

Школьный управляющий совет в переходное время

Ситуационный анализ

Марина Владимировна Моисеева,
кандидат педагогических наук



Explore | Participate | Change

Декабрь 2017

ВЫХОДНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Публикующая организация:

Сеть центров образовательной политики
(Network of Education Policy Centers, NEPC)

Издатель:

Лана Юрко

Автор:

Марина Моисеева, к.п.н., директор гимназии № 1540 (г. Москва)

Переводчик:

Мария Николенко, к.ф.н.

ВВЕДЕНИЕ

Научно-практические конференции Сети центров образовательной политики проводятся дважды в год для обсуждения актуальных вопросов на основании сравнительного анализа, выполненного членами указанной организации. Руководители в сфере образования, аналитики и практикующие специалисты совместно посещают лекции, в ходе которых знакомятся с результатами сравнительных исследований, а также семинары, направленные на поиск решений проблем образовательной политики. В рамках этих занятий участники, взаимодействуя друг с другом и используя различные аналитические методы, вырабатывают рекомендации по развитию систем образования в своих странах.

Данная публикация призвана проиллюстрировать и дополнить итоги работы конференции, проведённой в Москве в феврале 2017 года на базе Московской высшей школы социальных и экономических наук для обсуждения проблем руководства общеобразовательными организациями в трёх странах: Азербайджане, Кыргызстане и России.

В настоящем докладе представлены результаты исследования, проведённого М.В. Моисеевой. Цель работы – выявить проблемы в сфере российского школьного управления на примере московской гимназии № 1540 (директором которой автор является) и предложить способы их решения в дополнение к рекомендациям, выработанным в ходе конференции.

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Школьный управляющий совет – сравнительно новое явление в российской системе среднего образования. С юридической точки зрения, это орган государственно-общественного управления школой, выполняющий следующие функции:

- 1) определение основных направлений (программ) развития общеобразовательной организации, а также содержания и специфики её образовательной программы;
- 2) повышение эффективности финансовой и экономической деятельности учебного заведения;
- 3) содействие созданию оптимальных условий и форм организации образовательного процесса;
- 4) контроль за соблюдением требований здоровьесбережения и безопасности в процессе преподавания и обучения.

Современная ситуация, сложившаяся в российской системе образования в отношении управления школой, может быть охарактеризована как переходная. Усиление «вертикали власти» и преобладание авторитарного стиля, при котором руководитель отдаёт подчинённым приказы и контролирует мельчайшие аспекты их работы, противоречат принципам общественно-государственного управления, предполагающего демократический подход к принятию решений и разделение ответственности на уровне школы и на уровне системы образования в целом. Высокая дистанция власти не может служить надёжным основанием для демократизации российских школ, развития самоорганизации и государственно-общественного управления. Существующая традиция, при которой принятие решения поручается «кому-нибудь», а директор отвечает за всё происходящее в школе, не удовлетворяет назревшей потребности образовательной системы в сотрудничестве участников процесса, в доверии и разделении ответственности между ними, в прозрачности руководства и привлечении различных общественных сил на всех уровнях.

При московских школах управляющие советы появились в 2012–2014 годах в рамках общей школьной реформы наряду с изменением порядка оплаты труда учителей, использованием ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки работы целых учреждений и отдельных педагогов, а также слиянием школ, которое для многих оказалось болезненным. В 2013 году в Москве насчитывалось около 3000 общеобразовательных организаций, 5000 детских садов, а также более 300 колледжей, профессионально-технических училищ и финансируемых государством центров дополнительного образования и повышения квалификации. Каждое из этих учреждений имело собственный управляющий совет с опытом независимого функционирования менее двух лет. В 2017 году, по завершении процесса объединения школ, их осталось только 670. Из детских садов ни один не сохранил статуса юридического лица. В новых образовательных комплексах обучаются от 1000 до 5000–6500 детей. Корпуса, количество которых варьируется от 3–5 до 15–20 зданий, не всегда расположены компактно: иногда они находятся в разных районах Москвы. По сути, московские школы в большинстве своём уже не являются собственно школами, поскольку объединяют в себе организации среднего

и дошкольного образования, а в некоторых случаях ещё и профессиональные училища, учреждения для детей со специальными образовательными потребностями и центры повышения квалификации. Что произошло с органами самоуправления школ, «перезживших» слияние? Факты указывают на существование двух путей преобразования школьных управляющих советов после объединения нескольких учреждений в одно.

Первый подход – географический. Каждая из объединённых образовательных организаций сохраняет свой совет, принимающий все локальные решения по проблемам данной школы или данного детского сада. Представители таких советов входят в состав общего совета «образовательного комплекса». Преимущество этого пути в том, что существующие органы самоуправления сохраняются и могут отстаивать интересы организаций, с которыми связаны наиболее тесно. Однако двухуровневая система принятия решений по любым проблемам слишком сложна. Другой очевидный недостаток – вероятность возникновения конфликтов между частями вновь образованного целого.

Второй путь – полное реструктурирование и переизбрание локальных советов для создания единого органа, отвечающего за развитие всего комплекса. Построить эту модель труднее, но она будет более эффективна в функциональном отношении. Недавно созданные комплексы могут включать в себя более десяти реорганизованных школ, детских садов и профессиональных училищ – учреждений, очень различных по деловой культуре, истории и традициям, господствующим методам обучения и т.д. Собрать группу единомышленников, которые были бы готовы взять на себя ответственность за функционирование всего комплекса, изучив специфику других учреждений, вошедших в его состав, – очень непростая задача. Основная опасность заключается в возможных столкновениях интересов и отсутствии продуктивного диалога при обсуждении каких-либо преобразований в той или иной части целого.

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Гимназия № 1540» было основано в 1994 году в рамках совместного проекта московского департамента образования и еврейской организации «Всемирный союз ОРТ¹». До слияния с соседней школой и тремя детскими садами, произошедшего в 2014 году, гимназия занимала одно здание и насчитывала 400 учеников 5–11 классов, которые приезжали из разных районов Москвы. Основная цель её деятельности – «подготовка учащихся к успешной жизни в политехническом мультикультурном мире будущего» – осуществлялась на основании демократического лично-ориентированного подхода к преподаванию и обучению в атмосфере, приближенной к семейной, что позволяло образовательному учреждению успешно конкурировать с другими московскими школами. Учебный план включал два основных компонента: еврейское образование (иврит как второй язык, неформальное обучение, внеурочные мероприятия) и инженерное образование (углублённое изучение информатики, математики и физики, трёхмерного дизайна и робототехники). Управляющий совет состоял из 11 человек: учителей, администрации, родителей, старшеклассников, а также кооптированных членов, таких как выпускники гимназии и представители главных спонсирующих организаций (в том числе Всемирного союза ОРТ). Это был небольшой сплочённый коллектив, который эффективно сотрудничал со школьной администрацией. Доверие и взаимное уважение между членами

¹ См.: Geert Hofstede. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

управляющего совета, а также их понимание основной цели развития учебного заведения, помогли маленькой еврейской школе выжить и сохранить свои принципы в ходе кампании по объединению образовательных учреждений 2013–2014 годов.

Гимназия № 1540 была объединена с типичной районной школой, расположенной в хорошем новом здании, но малонаполненной и показывающей невысокие результаты обучения по итогам государственного тестирования и независимой оценки качества образования. У этой школы был собственный управляющий совет, но решающую роль в нём играли директор и несколько завучей, которыми и принимались наиболее важные решения. Родители учеников были равнодушны к жизни школы, нерегулярно посещали родительские собрания и не имели опыта работы в сфере школьного управления, а потому с готовностью одобряли любое решение директора, который «занимался всем». Когда Департамент образования города Москвы издал приказ о присоединении этого учебного заведения к гимназии № 1540, родители выразили явное недовольство слиянием с «еврейской школой», продиктованное, очевидно, бытовым антисемитизмом. В новый образовательный комплекс также вошли три маленьких детских сада, расположенных в том же районе. При них тоже действовали управляющие советы, в состав которых входили преимущественно родители и руководящие сотрудники, чьё отношение к слиянию с гимназией оказалось, опять же, негативным по причине недостаточной осведомлённости о масштабных переменах в российской системе образования. Члены управляющих советов детских садов ничего не знали ни о принятии новых стандартов для учреждений среднего и дошкольного образования, ни о новой хозяйственной политике, основанной на самоуправлении, ни о других особенностях системы, ключевых для понимания целей слияния.

По завершении юридической процедуры объединения администрация гимназии № 1540 при поддержке своего прежнего управляющего совета взяла на себя руководство созданием нового объединённого органа самоуправления. Первое заседание было проведено в формате открытого мероприятия, на которое пригласили всех членов упразднённых советов. Присутствовали свыше 50 человек, собрание продолжалось более четырёх часов. Председатель управляющего совета и представители администрации гимназии выступили с объективным докладом о целях, задачах и ожидаемых результатах слияния различных образовательных организаций Москвы, объяснив, какие существуют опасности и какие возможности открываются. Затем обсуждалась необходимость выборов в новый орган самоуправления. Представители детских садов и районной школы были удивлены, услышав длинный перечень обязанностей члена управляющего совета. Они поняли, что эта должность требует от человека многого: образования, гражданской и юридической грамотности, навыков ведения переговоров и принятия решений, а главное – готовности нести ответственность за школу. Это оказалось новостью для большинства представителей присоединившихся образовательных учреждений, которые не были готовы самостоятельно принимать решения и посвящать школьной жизни много времени. Члены управляющего совета гимназии № 1540 продемонстрировали более развитые навыки самоорганизации, в также лучшее знание действующих законов, понимание возможностей и проблем системы управления образовательной организацией. В результате было решено провести выборы для формирования новой команды, члены которой будут готовы деятельно участвовать в развитии школы и нести ответственность за принятые решения.

В результате последовавшего голосования состав совета изменился, был избран новый председатель. Мы понимали, что эффективность работы вновь созданного органа самоуправления требует доверия и взаимопонимания между его членами. Также необходимо, чтобы все они были настроены на позитивные результаты развития школы. Полугодичный переходный период породил чувство неопределённости. Смешение различных деловых стилей, преобразование внутренней структуры учебного заведения (объединение маленьких учреждений в образовательный комплекс, включающий в себя и дошкольные группы, и среднюю школу вплоть до старших классов), постоянные изменения в образовательном законодательстве и появление новых тенденций – всё это потребовало от членов совета актуализации понимания собственной роли. Обновлённый подход к государственно-общественному управлению школой невозможен без обновления команды. Лидеры школ создали рабочую группу, которая разработала программу однодневного семинара по экспресс-прогнозированию.

Цель семинара заключалась в подготовке плана развития гимназии № 1540 на период с 2016 по 2025 год. Кроме того, совместная работа способствовала сплочению новоизбранного совета, поскольку была построена на принципах быстрого прогнозирования, которые представлены в учебном пособии ², подготовленном международной группой экспертов ЮНИДО в 2005 году. Эти принципы таковы:

- 1) привлечение различных общественных сил, таких как предприниматели, научное сообщество, правительственные и неправительственные организации, к участию в обсуждении и сравнении долгосрочных прогнозов и стратегий развития с целью формирования всестороннего видения будущего, достижения консенсуса и согласования способов осуществления планов;
- 2) взаимодействие между участниками;
- 3) акцент на долгосрочном планировании;
- 4) координация (научно-техническое состояние оценивается во взаимосвязи с экономическими и социальными достижениями);
- 5) согласие в отношении сценария будущего развития (необходимость сотрудничества между предпринимателями, учёными, правительственными и общественными организациями).

Каждый член команды имеет право внести свой вклад в развитие учебного заведения. При этом он берёт на себя полную ответственность за будущее школы и должен быть готов вести диалог с другими членами школьного сообщества: родителями, учителями, учащимися, представителями местной общественности. Идея была проста: если люди, добровольно собравшиеся для того, чтобы обеспечить образовательному комплексу лучшее будущее, смогут работать вместе, стремясь к общей цели, то смогут и оказать положительное влияние на остальное сообщество, тем самым приблизив завершение переходного периода в истории двух школ и трёх детских садов.

Для того чтобы успешно сотрудничать, заботясь о перспективах развития учебного заведения, члены совета должны получать достаточно информации как из внутренних,

² Англ. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) – Организация Объединённых Наций по промышленному развитию.

школьных, так и из внешних источников, доверяя друг другу и этим источникам. Перед личной встречей на семинаре рабочая группа предоставила членам управляющего совета и приглашённым экспертам список русскоязычных и англоязычных электронных ресурсов, содержащих результаты исследований и важные статистические данные о развитии образования, а также технологические прогнозы. Кроме того, мы установили, какие образовательные учреждения (университеты, центры профессиональной подготовки и повышения квалификации), предприятия (в частности, компании, работающие в сфере информационных технологий) и организации-партнёры (как еврейские, так и местные) оказывают влияние на развитие школы, и пригласили их представителей на семинар в качестве экспертов: их осведомлённость о тенденциях и значимых событиях в соответствующих предметных областях необходима для понимания путей развития образования и общества в целом. Таким образом, рабочая группа создала условия для того, чтобы центральная проблема семинара освещалась с разных сторон: внешние эксперты и администрация школы смотрели на будущее школы «сверху», а учителя, родители и ученики – «снизу».

На прогностическом семинаре были обозначены главные направления деятельности на период с 2016 по 2025 год, что послужило основой для программы развития школы, образовательной программы и плана реализации ключевых долгосрочных проектов (в сфере физико-математического образования, предпрофессиональной подготовки в старших классах, инклюзивного обучения школьников с особыми потребностями и т.д.) Поскольку московские детские сады, вошедшие в состав образовательных комплексов, принимают детей начиная с полуторагодовалого или двухлетнего возраста, а среднюю школу ребёнок оканчивает в 17–18 лет, нам необходимо иметь чёткую программу развития и план учебно-воспитательной деятельности как минимум на 18–20-летний период. Все, кто оказывает влияние на жизнь школы, прежде всего родители учеников, должны хорошо понимать ведущие образовательные и общественные тенденции. По завершении прогностического семинара рабочая группа распространила информационное письмо и программу развития на 2016–2025 годы среди всех родителей и населения района.

Открытость и прозрачность любых сведений о деятельности школы, а также привлечение различных экспертов и местной общественности к процессу планирования стали главными факторами, обусловившими успех неконфликтного слияния нескольких образовательных учреждений в одно. Немаловажную роль сыграли лидерские и организационные навыки управляющего совета гимназии № 1540.

В 2017 году школа по-прежнему входит в число лучших 300 общеобразовательных организаций Москвы и лучших 500 – Российской Федерации. Её основной ценностью по-прежнему остаётся еврейский «компонент содержания образования»: с 1-го по 7-й классы школьники в обязательном порядке изучают иврит как второй язык. Во всех классах обучаются дети, пришедшие по месту жительства, но уровень антисемитизма, наблюдавшегося в начале процесса слияния в ученической и родительской среде, снизился почти до нуля. Лидерами во всех вопросах школьного менеджмента остаются члены совета гимназии № 1540, однако родители из бывшей районной школы и детских садов тоже получили представительство в новом органе самоуправления. С их стороны наблюдается возрастающая активность в плане самоорганизации и управления во всех структурных подразделениях образовательного комплекса. Все местные родители ре-

гулярно посещают родительские собрания, постепенно начиная участвовать в разнообразных школьных мероприятиях. В результате деятельности по сбору средств школа стала получать вдвое больше пожертвований от еврейских благотворительных фондов и неправительственных организаций (таких как ОРТ, «Джойнт», «Генезис» и др.) и ведущих компаний, работающих в сфере информационных технологий (таких как Ай-би-эс, «Яндекс» и др.) Школа подписала соглашение о создании классов предпрофессиональной подготовки с двумя вузами: РГГУ и Национальным исследовательским технологическим университетом «МИСиС». Представители всех вышеназванных организаций выступали как эксперты на прогностическом семинаре, проведённом в нашей школе в 2015 году.