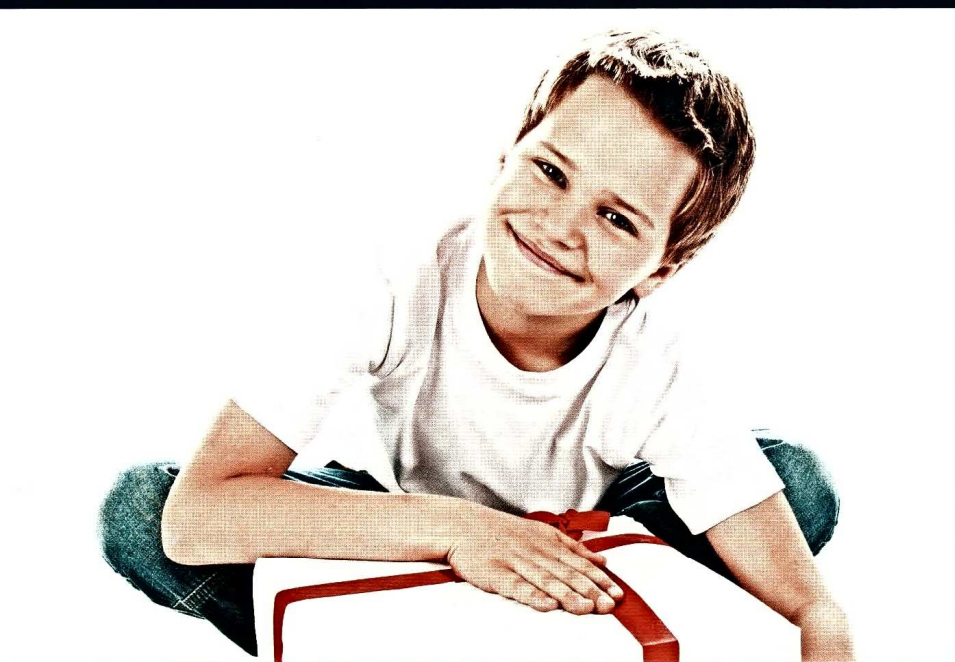


№ 7

июль 2016

СПРАВОЧНИК РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ



Информация на сайте:

как не нарушить закон о защите
персональных данных → 36

7 ошибок в работе
с коллегиальными органами
управления → 50

Помощь управляющего совета
детям из малообеспеченных
семей → 70

Новое в режиме труда и отдыха
работников школы → 16

«АКТИОН»  МЦФЭР

e.rukobr.ru

ISSN 1727-6594

9 771727 659161 07

Номер одним взглядом

У нас в гостях директор Центра социально-экономического развития школы Института образования НИУ ВШЭ Сергей Косарецкий

«Современная культура управления — это культура делегирования полномочий, культура распределенного лидерства» → 44



10

дней — срок размещения и обновления информации на официальном сайте школы



НОВОСТИ

Изменился срок привлечения учащихся к дисциплинарной ответственности

В порядке применения к учащимся мер дисциплинарного взыскания произошло изменение. Теперь провинившегося ученика можно наказать не позднее месяца со дня обнаружения проступка и не позднее 6 месяцев со дня его совершения → 12



ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ

Информация на сайте: как не нарушить закон о защите персональных данных

В школе прошел День знаний, остались фотографии. Можно ли их разместить на школьном сайте? Можно, только предварительно нужно получить согласие на публикацию от работников и родителей учеников → 36

«Современная культура управления – это культура делегирования полномочий»

Об истории и перспективах общественного участия в управлении образовательными организациями рассуждает директор Центра социально-экономического развития школы Института образования НИУ ВШЭ
Сергей Косарецкий



Что обсудили

- 1** Государственно-общественное управление школьным образованием – российская традиция. Ее истоки – в земском либеральном движении второй половины XIX в.
- 2** У коллегиальных органов должны быть реальные полномочия в определении образовательной политики школы. Формализм в таком деле недопустим.
- 3** Нужно поощрять родителей, которые входят в коллегиальные органы. Это даст им стимул работать лучше и привлечет к общественному управлению других.

Беседовали

Татьяна Коваленко, ответственный редактор,

Светлана Баева, редактор

Сергей Геннадьевич, по законодательству управление системой образования в нашей стране носит государственно-общественный характер. Это новый ориентир или возврат к традиции?

Смотря какими временными периодами оперировать. Во второй половине позапрошлого века в России зародилось земское либеральное движение. Представители разных общественных классов включились в процессы, связанные с поддержкой школ, их обустройством, влиянием на образовательную политику.

К сожалению, в советское время эти процессы были заморожены и возродились только в конце XX века.

Почему наступил перелом?

Первая причина – демократизация общества. В конце 1980-х в стране стали создаваться демократические структуры, возникла мода на участие общественности в различных сферах жизни, в том числе в образовательной. В разных регионах заработали школьные советы. Их называли ягодинскими – по имени министра образования Геннадия Алексеевича Ягодина. Вторая причина – развитие попечительского движения, которое было связано не с демократическими процессами, а с ослаблением ресурсной базы школ. И наконец, третья причина – разворот школы в сторону общественного заказа, родителей, отход от ведомственной закрытости.

Позднее эти процессы вылились в комплексные проекты модернизации образования, которые были направлены и на расширение общественного участия в управлении школами.

Кто сейчас, на Ваш взгляд, выступает инициатором развития государственно-общественного управления школьным образованием: общество или государство?

Государство. В обществе есть запрос на участие в управлении образовательными организациями, но довольно слабый. В нашей стране люди привыкли решать вопросы в индивидуальном порядке и действовать в собственных интересах. В то время как участие родителей в управлении школой предполагает выработку единых решений в интересах всех учащихся и работников.

Участие государства, несомненно, придает процессу сближения школы и общества интенсивность. Но в этом участии есть риски. Вы согласны?

Да, риски есть: имитация деятельности и формализм. Государство говорит: «Создавайте управляющие советы». И они создаются, но часто на бумаге. Я знаю случаи, когда управляющие советы формируются не с помощью открытых выборных процедур, а приказом директора школы. То есть директор создает совет, чтобы продвигать через него свои решения без обсуждений и других демократических механизмов, по сути – легитимизирует свои единоличные решения.

Как можно исправить ситуацию?

Государство ограничилось постановкой задачи, не заботясь о поддержке и культивировании нового начинания. Это неправильно.

Чтобы советы эффективно работали, необходимо проводить обучение председателей, организовывать мероприятия по обмену опытом, разрабатывать методические рекомендации. Отдельные проекты по обозначенным проблемам были, но этого недостаточно.

Государство должно поощрять родителей, которые входят в коллегиальные органы. Это не значит, что им нужно платить, все-таки это добровольный, волонтерский труд. Но оказывать внимание наиболее активным родителям необходимо.

Самое главное – нужно относиться к этому делу с душой. Если школа создает коллегиальный орган управления формально, для отчетности, родители, видя и чувствуя это, перестают ей доверять. В результате блокируется активность даже у тех, кто потенциально может участвовать в работе этого органа.

Многое, наверное, зависит от личности директора?

Без сомнения, личность директора, его манера управлять определяют пути развития школы. Допустим, школой руководит авторитарный директор, что называется, руководитель старой закалки, который держит в руках все рычаги управления. При таком директоре сложно представить влиятельный общественный управляющий совет с сильным председателем.

Или, наоборот, школой руководит слабый директор, который боится ошибиться и тем более не хочет, чтобы ошибку допустил управляющий совет. Логика у него такая: раз он за все отвечает, а управляющий совет – нет, ни в коем случае нельзя допустить его к принятию решений.

— Если школа создает коллегиальный орган управления формально, для отчетности, родители, видя и чувствуя это, перестают ей доверять

Конечно, есть и директора, которые понимают, что современная культура управления – это культура делегирования полномочий, культура распределенного лидерства. Они заинтересованы в том, чтобы в школе был орган, представляющий интересы педагогов, учащихся и родителей, выдвигающий и реализующий интересные идеи. Таких директоров немало, и их количество с каждым годом увеличивается, потому что способ управления, учитывающий разные мнения, наиболее эффективен.

То есть у государственно-общественного управления в нашей стране есть перспективы?

Думаю, что расширение общественного управления в сфере образования – генеральный путь, по которому идет весь мир, и другого не может быть. Запросы родителей и учащихся с каждым годом растут. Эта ситуация требует цивилизованного решения, иначе будут возникать конфликты, мешающие образовательному процессу.

В свою очередь, стремление школы вовлечь родителей в систему управления не может держаться исключительно на персональных

решениях, относящихся только к определенным ученикам. Нужно искать другие способы.

Говорить о каком-то особом российском пути я бы не стал. Мне кажется, что в нашей стране уровень общественного самосознания отличается от региона к региону. Поэтому важно на законодательном уровне закрепить демократичную модель представительного управления. Эта модель должна включать разные способы участия общества в работе образовательных организаций. В любом случае освоение демократических способов управления не может происходить по указке сверху, оно должно идти естественно и постепенно.

Существует ли базовая модель государственно-общественного управления образованием? И если существует, то закреплена ли она законодательно?

Законодательно не закреплена, а в методических рекомендациях есть. Полномочия по выстраиванию такой модели закон сегодня отдает образовательной организации. В этом вроде бы есть положительный момент, потому что тем самым продвигается идея автономии. Однако существует риск, что на практике будут реализованы простые, ограниченные модели. Я сторонник того, чтобы за коллегиальными органами, например за управляющим советом, на законодательном уровне были закреплены полномочия, определена зона его ответственности. Это даст уверенность тем, кто хочет участвовать в процессе управления школой.

Подобные нормы установлены для наблюдательных советов автономных учреждений.

— Расширение общественного управления в сфере образования – генеральный путь, по которому идет весь мир, и другого не может быть

В законе подробно прописаны его полномочия, порядок формирования, разграничены права директора и членов совета.

В отношении же управляющих советов это не сделано. Закон в двух фразах дает описание его полномочий. Такая неопределенная ситуация настораживает и отпугивает общественность.

Какие полномочия, по Вашему мнению, должны быть у коллегиальных органов управления?

Обязательным полномочием должно стать согласование кандидатуры директора при назначении и увольнении. Сейчас это право закреплено за учредителем, но мне кажется, что без участия коллегиального органа такие вопросы решаться не должны.

В отношении учителей такое право тоже необходимо ввести. Конечно, не сейчас и не завтра, а в более дальней перспективе. Сегодня к решению подобного вопроса общество пока не готово, но в будущем у общественных управляющих появятся знания и опыт, чтобы рассматривать кадровые вопросы, в том числе устанавливать и оценивать профессиональные компетенции педагогов.

Второй прорыв должен произойти в сфере содержания образования. Нужно признать, что и сейчас у коллегиальных органов в этом отношении имеются полномочия, но органы их не всегда используют. К таким полномочиям, в частности, относятся согласование образовательных программ и определение услуг дополнительного образования.

На практике директор и администрация школы показывают, что содержание образования не может являться предметом обсуждения, что стандарт и учебный план предписывают определенный набор программ, и отклонение невозможно.

Однако на самом деле нынешнее законодательство позволяет коллегиальным органам быть более активными в решении подобных вопросов, например, в определении того, какие именно дополнительные услуги будут платными, а какие нет. При утверждении ценовой политики школы тоже целесообразно учитывать мнения представителей коллегиального органа.

Известен ли вам зарубежный опыт государственного управления образованием, которым мы могли бы воспользоваться?

Я думаю, что со временем у нас могут появиться модели, аналогичные charter schools в США и free schools в Англии.

Такие школы создаются по инициативе семей и групп педагогов-профессионалов, но получают полноценное государственное финансирование. Они независимы от бюрократического диктата чиновников на местном уровне, обладают большей свободой

— Освоение демократических способов управления не может происходить по указке сверху, оно должно идти естественно и постепенно

в определении содержания образования и используемых методов обучения.

Государство лишь требует, чтобы в итоге выпускники получили документы, свидетельствующие об уровне образования. Что же касается путей достижения этой цели, то их школа определяет сама.

А есть какие-нибудь интересные и полезные начинания в нашей стране?

Мне кажется интересным начинание, связанное с просветительством родителей, — родительские университеты.

На мой взгляд, в программу этих университетов должны входить не только предметы, изучение которых поможет родителям организовать воспитательный и образовательный процессы внутри семьи. Желательно, чтобы родители получали там основные знания о своих правах и обязанностях по отношению к школе, нарабатывали навыки грамотного взаимодействия с администрацией.

Надеюсь, что с помощью родительских университетов мы выстроим мостики, которые позволят родителям и педагогам работать в одной команде, максимально используя возможности сотрудничества ■

Схема управления организацией

