

## Как управлять школой по-английски

*Участие гражданских институтов в экспертизе образовательной политики на разных уровнях (на примере Великобритании).*

**Условия, созданные для информирования широких кругов общественности (реализация принципа транспарентности)**

Великобритания – демократическое государство, в котором информирование общественности о деятельности национальной системы образования на всех уровнях – от центрального до уровня образовательного учреждения – является одним из приоритетных направлений деятельности СМИ. В Великобритании хорошо развита культура политических дебатов – по любым вопросам, в том числе и по проблемам образования. Поэтому информационные потоки идут не только от центра, но в обратном направлении. Что же стимулирует активность общественности? Рассмотрим некоторые организационные особенности деятельности английских СМИ в сфере образования.

На страницах английских газет и в сети Интернет регулярно выступают все ведущие деятели системы образования, члены парламента, другие видные представители общественности и властных органов. Дебаты возникают даже по поводу отдельного выступления, отдельного высказывания того или иного представителя власти или лидера партии. Приведем заголовки некоторых статей этого года: «Что лейбористы сделали для образования», «Член лейбористской партии против школьных реформ», «Тори пытаются разрушить государственные школы». Ведущие общенациональные газеты Times, Guardian имеют педагогические приложения The Times Educational Supplement, The Times Higher Educational Supplement, The Guardian Education, газета The Independent также имеет раздел по образованию. На страницах этих газет не только широко освещаются политические дебаты в парламенте по вопросам образования, не только публикуются мнения читателей, но и регулярно выходят ежегодные таблицы результатов деятельности учебных заведений, причем не только школ (Access and Achievement tables – ранее они носили название Performance Tables), но и университетов (League tables). Данные этих таблиц позволяют судить о результатах экзаменов в каждом учебном заведении; по ним составляются ранжированные списки как лучших, так и худших школ и университетов. Это позволяет родителям реализовать право выбора школы для своего ребенка; разумеется, данные о результатах деятельности учебных заведений становятся хорошим информационным поводом для новых и новых статей и комментариев – как со стороны общественности, прежде всего родителей, так и от представителей властей.

Во многом поучительна сама история публикации этих таблиц – еще с десятков лет назад в английской прессе бушевала настоящая буря по поводу их публикации. Однако со временем страсти улеглись, общественность научилась извлекать пользу из получаемых данных, а педагоги и управленцы – получили стимул к дальнейшему совершенствованию результатов обучения. Впрочем, и сегодня на страницах того или иного издания можно найти протестующие статьи с указанием на тот или иной изъян в подобных таблицах. Приведем заголовки некоторых статей по данной тематике: «Ключевые точки ежегодного отчетного доклада», «Когда управление на хорошем уровне, результаты убеждают», «Десять лет публикации таблиц результатов в городских школах», «Добавленная ценность в совершенствовании школы». В последние годы важную роль в осуществлении обратной связи с общественностью в сфере образования играет сеть Интернет. Так, деятельность Министерства образования (Department for Education and Skills) достаточно прозрачна; это достигается во многом благодаря сети Интернет. Министерство имеет свой сайт, на котором можно ознакомиться с основными документами – законами, рекомендациями, результатами

учебной деятельности. Обратная связь осуществляется с помощью специально созданного сайта «Популярные вопросы» (DfES Popular Questions). Сеть Интернет охватывает и названные нами общенациональные печатные издания: имеются странички: TimesOnline, Education Guardian.co.uk, Independent online edition, на которых можно ознакомиться с самыми последними публикациям этих изданий. Кроме того, появляются специальные сайты для обсуждения текущих наиболее насущных проблем; так, сейчас действует страничка White paper ([campaign@lists.teachers.org.uk](mailto:campaign@lists.teachers.org.uk) указан почтовый адрес, а не url), посвященная современным дебатам об учебных планах для старшей средней школы, о самом существовании государственных школ (показателен заголовок одной из публикаций: «Директор школы предсказывает конец государственного образования»).

Если средства массовой информации являются механизмом информирования общественности о состоянии дел в системе образования, а также выражения общественного мнения по самым животрепещущим проблемам, то для формирования мнения общественности существуют специальные организации. Следует отметить систему организации работы с педагогической общественностью. Общественность объединяется в такие органы, как Национальный образовательный форум, в который входит Национальный совет родителей – членов школьных советов, Национальный совет школьных управляющих советов (A National Education Forum, involving the National Parent Governors' Council, National Governors' Council and the GTC). Все эти подразделения также обеспечены сайтами. Имеют свои странички в Интернете и учителя (Teachernet) – страничка Национального союза учителей NUT), и директора школ, и члены школьных управляющих советов (Governornet).

### **Механизмы привлечения общественности к управлению – школьные управляющие советы**

Все усиливающееся участие окружающего школу сообщества в управлении образованием – одна из глобальных тенденций современного образования. Важной особенностью тех преобразований, которые произошли в школе Великобритании в ходе последней реформы (1988 г.), явилось расширение участия общественности в управлении школой. Наиболее полно этот процесс отразился в переносе части ответственности за управление учебным заведением на плечи вновь созданного органа, точное название которого может звучать и как «руководящий орган» (governing body), что точно отражает его сущность, но непривычно звучит по отношению к школе. Будем называть его «школьный управляющий совет».

Школьные советы можно рассматривать как орган, реализующий демократические тенденции в управлении школами и позволяющий сделать выводы об участии общественности в управлении учебными заведениями. На протяжении последних десятилетий XX в. такие советы получили распространение не только в Англии, но и в Австралии, Новой Зеландии, Сингапуре, Южной Африке, Канаде и США. Можно сказать, что к настоящему моменту школьные управляющие советы представляют собой сочетание избранных (родители и учителя), назначенных (местные органы управления) и кооптированных членов, которые приглашаются, чтобы осуществлять экспертизу. Предполагается, что школьные советы отражают баланс интересов основных заинтересованных в работе школы сторон - учащихся, родителей, педагогов, представителей местной общины, а также в них должны быть представлены интересы местного делового сообщества.

Разумеется, в процессе выработки школьной политики, с которой тесно связан вопрос учебных планов, школьные советы действуют вместе с директором школы, с представителями местных органов управления образованием, однако именно на школьных

советах лежит ответственность за учет мнений общественности, прежде всего родителей. Совет может распоряжаться часами, оставшимися за пределами учебного плана.

В 1995 г. Управление по стандартам опубликовало документы, определяющие роль школьных советов. В первом из них определялись *три основные роли школьных советов* в подъеме стандартов и совершенствовании школы: это обеспечение стратегического подхода, действие в качестве друга-критика; члены школьных советов ответственны за мониторинг и оценку школьных достижений, за поддержку отчетности; они создают настрой коллектива на совершенствование работы. Предполагается также, что члены совета могут помочь при выработке стратегии развития школы. Согласно закону 1992 г., школьные советы несут ответственность за сообщение соответствующей информации органам инспекции, за ознакомление родителей с содержанием итогового доклада инспекторов и за последующие после инспекции действия.

Один из принципов демократического управления – обеспечение прозрачности, транспарентности как самого учебного процесса и процесса управления, так и полученных результатов. Прозрачность результатов обеспечивается с помощью отчетности.

Отчетность (accountability) представляет собой достаточно сложное понятие. Согласно одной из позиций, отчетность состоит из «элементов» отчетности, в которые входит «потребность в информации, право задать вопросы, обсудить информацию и сформировать суждение». Механизм отчетности – ежегодный доклад. Школьный совет в рамках этой модели ответствен за сохранение консенсуса между членами совета и на деле является главной исполнительной властью в школе. Также поддерживается тесный контакт с директором.

Так перед кем же отчитываются школьные советы? Большинство публикаций свидетельствует о том, что, прежде всего, это отчетность перед родителями и другими представителями общественности. Основной механизм отчетности в таком случае – ежегодный доклад на общем собрании, на котором присутствуют все родители и представители общественности. Выделяют три вида отчетных собраний, на которых могут преобладать следующие виды взаимодействия участников: подтверждающие, взаимодействующие, партнерские. Однако далеко не все считают ежегодный отчет на собрании эффективным механизмом отчетности. Почти в каждой школе существуют неформальные механизмы отчетности: стенгазеты, сообщения в местных средствах информации, неформальные встречи. Так, в одной из школ совет регулярно встречается с представителями учащихся; в другой – члены совета неформально общаются с родителями и пр. Кроме того, все школьные управляющие советы в средних школах анализируют результаты экзаменов, обсуждают их.

Итак, в первую очередь школьные советы ответственны перед родителями и, в меньшей степени, перед местными органами управления. Кроме того, существует отчетность перед местной общиной. Члены совета ощущают ответственность и перед инспекцией – не прямо, а в ходе составления инспекционного доклада о работе школы. Как это ни покажется странным, но появление самоуправляемых структур в образовании Великобритании лишь усилило потребность в контроле - в нем нуждается и государство, и учредители различных организационных структур. С усилением активности рядовых членов общества, которые начиная с 90-х годов получили возможность на добровольной основе выполнять отдельные виды работ, которые ранее государство поручало лишь своим служащим, можно говорить о реализации принципов демократического управления внутри школы. Это явление характерно для целого ряда стран Европы и Азии и в первую очередь для Великобритании.

Сеть школьного управления с привлечением общественности развивается не только по горизонтали, когда увеличивается количество самих советов (по итогам реформы 1988 г. обязанность иметь такие советы в школах закреплена законодательно), но и по вертикали: создаются национальные и местные ассоциации членов школьных советов, такие, как: Национальная ассоциация менеджеров и членов советов, Ассоциация подготовки членов школьных советов, Национальный совет членов школьных советов, Национальная конфедерация ассоциации по подготовке членов советов (National Association of Governors and Managers(NAGM); National Governors' Council(NGC); Association for Governor Information and Training (AGIT) (последняя просуществовала до 1997 г.).

Значение этих организаций состоит в том, что они не зависят от местных органов управления (хотя многие появились благодаря их инициативе) и возглавляются самими членами школьных советов. Хотя региональный уровень управления в Великобритании до сих пор недостаточно развит, растет и число региональных советов (к 2003 г. их насчитывалось 9). К концу 90-х годов возникла необходимость пересмотра роли школьных советов. Высказывалась идея придать им статус демократических представителей, подобно членам парламента или совета. Члены совета должны получать компенсацию за затраты времени и сил на общество; предполагается укрепить их статус среди общественности и профессионалов. Согласно этой позиции, члены школьных советов должны проявить себя в следующих направлениях.

В макрополитике на уровне государства группа давления со стороны членов школьных советов должна представлять вершину пирамиды, образуемой группами управляющих – членов советов. Это такие органы, как Национальная ассоциация менеджеров и членов советов, Ассоциация подготовки членов школьных советов, Национальный Совет членов школьных советов, Национальная конфедерация ассоциации родителей и учителей, а также ассоциации, образованные в местных органах управления для школ на грантах. Голос этих организаций должен быть услышан при формировании национальной политики и должен отражать интересы более 22 тыс. школ (данные 1996 г.).

На местном уровне должны быть созданы местные или региональные подразделения членов школьных советов, которые направляли бы их подготовку, занимались информационным обслуживанием и развитием. Члены школьных советов должны быть избраны, и, соответственно, они имеют мандат и ясный способ отчетности.

На уровне микрополитики члены советов должны быть компетентны в области принятия решений. Упор должен быть сделан на способах консультирования родителей, учащихся и членов общины, независимо от руководства школы. Основой работы членов школьных советов должны стать те аспекты школьной жизни, которые наиболее интересны для учащихся, родителей и нанимателей – учение и обучение (кроме уже реализуемого участия в управлении ресурсами – человеческими, материальными, финансовыми).

**Ирина Курдюмова, д.п.н.**