

# УПРАВЛЕНИЕ ЧАСТНЫМИ ШКОЛАМИ в Великобритании и США: уроки для России

**Наталья Юрьевна Симушкина,**  
*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
Сибирского государственного университета водного транспорта,  
г. Новосибирск, e-mail: Simushkina1961@mail.ru*

**В последние десятилетия в нашей стране появились негосударственные общеобразовательные учреждения: частные школы, гимназии, лицеи, колледжи, и их количество постоянно растёт. Имеющиеся сведения о частных школах порой весьма противоречивы. Практически каждая новая школа сталкивается с целым рядом проблем. Создание негосударственных образовательных учреждений способствует формированию в России рынка образовательных услуг.**

- управление школой • тенденции управления частных школ • интеграция
- интегрированный подход • брэндинг • демократизация • управляющая компания

## **Успех, основанный не на деньгах**

В государственных школах изменения в организации образовательного процесса происходят очень медленно. Напротив, частные школы, имея богатый опыт управления социальными системами, быстрее реагируют на потребности общества. Поэтому изучение опыта англоязычных стран, где частные школы уже давно играют важную роль в развитии системы школьного образования и используют в работе технологии управления и организации, присущие малому бизнесу, может помочь найти подходы к решению ряда проблем модернизации школьного образования в России.

На современном этапе развития (середина 90-х годов XX века

до настоящего времени) частное образование англоязычных стран укрепляет позиции и находится на подъёме. С развитием рыночных отношений в образовании частные школы выигрывают на фоне нестабильности и недостатков государственного сектора.

Как отмечают многие исследователи, успех частных школ основан не на деньгах, а на их организации. Основным органом, управляющим частной школой, является совет управляющих. Совет играет стратегическую роль в управлении школой. Его функции включают разработку плана развития школы, постановку целей и задач, проведение политики по достижению этих целей, наблюдение за прогрессом школы.

Непосредственный руководитель частной школы — директор, который действует в рамках политики, проводимой советом управляющих. Директор подбирает

учителей, определяет содержание учебных программ, решает проблемы школы. Главное для него — знать учеников школы и уметь их организовывать. Директор школы «New Roads» Дэвид Брайан говорит: «Если директор школы не помнит имя каждого ученика, у школы будут проблемы»<sup>1</sup>.

Столкнувшись с общими трудностями, частные образовательные учреждения стремятся объединиться. Интеграция частного образования идёт по трём направлениям.

Первое направление — это взаимодействие частных школ между собой. В Великобритании важную роль в этом процессе играет официальный орган, ведающий вопросами управления престижных частных школ, — Ассоциация директоров. Эта организация представляет собой главный орган, отстаивающий интересы частных школ. Она быстро реагирует на изменения и принимает меры по охране интересов школ, входящих в ассоциацию. На совещаниях ассоциации рассматриваются актуальные вопросы, связанные с управлением школ и с учебно-воспитательной работой. Членами ассоциации являются 244 школы. Существуют также Ассоциация школ-пансионов (BSA, 500 школ), Ассоциация независимых школ (ISA), Ассоциация школ для девочек (GSA) и другие.

В Великобритании частные школы сотрудничают со многими независимыми организациями, которые способствуют деятельности школ: Совет независимых школ (ISC), Информационная служба частных школ (ISIS), Центр планирования карьеры (ISCO). Цель этой организации — помощь в выборе карьеры и высшего образования. Эта организация предоставляет школам тесты, специальные компьютерные программы, базы данных. Она также организует курсы для учеников и учителей, проведение конференций и встреч с представителями бизнеса, промышленности и университетов, проводит тестирование.

Наиболее престижные частные школы США объединились в Национальную ассоциацию

независимых школ (NAIS). Сейчас её членами числятся 1200 школ. В 1971 году создан Совет американского частного образования (CAPE). Во многих штатах существуют свои ассоциации частных школ. Ассоциация частных школ штата Миссисипи (MPSA) объединяет 117 школ. Как отмечает директор этой ассоциации, важным направлением работы этой организации является обеспечение ценностного подхода к обучению, высокие академические стандарты, спортивные достижения и внимание к личностному развитию каждого ученика. Он также подчёркивает, что, объединившись, частные школы извлекают пользу из совместного профессионального роста учителей, аккредитации, использования спортивного и технического оборудования<sup>2</sup>.

Все перечисленные организации имеют схожие общие цели: обмен и обсуждение общих проблем; поддержка высоких академических стандартов; обеспечение независимости; сотрудничество частных школ в таких сферах, как спорт, музыка, искусство; установление связей с высшим образованием; усиление взаимосвязей с местными общинами; оказание помощи путём предоставления информации и советов. Кроме того, организации частных школ проводят специальные обучающие программы и индивидуальные курсы для учителей по повышению квалификации.

Второе направление — это развитие партнёрских связей с государственными школами в различных сферах, начиная от спортивных соревнований до организации курсов повышения квалификации учителей. Успешной интеграции государственного и частного сектора образования способствуют такие факторы,

<sup>1</sup> Russo A. A public kind of private school [Электронный ресурс] // State Legislatures. 2004. Vol. 30, № 5. URL: <http://www.e-Library> (дата обращения: 12.01.2015).

<sup>2</sup> Gellette B. MPSA unites private schools for academics, athletics [Электронный ресурс] // The Mississippi Business Journal. 2006. № 1. URL: <http://www.e-Library> (дата обращения: 22.01.2015).

как чётко поставленные цели, научное прогнозирование, создание партнёрской обстановки, лидерство и пропаганда достижений частного сектора, научные исследования.

В Великобритании в 1997 году правительство создало специальную группу для развития сотрудничества между государственными и частными школами. Директор этой группы заявил: «Конструктивное сотрудничество и партнёрство — это путь к образованию. Мы можем многому научиться у частного сектора. Мы хотим убрать все барьеры прошлого и построить новые партнёрские отношения, которые подтверждают, что частные школы могут внести реальный вклад в сообщества, в котором они расположены»<sup>3</sup>. Это партнёрство достигается различными способами: проведение мастер-классов по отдельным предметам и семинаров, эксперименты по обмену учителями, организация летних школ для старшеклассников.

Третье направление — это интеграция частных школ в международном масштабе. Многие школы входят в международную организацию частных школ ROUND SQUARE, членами которой являются школы Австралии, Великобритании, Канады, Индии, Германии, США и других стран. Члены этой организации сотрудничают в рамках различных проектов, проводят конференции, обмениваются учениками.

### Политика частных школ

Частные школы, в отличие от государственных, сами определяют, кого нанимать в качестве учителей. Условия труда учителей регулируются индивидуальным контрактом. При приёме на работу большое внимание уделяется таким качествам учителя, как сте-

<sup>3</sup> Walford G. Private education. Tradition and diversity [Электронный ресурс]. London: Continuum, 2006. 246 с. URL: <http://www.books.google.com> (дата обращения: 05.02.2015).

пень его тактичности и выдержки, умение обращаться с детьми и коллегами, умение создавать необходимый микроклимат в школе. Большие частные школы в городах могут нанимать лучших учителей, предлагая более высокие зарплаты, в особенности специалистам в области математики, физики, иностранных языков (дисциплины, считающиеся наиболее сложными). Приветствуются авторские методы и подходы, что делает процесс обучения в частной школе индивидуализированным.

Учителя частных школ свободны в выборе средств и способов обучения, которые они считают наиболее эффективными и соответствующими интересам и способностям учеников. Они особенно ценят эту независимость, которая помогает им в профессиональной карьере. Хорошим стимулом для работы учителей являются более быстрое, чем в государственных школах, продвижение по службе, равно как и высокая заработная плата. Обеспечение частных школ современными техническими средствами обучения расширило преподавательский состав за счёт специалистов, которые обслуживают современную технику.

Создатель и директор многих частных школ в разных странах М. Манафо обосновал, что одно из главных направлений развития частного сектора образования — интегрированный подход. Этот интегрированный подход состоит из нескольких направлений: создание маркетинговой команды и динамичного школьного вебсайта; брэндинг; издание информационных буклетов; интеграция школы и микрорайона; развитие сотрудничества с местным бизнесом; создание прочной базы выпускников; создание фонда развития; инвестиции в развитие современных технологий<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Manafos Michael J. Enhancing the value of public education: lessons from the private sector [Электронный ресурс] // Phi Delta Kappan. 2006. Vol. 89, № 9. URL: <http://www.ERIC.ed.gov> (дата обращения: 21.11.2015).

Поскольку школы работают в частном секторе, они широко используют рыночные способы для создания «успешного» имиджа школы и для привлечения денежных средств, которые идут на её развитие. Создание фондов развития школы и поиск спонсоров стали важным источником школьного дохода. Обращения о финансовой помощи направлены не к родителям, а нацелены на получение денежной помощи от крупных компаний, организаций и спонсоров. Многие школы создают специальные маркетинговые команды и команды по связям с общественностью, которые состоят из администраторов, учителей, родителей, попечителей и учеников. Эти команды работают не только над разработкой нового курса школьной политики, но и над созданием новых продуктивных идей.

В словарь частного образования давно попал рыночный термин «брендинг». Брендинг — это то, что отличает одну школу от другой. Одни школы привлекают своих клиентов традициями, в других работают известные учителя, третьи славятся различными формами образовательной деятельности. Все школы постоянно работают над рекламой и продвижением своего продукта, основными характеристиками которого являются высокие стандарты обучения и воспитания. Помимо издания красочных информативных буклетов и местной рекламы, представители частных школ организуют выставки и презентации своих школ за рубежом, в том числе и в России.

Присутствие в Интернете важно для любой современной школы. Успехи частных школ поддерживаются их замечательными вебсайтами. Многие школы инвестируют значительные суммы денег на издание красивых гляцевых буклетов, которые рассказывают о программах этих школ, преподавательском составе, академических успехах, спортивных командах. Качественные информационные буклеты и школьные веб-сайты могут быть «молчаливым оружием» любой школы.

Встречи бывших выпускников — традиция всех школ. Государственные школы просто организуют эти встречи раз в пять лет. Частные школы не игнорируют это важное направление в своей работе, это их «золотой шанс». Они

постоянно поддерживают контакты с бывшими выпускниками в течение многих лет. Выпускники частных школ — частые гости в стенах школы, самые известные и знаменитые из них принимают участие в школьных праздниках, выступают с лекциями перед учениками и являются спонсорами. Многие частные школы имеют специальные программы по работе с бывшими выпускниками.

Новой тенденцией в частном образовании стало создание нескольких школ, управляемых одной компанией. Международная образовательная компания GEMS Education управляет частными школами в 143 странах более пятидесяти лет и оказывает консультационные услуги государственным и частным школам. Она поддерживает образовательные реформы правительств тех стран, где открыты её школы, работая совместно с министерствами и департаментами образования, чтобы поднять уровень образования и улучшить образовательные стандарты не только в частном секторе образования, но и в государственном.

Более шести тысяч её учителей работают в школах в шестидесяти странах. Все учителя могут принимать участие в специальной программе повышения квалификации, чтобы идти в ногу с последними достижениями в современной педагогике. Каждый год компания проводит 150 конференций и семинаров по темам «Обучение и воспитание», «Информационные технологии», «Грамотность и язык», «Искусство». Основными направлениями работы этой компании выступают: обучение преподавателей школ, создание центров образовательных ресурсов и коррекционного образования, гендерный подход в обучении<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Gems Education [Электронный ресурс]: offic. website of Intern. K-12 education company. Режим доступа: <http://www.gemseducation.com/> (дата обращения: 21.10.2015).

### **Сотрудничество школы и сообщества**

Помимо оригинальных технологий воспитания и образования, частные школы реализуют технологии менеджмента. Кроме директора школы, совета управляющих, преподавателей, союза бывших выпускников, в школах есть специальные структуры, которые занимаются планированием, развитием и повышением эффективности работы школы. В частной школе Academy of our Lady of Mercy в США есть несколько таких комитетов, которые имеют разный состав и задачи<sup>6</sup>. Комитет по планированию образовательного процесса наблюдает за выполнением учебного плана, планирует и оценивает образовательный процесс.

Консультационный совет, состоящий из студентов, учителей, администрации, вырабатывает рекомендации администрации, касающиеся структурных изменений учебного плана и внеклассной работы. Комитет профессионального развития, в тесной взаимосвязи с другими комитетами, несёт ответственность за планирование и организацию повышения квалификации учителей.

Все учителя и сотрудники составляют индивидуальный план профессионального развития на год и периодически обсуждают свой прогресс с администрацией. В сферу профессионального сотрудничества включается работа консультантов, которые занимаются с проблемными детьми, координация исследовательских проектов с библиотекой и специалистами по техническому оборудованию и проверка исполнения. На педагогических советах учителя делают презентации различных тем.

Комитет спонсоров планирует и помогает в организации различных мероприятий, таких как рождественские праздники и выпу-

<sup>6</sup> Academy of our Lady of Mercy [Электронный ресурс]: offic. website. Режим доступа: <http://www.mercyacademy.com/> (дата обращения: 19.06.2015).

скакой бал, готовит небольшие подарки. Каждый год на специальной церемонии лучшие ученики и учителя, которые внесли значительный вклад в развитие сообщества, получают награду «Сердце милосердия».

На сайте Philadelphia School (США) с гордостью рассказывает о сотрудничестве с сообществом. Школа не только предоставляет качественное образование для жителей сообщества. Учителя школы платят налоги в местный бюджет, и финансовые ресурсы школы тесно связаны с местной экономикой. Школа предоставляет один миллион долларов финансовой помощи ученикам. Коллектив школы сотрудничает со многими местными организациями и бесплатно предоставляет им свои помещения для проведения различных мероприятий в летнее время. Во время проведения выборов школьное здание используется как избирательный участок. Будущие учителя из близлежащих колледжей и университетов проходят там педагогическую практику. Школа помогает проводить и спонсирует мероприятия, которые организует местная администрация. Учителя школы также работают волонтерами в общественных, культурных и религиозных организациях сообщества<sup>7</sup>.

Сотрудничество школы и сообщества выгодно обеим сторонам. Администрация частных школ, учителя инициируют в школах создание различных органов самоуправления, вовлекая в них учителей, учащихся и их родителей. Школа, становясь значимым субъектом влияния в местном сообществе, изменяет качество и содержание образования и воспитания, решает образовательные задачи, используя дополнительные общественные ресурсы. С другой стороны, местное сообщество вовлекает в процессы самоорганизации специалистов из разных областей производства и других

<sup>7</sup> Philadelphia School [Электронный ресурс]: offic. website. Режим доступа: <http://www.tpschool.org/> (дата обращения: 28.02.2015).

участников образовательного процесса. В результате школа становится единым с сообществом социально-образовательным пространством и реализует технологию «социально активной школы».

Таким образом, современными тенденциями управления частными школами выступают демократизация, привлечение родителей, учащихся и местных органов управления. Чтобы сделать работу школ более успешной, директорам государственных школ пора изучать опыт управления социальными системами и проверенные технологии частных школ. Многие из успешной практики управления частных школ (интегрированный подход к развитию школы, сотрудничество с бизнесом, интеграция между различными типами школ, успешный опыт совета управляющих, использование способов и технологий управления, присущих малому бизнесу) можно применить

к государственному сектору школьного образования любой страны.

Педагогические технологии менеджмента частных школ и технологию социально активной школы так же можно применять в российском образовании благодаря такой особенности технологий, как воспроизводимость. Эта особенность позволяет использовать технологии в любой другой педагогической реальности, в любом другом культурно-историческом контексте. Также заслуживают внимательного рассмотрения работа с кадрами, разнообразные формы сотрудничества между школой и семьёй, между школой и сообществом, социальные программы частных школ. **НО**

**От редакции.** У нас свой интерес: на что направлено всё это управленческое искусство? На баллы за знания? Или на стоимость выпускника на рынке труда? Или на что-нибудь неопределённое, наподобие «всестороннего развития личности»? Давайте, пожалуй, вновь обратимся к автору! Уважаемая Наталья Юрьевна, не могли бы Вы взглянуть на опыт частных школ США, Великобритании с этой стороны?