

ОТ ДЕКЛАРАЦИЙ ПО ПОВОДУ к СО-организации по существу

Владимир Мокшеев,

*руководитель Центра образовательной политики
Института развития образования Ярославской области*

В Ярославской области разработан проект Программы развития образования до 2010 г. Одно из ведущих направлений Программы — практика государственно-общественного управления. В рамках этого направления объединены Федеральные экспериментальные площадки по Управляющим советам и пилотные школы, участвующие в российско-британском проекте под руководством Общественного института развития школы (ОИРШ) «Управление качеством образования на основе взаимосвязи внутренних и внешних оценок результатов и условий образовательной деятельности школы».

Базовым процессом, определяющим движение экспериментальных площадок, объединённых в инновационный комплекс, становится формирование «договорного пространства школы». Договорное пространство понимается как содержательное поле конструктивного взаимодействия администрации и педагогического коллектива школы, учителей и учащихся, администрации и родителей, школы и местного сообщества, школы и органов управления, школы и органов власти, где стороны соотносят ценности, договариваются о нормах, правилах построения

взаимоотношений. Формирование договорного пространства школы может быть представлено как особым образом организованная деятельность, включающая в себя:

- формирование системы договорных отношений внутри школы;
- формирование внешнего «договорного окружения» школы с другими образовательными учреждениями;
- формирование «поля договорённостей» с местным сообществом;
- формирование пространства межведомственного взаимодействия, как ресурса развития образовательной системы.

В этом контексте «договорное пространство» — это особая форма организации коммуникации и мышления, когда стороны договариваются о «правилах игры», где каждый имеет право на свои подходы и взгляды, но никто не имеет права навязывать их другим.

Договорные отношения по реализации основных направлений Программы развития оформляет и Департамент образования Администрации Ярославской области с органами управления образованием муниципальных округов. Так, в результате совместной работы областного департамента и департамента образования администрации Тутаевского муниципального округа Ярославской области появился проект «*Становление и совершенствование механизмов общественного управления образованием Тутаевского муниципального округа*».

От либерализации к демократизации управления в образовании

Довольно часто в документах различного уровня (от школьного до федерального) можно увидеть формулировки о демократизации управления, демократических принципах управления. Под этим понимаются коллегиальные способы выработки решений, высказывание той или иной точки зрения по разным вопросам. Это важный и необходимый аспект. Но тем самым мы определяем условия внешней **либерализации** управленческой работы, а отнюдь не **демократизацию**, как это принято считать. Либерализация лишь создаёт условия для изложения всеми желающими своих мнений, которые при желании лиц, принимающих решения, могут быть учтены. Высказывание собственной точки зрения, изложение мнения не предполагают ответственности за реализацию собственных взглядов. А демократизация — это даже более жёсткая вещь, чем авторитарность. При авторитарности действует принцип: «Нам сказали, мы пошли, все претензии не к нам, а выше». А вот в условиях демократизации этого не скажешь, потому что решения выработывали вместе и вместе несём ответственность за их реализацию.

А.С. Макаренко писал: «Наше педагогическое производство никогда не строилось по технологической логике, а всегда по логике моральной проповеди... Именно поэтому у нас просто отсутствуют все важные отделы производства: технологический процесс, учёт операций, конструкторская работа, применение кондукторов и приспособлений, нормирование, контроль, допуски, браковка».

Выстраивая программу работы с общественными управляющими «по технологической логике» через изучение опыта, производство образцов, оформление эталонов и тиражирование стандартов, необходимо смещать акцент с управления качеством образования на качество управления и качества управленца. Управленец — не должность, а особый склад мышления и деятельности. Он и его мышление — источник новых замыслов, идей, понятий, проектов и способов их реализации — программ, где в качестве вспомогательных используются и политические методы — на

своих местах и в строгой дозировке. Управленец видит и управляет целым, поскольку управлять частями невозможно. Есть железное правило управленческой работы: людей можно «сдвигать» в тот или иной образ жизни только в случае, если ты (управленец) сам так живёшь («несёшь» этот образ жизни на себе). И в этом контексте основной источник формирования общественных управляющих — те, кто в первую очередь *изменяет не общество, а себя*, становится носителем новых норм культуры. Это те, кто формируют в своей деятельности определённую «зону риска» и берут на себя ответственность.

Управленец может и должен ставить цели, которые выходят за рамки и границы возможностей педагогических технологий, методических средств обучения и воспитания, отработанного учебного материала и форм организации обучения. Ведь управленец — это не тот, кто занимает «кресло», а тот, кто выходит в управленческую позицию и начинает работать со всей целостностью, сдвигать её в том или ином направлении. А это уже — образовательная политика. Всякий раз необходимо включать в работу по развитию образования на конкретной территории (будь то школа, район) представителей разных позиций, заинтересованных в изменении форм жизни на данной территории.

Но это и делает необходимой кооперацию, совместную выработку и корректировку программных представлений через конкретные действия специалистов не только внутри сферы образования.

Основание перехода к демократическому управлению — программная организация деятельности.

Не цели надо менять, а создавать новые ресурсы для достижения целей.

От стабильной ненадёжности к обеспечению надёжности системы при нестабильных элементах

Вместе с тем в участии общественности, и в частности — родительской общественности, в управлении школой, возникают противоречия, требующие реального, а не декларативного решения, точнее — *решения* (термин Г.П. Щедровицкого). Должна быть обеспечена надёжность целого при ненадёжных элементах. При воспроизводстве традиционной структуры учебного процесса нестабильных элементов нет, поэтому надёжность целого обеспечивается регулированием, в разных его аспектах, а не управлением. Параметры процесса обучения в массовой школе, определяющие способ его регламентации (классно-урочная форма организации занятий, предметный принцип организации содержания обучения) жёстко заданы. Жёсткая организация системы налицо. Но, с другой стороны, проявляются *постоянные* отклонения от неё и нарушения в виде различных новаций в содержании обучения и организации учебного процесса. Когда есть эти условия и необходимо удерживать всю целостность, тогда и появляется необходимость в управлении.

Когда родителей пытаются «втянуть» в различные формы управления школой, мало что получается. Традиционный учебный процесс не лежит в плоскости реальных действий взрослого. Все призывы, лозунги, убеждения, «давление на совесть» (вы же обязаны помогать!) так и будут иметь статус «благих пожеланий» до тех пор, пока родители не увидят, не почувствуют школу в зоне своих реальных действий.

Сегодня в традиционной школе нет общего пространства для всех, кто имеет отношение к школе: для учащихся, учителей, родителей. Сегодня только ученики обсуждают «жизнь в школе каждого» и «жизнь школы в целом». И тем более парадоксально, что для учащихся эффективных управленческих

структур не создано. Ученические советы, учкомы, «школьные республики», ученические парламенты и т.д. — всё это «игрушки в управление», поскольку эти предлагаемые взрослыми для учащихся управленческие структуры представляют собой механические слепки со «взрослых» структур и из другой жизни, не учебной.

Втягивая родителей в управление школой, очень часто их оставляют «на голодном» информационном пайке. Информация для родителей дозируется ровно в той мере, насколько это нужно администрации школы для решения тех или иных задач. Поэтому родители *информацией*, как рычагом управления, не пользуются не потому, что не знают как, а в большей мере потому, что этот рычаг (*информационный ресурс*) является *частной собственностью школы* и с ним никто «добровольно» расставаться не собирается.

Для того чтобы родителей «включить» в учебный процесс, они должны чему-то обучаться в той же самой школе, в которой учатся их дети. Только содержание образования будет разным. Для родителей должны быть организованы коллективные учебные занятия, сформирован своеобразный «производственный процесс», управленческие структуры. Например, «Управляющий совет» мы видим, как своеобразный «совет командиров постоянных отрядов». Привычный «Педсовет» также должен кардинально поменять содержание своей деятельности: он превратится в своего рода «учительскую кооперацию». Но тогда постоянные отряды должны быть организованы не по «позиционному» принципу: «ученики», «родители», «учителя», «администрация». У разных позиционеров «общего производственного процесса» нет, а значит, не может быть *общей* рефлексивной плоскости и «включённости». Из этого следует, что все привычные «выборные процедуры» уже не нужны.

Содержание образования для родителей на коллективных учебных занятиях может быть сформировано по проблематике основных моментов жизнедеятельности школы: финансирование (бюджет и внебюджет), нормативно-правовые аспекты жизнедеятельности школы (устав, положение), организация учебного процесса (учебный план, расписание, режим работы), содержание образования (образовательные и учебные программы, тематическое планирование). *Финансы становятся «каналом перехода» к содержанию жизнедеятельности школы.*

«Взрослых» управленческих структур уже создано в школе великое множество. Более того, они разрастаются день ото дня. Мы ещё не разобрались с сущностью, со смыслом участия родителей в школьной жизни, а структура уже готова — Управляющий совет.

Прозрачность информационного ресурса — необходимое условие равноправного участия родителей, учащихся, педагогов в управлении школой. Речь идёт не столько о прозрачности финансовых потоков, официальной информации о школе, сколько о прозрачности оснований и механизмов принятия управленческих решений школой и в школе. Если прозрачность финансовых потоков (и не только в образовании) резко снижает возможности различного рода денежных махинаций, то прозрачность принятия управленческих решений резко *проявляет уровень компетенции руководителя*, что открывает возможности для конструктивной критики, с одной стороны, и содержательного диалога — с другой. Таким образом понимаемая *прозрачность* требует достаточно высокого уровня информационного и знаниевого обеспечения диалога и оппонирования как со стороны профессионального сообщества, так и со стороны общественности. Тем самым содержание и качество диалога становятся принципиально иными, особенно если это касается деятельности Управляющего совета.

Когда нет персонификации и принятия идеи в качестве личной идеологии, то не формируется управленческая позиция по отношению к происходящему и, как следствие, нет представлений, куда «сдвинуть» всю целостность. Без этого создание

школьных Управляющих советов — фиктивно-демонстративный продукт (термин, введённый Г.П. Щедровицким) и вся деятельность по созданию этого ФДП — тоже фиктивно-демонстративная, несмотря на бурную активность освоения различных методических рекомендаций.

От разговоров о будущем к персональной ответственности за строительство будущего в настоящем

Создавать Управляющие советы надо не тогда, когда выскажут такое пожелание органы управления или администрация школы, а тогда, когда без Управляющего совета дальнейшее движение школы станет невозможным. Важнейшие отличия Управляющего совета от государственно-ведомственного типа управления зафиксированы в ёмком и точном определении: «Управляющий совет — коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы».

Понимаемый таким образом Управляющий совет задаётся как особым образом организованное пространство, где учащимися, родителями, педагогами, управленцами программируется будущее школы, и каждый за это будущее несёт ответственность своими действиями в настоящем. И дело не столько в том, как «правильно» распределить функции управления между Управляющим советом и директором школы, Управляющим советом и различными советами и комитетами внутри школы. А в том, что управление может и должен осуществить каждый на своём участке, на своём рабочем месте через управленческие (властные) полномочия по решению важных вопросов функционирования и развития школы. Это необходимое условие

участия в коллегиальной работе: по производству программных представлений совместного строительства будущего; по воспроизводству норм организации совместной деятельности строительства будущего.

В программных представлениях (в отличие от теоретических, философских, научных) системообразующим является вопрос «что будет делаться» (не что должно делаться или что хочется делать). Программные представления включают в себя как минимум представление о субъекте и его целях деятельности, о процессах реализации целей, о средствах и обстоятельствах, о предстоящих проблемах. Выделим основные новые характеристики деятельности Управляющего совета:

- Управляющий совет ведёт школьное сообщество к его лучшему состоянию;
- Управляющий совет строит будущее школьного сообщества;
- Управляющий совет имеет дело с «живой» деятельностью и мышлением разных людей;
- Своё будущее люди строят сами, а Управляющий совет организует их движение, следуя своей цели;
- Управляющий совет действует, понимая и преобразуя устройство школ, ставит перед собой реальные цели. **НО**

ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

? Коллектив нашей школы просит дать разъяснения по поводу использования школьного 25-процентного надтарифного фонда. Какими нормативными документами это регламентируется? На какие цели он может быть использован? Могут ли оплачиваться из этого фонда ставки, вводимые по инициативе руководителя образовательного учреждения? (В штатном расписании таких ставок нет.) Кто контролирует расходование средств надтарифного фонда? На какие цели могут быть использованы средства, сэкономленные, например, за счёт больничных листов учителей, отпусков без сохранения заработной платы?

Ануфриев

Рекомендуем Вам ознакомиться с Письмом Минобрнауки РФ от 13.09.2006 № АФ-213/03 «О подготовке и направлении вариантов модельных методик», с Письмом Рособразования от 24.12.2004 № 10-58-4301/10-05 «О порядке исполнения бюджетной росписи и смет доходов и расходов на 2005 год».

Ранее было опубликовано Письмо Минобрнауки РФ от 02.02.1995 № 04-М «О правах образовательных учреждений по использованию бюджетных и внебюджетных средств», в котором указывалось, что экономия средств по смете расходов прошедшего года в учреждениях образования по решению трудового коллектива может быть израсходована:

— на премирование, выплату надбавок и оказание материальной помощи, улучшение условий труда и быта, удешевление стоимости общественного питания, организацию отдыха сотрудников и их семей, мероприятия по охране здоровья и другие социальные нужды трудовых и студенческих коллективов;

— на укрепление материально-технической базы учреждений, содержание зданий и сооружений, капитальный ремонт, благоустройство территорий и другие производственные нужды, а также доленое участие в строительстве жилья.

Премирование работников, выплата установленных надбавок к ставкам заработной платы и оказание материальной помощи производятся в пределах экономии фонда заработной платы по смете учреждения.