель издаёт приказ, противоречащий действующему законодательству, такой приказ не имеет юридической силы (ничтожный) изначально. Такое же правило распространяется и на решения управляющего совета.

Если руководитель настаивает на исполнении подчинёнными противоречащего законодательству приказа, распоряжения либо иным образом злоупотребляет своим служебным положением из корыстных или иных побуждений, к нему, в зависимости от последствий таких действий, применяются соответствующие нормы Административного или Уголовного кодекса РФ.

В случае принятия решений управляющим советом или совершения членами управляющего совета иных деяний, наказуемых в уголовном порядке, лица, входящие в состав управляющего совета, при доказательстве их вины за принятие указанных решений или организацию указанных деяний, могут по решению суда нести ответственность.

Таким образом, управляющий совет вполне ответствен за свои решения в рамках отведённых ему полномочий, а также за последствия реализации таких решений не менее, чем единоначальный руководитель образовательного учреждения. Кроме формальной, по закону, ответственности, управляющий совет в целом и каждый член управляющего совета индивидуально несут также ещё и большую моральную ответственность перед всеми участниками образовательного процесса, рискуя своей деловой и человеческой репутацией в общественном мнении школьного сообщества и муниципального (местного) сообщества города или села.

В активно работающем совете у управляющих много обязанностей, им приходится немало работать, что нередко приводит к стрессам и депрессиям. Шутки по поводу того, что в школах надо ставить кровати, на которых истощённые управляющие отдыхали бы после еженедельных совещаний, весьма уместны. Но при этом очень многие не боятся трудностей. Очевидно, что зарождается новое поколение управляющих, а именно управляющих с деловыми качествами (очень ценное свойство при работе с бюджетом); управляющих, ответственных за питание, а также занимающихся связями школы с общественностью. Также есть управляющие, обладающие профессиональной компетенцией в сфере образования. Вместе с директором и преподавательским составом они могут внести заметный вклад в образовательный процесс, не чувствуя себя при этом скованными рамками «политики местных органов управления образованием».

Кто может стать членом Совета?

Управляющими могут быть:

- *Родители школьников.* Они должны избираться тайным голосованием.
- *Представители местных органов управления образованием.* Их обычно назначают руководители местных органов управления образованием и по статусу они могут быть как членами УС, так и советниками-консультантами.
- *Директор* вправе самостоятельно решать, входит ли ему в состав совета. Большинство становится полноправными управляющими. Вне зависимости от того, является ли директор членом совета, он имеет право присутствовать на всех его заседаниях.
- *Управляющие от учителей* выбираются коллегами.
- *Кооптированные управляющие* предлагаются членами УС. Таким образом совет уп-

равляющих компенсирует недостатки своей команды, привлекая членов местного сообщества, лиц, поддерживающих школу, представителей религиозных общин, финансовых экспертов, правозащитников, бизнесменов, выпускников школы и др. себе в помощь. При этом известны случаи, когда некоторые группы в совете управляющих пытались увеличить своё влияние при принятии решений путём привлечения в кооптированные управляющие своих знакомых.

Кооптированные управляющие обычно избираются на первом собрании вновь сформированного совета управляющих или в случае увольнения старых членов. Все управляющие должны принять активное участие в их избрании, потому что:

- из-за своей численности группы кооптированных управляющих могут обладать большим влиянием;

- какая-то группа управляющих может ввести в эту группу «своего человека» с целью укрепления влияния;

- многие кооптированные управляющие обладают уникальным опытом, поэтому имеет смысл внимательно рассмотреть вопрос о том, какие преимущества даёт назначение кооптированным управляющим представителя местного бизнес-сообщества. Также может оказаться полезным назначение в качестве кооптированного управляющего представителя от работников школы, не занимающихся преподавательской деятельностью, ибо они могут превосходить по численности преподавателей и видеть школу под другим углом.

Как правило, члены совета «служат» четыре года. Управляющие от учителей слагают свои полномочия при увольнении. Управляющие от родителей могут продолжать занимать должность в течение двух лет после окончания их ребёнком школы. Эти правила являются вариативными и в каждом конкретном случае должны быть отражены в Положении об управляющем совете.

Чьи интересы представляет управляющий в совете?

Помните: вы представляете интересы тех, кто вас выбрал. Очевидно, что вы чувствуете себя верным той группе людей, которые выбрали вас управляющим. Это могут быть сотрудники школы, родители или местные власти. Однако вы свободны в своих действиях и принятии решений, в голосовании по любому вопросу, исходя из интересов вашей школы, даже если эти интересы не совпадут с интересами той группы людей, которые выбрали вас. На практике такой вопрос возникает, если вас выбрали родители школы. В таком случае вы можете представлять свыше 2000 родителей в большой общеобразовательной школе. Задача управляющего — выступать от имени всех родителей, а не только нескольких из них.

И, наконец, если вы вынуждены не поддерживать точку зрения вашей группы на собраниях УС, не позволяйте угрозам переизбрания заставлять вас нарушить правила конфиденциальности. Если вы их нарушите, вы рискуете отдалить от себя членов вашей группы, ваших коллег управляющих и вполне возможно руководителей местных органов управления образованием.

Насколько открыта рабочая информация управляющего совета?

Управляющие находятся в привилегированной позиции и часто обладают информацией, которая для пользы всех должна оставаться конфиденциальной. Например, вас могут пригласить, чтобы обсудить проблему родов четырнадцатилетней школьницы. Вы серьезно нарушите доверие, если будете говорить об этом с вашими соседями.

И хотя здравый смысл говорит, что такие случаи должны оставаться конфиденциальными, в действительности не подлежат разглашению все вопросы, которые рассматриваются на совещаниях управляющих. Только их опубликованные протоколы, и ничто иное сообщают окружающему миру необходимую информацию. Для этого существуют важные причины. Одна из них заключается в том, что никто из участников совещаний не будет чувствовать себя свободным для открытого обсуждения, если он

будет думать, что всё, сказанное им, будут обсуждать в супермаркете по соседству или тиражировать в прессе.

Кто в действительности управляет школой: директор или управляющий совет?

Если члены школьного УС принимают резолюцию или определяют курс деятельности, директор и персонал должны следовать им. Важно помнить следующее:

- директор и персонал работают в школе пять дней в неделю. Сколько бы времени управляющие ни посвящали школе и как бы преданы ей ни были, персонал обычно знает о повседневной работе школы больше;
- ежедневно в школе принимаются сотни решений (важных и незначительных). Консультироваться по поводу каждого из них с управляющим просто невозможно;
- что касается знания учеников, то тут директор и персонал — квалифицированные профессионалы, а управляющие — нет;
- в Уставе образовательного учреждения может быть отмечено, что «управление школы должно осуществляться под надзором совета управляющих» и что «директор отвечает за внутреннюю организацию, управление и контроль над школой, обязан следить за работой учителей и персонала, не занимающегося преподавательской деятельностью (за исключением секретаря УС)».

Может показаться, что управляющие всегда руководствуются советами профессионалов, однако это не так. Зачастую профессиональные эксперты придерживаются различных мнений, что хорошо известно по телепередачам типа «Суд присяжных», поэтому управляющие вносят необходимый здравый смысл

в разрешении школьных вопросов и конфликтов. Управляющие от родителей могут быть более сведущими в вопросах менеджмента, связей с общественностью, работы с бюджетом, маркетинга, строительства, финансов и пр., чем персонал школы. Таким образом, успешный управляющий совет понимает, что каждый его член может внести свой вклад в работу, и объединяет эти знания. При этом следует отметить, что управляющим, которые считают, что им нужно обязательно соглашаться со всем, что говорит директор (а такие встречаются), надо задуматься, зачем они занимают свою должность.

Следует также сказать, что некоторые директора (иногда не имея на то достаточных оснований) считают, что работать с управляющим советом тяжело, и стараются так или иначе отстранить его от участия в принятии важных стратегических решений жизни школы. УС в таких случаях должен быть готов к определенным действиям.

Нужен ли ежегодный отчет управляющих перед родителями?

Ежегодно управляющий совет обязан проводить собрание с участием родителей, на котором должен представить отчет о жизни школы. Желательно, чтобы отчет был разослан родителям по крайней мере за две недели до собрания.

Цель отчета — вовлечь родителей в жизнь школы, заставить их поверить, что их мнение очень важно для управляющего совета. Нет ничего хуже отчаявшегося председателя совета, открывающего собрание словами: «Это не займёт у нас много времени». Это собрание для родителей, а не визит к стоматологу! Опытные управляющие откладывают статистические сводки на конец (выкидывая всю лишнюю информацию) и выносят на повестку дня наиболее важные проблемы, например, такие:

- Школа хочет, чтобы ученики изучали больше технологических дисциплин. Каково ваше мнение на это счёт?

- Родители недовольны питанием учащихся. Как можно улучшить качество питания?

- Если учебные занятия продолжаются с 8–30 до 16–00, то можно ли внутри учебного дня начать преподавать дополнительные предметы (элективные курсы)?

Должен ли директор школы отчитываться перед управляющим советом?

Это главный вопрос повестки дня любого собрания УС, проводимого в полном составе. Отчет директора может быть интересным, даже захватывающим, а может быть и снотворным без побочных эффектов. Он может стать темой для обсуждения в течение всего собрания. Директор вместе с управляющими несёт полную ответственность за школу. Соответственно управляющие захотят узнать, как их политика руководства школой осуществляется на практике, как расходуются школьные средства. Они также хотят знать обо всём, где может потребоваться их участие.

Нет никаких ограничений или правил для выступления директора со своим отчетом: этот вопрос решается самим директором вместе с членами УС. Возможно, это хорошая идея договориться о ряде вопросов, которые должны быть освещены в каждом отчете. Вот некоторые из таких идей:

1. Управление школой:

- Выполняется ли план развития школы?
- Какова успеваемость учащихся?
- Изменился ли каким-то образом учебный план?
- Как директор отслеживает изменения, происходящие в школе?
- В хорошем ли состоянии содержатся школьные здания?
- Как выполняется бюджет?
- Произошли ли какие-либо изменения в кадровом составе школы?

2. Будущее:

- Какие могут возникнуть трудности?

- Какие понадобятся капиталовложения?
- Вероятны ли какие-либо изменения в кадровом составе школы?
- Если так, то как будет решаться кадровый вопрос?
- Ожидается ли в школе инспекция, если да, то что необходимо сделать, чтобы к ней подготовиться.

3. Какой нужен совет?

4. Какие решения необходимо принять?

Кроме того, в отчёте больше внимания должно уделяться будущему развитию школы, а не долговременному обсуждению прошлого. Это единственный способ, который позволяет полностью включить управляющих в работу.

Нужно ли управляющим заниматься продвижением школы на рынке образовательных услуг?

Всё больше школ переходит на нормативно-подушевое финансирование, что означает: чем больше у тебя учеников, тем больше твоя школа получает денег. Надо заметить, что в образовании ещё не в полной мере действует конкурентный рынок, хотя в последние годы произошли глубокие изменения в образовательной отрасли и при ограниченном финансировании школы научились сначала выживать, а затем и вступать в конкурентную борьбу на рынке образования. Вот ещё несколько причин, по которым маркетинговая идея сейчас так популярна в школах:

- Хорошая новость для одной школы — это хорошо для всех. Средства массовой информации постоянно твердят о неудачах и неудачах в школах — вы должны сообщать всем о своих успехах. Их может быть много.
- Школы становятся всё более и более избирательными в привлечении учащихся. Если вы будете почивать на лаврах, вы обнаружите, что их число в вашей школе уменьшается.
- Иногда необходимо скорректировать или нейтрализовать воздействие негативных сведений о школе.

- Положительная публичная оценка действий школы может стать большим моральным стимулом для учеников и сотрудников школы.

Управляющие (особенно, если это представители бизнеса), которые обычно работают с сотрудниками школы, часто начинают со SWOT анализа — анализа сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз. Это может быть очень полезно, чтобы узнать свою школу: управляющий совет целиком может принять участие с группами, каждая из которых будет рассматривать вопросы каждого заголовка, а затем совместно обсуждая результаты работы каждой группы.

Сильные стороны

Составьте список хорошего, существующего в вашей школе. Технологии? Разнообразные виды искусства? Современные языки? Спорт? Не путайте этот вопрос с хорошими результатами на экзаменах. Многие дети действительно любят определённые виды своей учебной деятельности и с удовольствием занимаются такими предметами, даже если они не добиваются хороших результатов в них. Например, музыка или живопись — один из таких примеров.

Слабые стороны

Здесь вам следует быть беспристрастным. Если, к примеру, у вас есть проблемы, касающиеся плохой дисциплины и низких результатов, полученных учащимися на экзаменах, выбора нет, кроме как обратиться вместе с директором и решить, что вы собираетесь делать. Возможно, вы не сможете сразу же найти верное решение, но если вы будете игнорировать эти вопросы или, что ещё хуже, будете нерешительными — это не поможет.

Возможности

Когда и где вы можете «рекламировать»/продвигать вашу школу? Есть ли

в вашей школе специалист по связям с общественностью, который будет сообщать местным газетам о том, что происходит в школе, о достижениях учащихся, визитах, связях с обществом и промышленностью, о ваших новых курсах итальянского языка (открытого для родителей)? Публиковались ли в прессе краткие сведения о вашем директоре или о ком-то ещё из вашей школы? Есть ли в вашей школе сайт (с постоянно обновляемой информацией)? Как часто в вашей школе проводятся Дни открытых дверей? Попробуйте вместе с другими членами УС ответить на эти вопросы.

Угрозы

Есть факторы, которые угрожают деятельности школы. Люди могут уезжать из микрорайона, особенно если он становится больше промышленным или коммерческим, а не жилым. Несколько наиболее авторитетных и заслуженных учителей могут выйти на пенсию. Угрозу могут представлять и другие (рядом расположенные) школы, особенно если они очень активны в наборе учащихся. Внимательно наблюдайте за их деятельностью (они, может быть, тоже наблюдают за вами!). Соберите их рекламные листовки (буклеты), чтобы понять, что у них происходит. Выясните, чем они нравятся родителям. Будет ли вам лучше, если они устроятся? Какое впечатление производит ваша школа на посетителей, которые приходят к вам впервые? Предлагают ли им сесть, а иногда и почтить что-то, пока они ждут? Оборудование туалетов? Эффективные и доброжелательные надписи, например, «Подождите здесь, пожалуйста, пока Вас не пригласит сотрудник школы» (а не такая, к примеру: «Вход запрещён, разрешается только тем, кто по делу»)?

С другой стороны, не переиграйте идею «победа над оппозицией». Сотрудничество между школами может быть очень полезным и желательным для жителей всего района. Если школы испытывают лишь неприязнь друг к другу, то никто не выигрывает и атмосфера в районе становится мрачной.

Управляющие и школа

Мы попросили нескольких директоров рассказать нам, в чём, на их взгляд, полезность школьных управляющих. В ответ мы услышали множество историй и примеров о поддержке, помощи и, что было отмечено всеми директорами, очень важной способности управляющих работать слаженно и эффективно как одна команда, а не как сборище эгоистичных и упрямых людей.

Директора рассказали нам о родителях-управляющих, которые организовали очень полезные встречи с родителями будущих первоклашек; которые находили деньги на финансирование различных учебных проектов и помогали выпускникам устроиться на работу; о многих других, обеспечивавших благополучие и процветание школы.

В свою очередь управляющие лестно отзывались о директорах, относящихся к ним с вниманием и уважением, о местных образовательных властях, предлагающих интересные тренинги и курсы, об учителях, которые всегда честно рассказывали о проблемах или достижениях своих учеников.

К сожалению, не обошлось и без грустных историй. Директор одной из школ столкнулся с ситуацией, когда большинство управляющих практически никогда не являлись на заседания УС. А другой директор всё время пытался унижить управляющих, доказывая им, что они вообще не имеют никакого представления об образовании. Ещё в одной школе председатель УС и его заместитель практиковали автократический стиль проведения заседаний и игнорировали абсолютно все мнения, расхоронившиеся с их собственным. Однако таких историй оказалось намного меньше, чем позитивных.

Важнейшая и наиболее ценная функция школьных управляющих — эффективная, слаженная и разумная работа. Здравый смысл членов УС и взаимная доброжелательность служат для неё хорошей основой. **НО**