

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ РЕФОРМА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: СОЦИАЛЬНЫЕ ОЖИДАНИЯ

Акимова Лидия Викторовна

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОРОДА МОСКВЫ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА)

Ключевые слова: *управляющий совет, образовательная организация, участники исследования, респонденты, эффективность, анкетный опрос.*

Данный материал содержит результаты анкетных опросов родителей, учащихся, педагогов, директоров школ, членов Управляющих советов, а также представителей Учредителя по проблемам создания и функционирования Управляющих советов в образовательных организациях города Москвы.

Keywords: *Governing Council, an educational organization, the study participants, respondents, efficiency, questionnaire.*

This material contains the results of a questionnaire to parents, students, teachers, principals, board members, and representatives of the Founder on the establishment and functioning of Governing Boards in educational institutions of Moscow.

Одним из направлений реализации Государственной программы на среднесрочный период (2012-2016 гг.) «Развитие образования города Москвы», утвержденной Правительством г. Москвы 27 сентября 2011 года, является «создание во всех общеобразовательных учреждениях органа самоуправления, реализующего государственно-общественный характер управления и участвующего в решении вопросов стратегического управления, финансово-хозяйственной деятельности» [1, с. 9]. Основное внимание в программе акцентируется на развитии государственно-общественных форм управления соответствующими образовательными организациями.

В докладе Министра Правительства Москвы, руководителя Департамента образования И.И. Калины отмечено, что в 2012 году «была сформирована система общественного самоуправления, в школах города созданы и начали активно работать Управляющие советы, включающие педагогов, родителей и учащихся. Система образования стала прозрачнее: вся информация о ... работе Управляющих советов конкретных школ сегодня доступна на школьных интернет-сайтах» [2].

Изучение деятельности Управляющих советов (УС) образовательных организаций, оценка их эффективности, с необходимостью предполагает проведение социологических исследований в этом направлении.

Паспорт мониторингового исследования

Наименование исследования – Комплексное мониторинговое исследование «Эффективность деятельности Управляющих советов в образовательных организациях города Москвы (по результатам социологического мониторинга)»

Заказчик исследования - Департамент образования города Москвы.

Основные исполнители исследования и подготовки информационно-аналитических материалов – ГБОУ ВПО «Московский городской педагогический университет», Научно-исследовательский институт столичного образования (НИИСО), Лаборатория системного мониторинга и проектирования в образовании.

Цель исследования – анализ эффективности деятельности Управляющих советов образовательных организаций города Москвы на основе интегрированного мнения участников исследования.

Задачи исследования:

- проанализировать степень удовлетворенности участников исследования деятельностью Управляющего совета;
- изучить информированность респондентов о работе Управляющего совета, его полномочиях, принимаемых решениях и т.п.;

- проанализировать мнения респондентов – членов УС об уровне их вовлеченности в деятельность Управляющего совета, трудностях в работе, источниках получаемой информации по вопросам государственно-общественного управления, организации работы Управляющих советов;
- выявить мнение участников исследования о перспективах Управляющего совета и условиях его эффективности;
- провести общественную экспертизу эффективности деятельности Управляющих советов на основе сравнительного анализа мнений респондентов пяти категорий: руководителей, членов УС, председателей УС, участников образовательного процесса и представителей Учредителя;
- выявить интегрированное мнение респондентов по актуальным проблемам деятельности Управляющих советов в образовательных организациях г. Москвы.

Объект исследования – управленческая деятельность в образовательных организациях.

Предмет исследования – эффективность деятельности Управляющих советов.

Методы исследования: социологический опрос, контент-анализ документов (Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273 - ФЗ от 29.12.2012г.; Государственная программа на среднесрочный период (2012-2016 гг.) «Развитие образования города Москвы» «Столичное образование» от 27 сентября 2011 г.; Приказ Департамента образования города Москвы № 13 от 25.01.2013 г. «Об утверждении примерного положения об Управляющем совете образовательной организации, подведомственного Департаменту образования города Москвы»), других нормативных документов, выступлений руководителя Департамента образования города Москвы).

Респонденты социологических опросов: директора школ г. Москвы – 58 человек, Председатели Управляющих советов – 59 человек, члены Управляющих советов – 91 человек, педагоги, родители, учащиеся и сотрудники образовательных организаций города – 636 человек, представители Учредителя – специалисты Департамента образования города Москвы – 41 человек. Всего в мониторинговом исследовании приняли участие 885 респондентов.

Опрос проводился в 170 школах всех административных округов города Москвы, среди которых: 92 средние (полные) общеобразовательные школы; 26 гимназий; 20 Центров образования; 12 средних общеобразовательных школ с углубленным изучением отдельных предметов; 5 основных общеобразовательных школ; 3 лицея; 3 кадетские школы-интернаты; 3 начальные школы с дошкольными группами («начальная школа-детский сад»); 3 специальные (коррекционные) учреждения VIII вида; 3 средние (полные) общеобразовательные школы с дошкольным отделением.

*Краткая социально-демографическая характеристика категорий
респондентов*

Директора школ (N=58) характеризуются следующим образом:

Возрастное распределение: 30-39 лет – 12%; 40-49 лет – 29%; 50-59 лет – 46%; 60-69 лет – 10%; 70 лет и старше – 3%.

Стаж работы в административной должности:

менее 3 лет	10%
3-5 лет	12%
6-10 лет	31%
более 10 лет	47%

88 % – женский состав выборочной совокупности респондентов, 12 % – мужской.

*Представители Учредителя – специалисты Департамента
образования города Москвы (N=41)*

Возраст: менее 30 лет – 7%; 30-39 лет – 17 %; 40-49 лет – 46%; 50-59 лет – 22%; 60-69 лет – 5%.

Стаж работы в административной должности:

3-5 лет	49%
6-10 лет	20%
более 10 лет	20%

80 % – женский состав выборочной совокупности респондентов, 20 % – мужской.

Председатели Управляющих советов (N=59)

Возрастное распределение: 35-45 лет – 61%; 45-55 лет – 26 %; старше 55 лет – 8%. Среди респондентов данной категории большинство составляют женщины – 72%, остальные 28% – мужчины.

93 % имеют высшее профессиональное образование, остальные – среднее специальное или незаконченное высшее (по 3% соответственно).

Работают в качестве Председателя Управляющего совета менее года – 10% респондентов, 1 год – 30%; от 2 лет и более – 60%.

Среди участников исследования 18% – экономисты, 14% – работники бюджетных учреждений; 13% – государственные служащие; 11% – юристы; 10% – работники коммерческой фирмы (частного предприятия); 5% – менеджеры; 3% – индивидуальные предприниматели, а также представители других профессий (26%).

Члены Управляющих советов (N=91)

Основу обследованной выборки составили женщины – 78%.

Возраст: до 18 лет – 3%; 24-35 лет – 12%; 35-45 лет – 47%; 45-55 лет – 29%; старше 55 лет – 3%. Большинство респондентов данной категории имеют высшее образование – 85%, остальные – среднее специальное, незаконченное высшее

или среднее общее (по 5% соответственно). У половины опрошенных опыт работы в Управляющем совете от 2 лет и более; у 35% – 1 год; 15% менее года принимают участие в работе совета.

Распределение респондентов по категориям общественных управляющих, к которым они относятся:

Родитель	46%
Педагог	43%
Кооптированный член	6%
Учащийся	4%

Работников бюджетных учреждений в Управляющем совете – 37%; экономистов – 7%; работников коммерческой фирмы (частного предприятия) – 5%; менеджеров – 4%; юристов и государственных служащих – по 3% соответственно.

Участники образовательного процесса: родители, педагоги, учащиеся и сотрудники школ (не члены УС) (N=636) характеризуются следующим образом:

Возраст: до 18 лет – 12%; 24-35 лет – 17%; 35-45 лет – 42%; 45-55 лет – 21%; старше 55 лет – 6%.

Распределение респондентов по категориям участников образовательного процесса, к которым они относятся:

Родитель	56%
Педагог	20%
Учащийся	12%
Сотрудник школы	9%

Характеристика работы управляющего совета: мнение участников исследования

Информированность респондентов

Успешная деятельность Управляющего совета напрямую зависит от степени информированности субъектов образовательного процесса о работе УС. В целом респонденты хорошо осведомлены о действующих в их образовательных

организациях Управляющих советах. На рисунке 1 представлено мнение председателей УС, представителей Учредителя, членов УС, а также педагогов, родителей, учащихся и сотрудников школ, не являющихся членами УС.

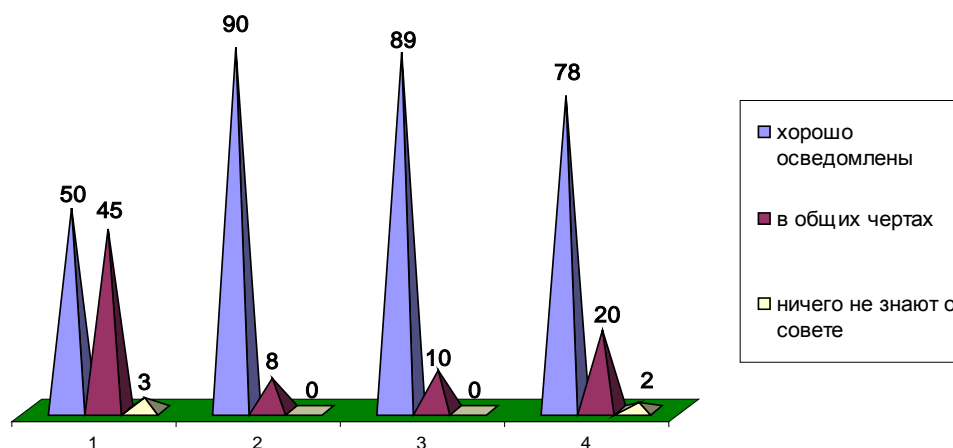


Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос: «Насколько полным является Ваше представление о том, что такое Управляющий совет (какими вопросами он занимается, каковы его полномочия, порядок работы)?»
(здесь и далее в таблицах и рисунках данные представлены в % от общего количества опрошенных):

1. Педагоги, родители, учащиеся и сотрудники школ – не члены УС.
2. Члены УС.
3. Председатели УС.
4. Представители Учредителя.

Директора школ отмечают 100%-ую осведомленность о деятельности Управляющего совета. Целесообразно представить сводную таблицу мнений респондентов об основных источниках получения информации по вопросам государственно-общественного управления, организации работы Управляющих советов.

Таблица 1

Мнение респондентов об источниках информации по вопросам государственного-общественного управления, организации работы
Управляющих советов

Источники получения информации	Директор школы	Председатель УС	Представитель Учредителя
Сайты Департамента образования города Москвы	34	80	61
Мероприятия (семинары) на уровне округа	17	54	44
Сайт www.gouo.ru	3	41	37
Мероприятия (семинары) на уровне города	15	38	22
Учебные пособия, методические издания	10	38	22
Педагогические СМИ	3	36	44
Программы повышения квалификации	15	30	12
Другое (что именно)	10	15	7
Не имеют источников информации	2	0	2

Представленные сравнительные данные свидетельствуют о том, что основными источниками получения информации для всех категорий респондентов являются сайты Департамента образования города Москвы и мероприятия (семинары) на уровне округа. 44% представителей Учредителя называют педагогические средства массовой информации. Обращает на себя внимание тот факт, что председатели УС чаще других указывают на все источники, из которых они получают основную информацию, что может свидетельствовать о недостаточной их информированности по вопросам государственного-общественного управления и организации работы Управляющих советов, а также о большой заинтересованности в этих вопросах.

Практически половина директоров школ и представителей Учредителя отмечает отдельные дефициты имеющейся в г. Москве нормативной и инструктивно-методической базы работы Управляющих советов, а 15% респондентов

считают, что существующей базы явно недостаточно для эффективной деятельности УС (Рис. 2).

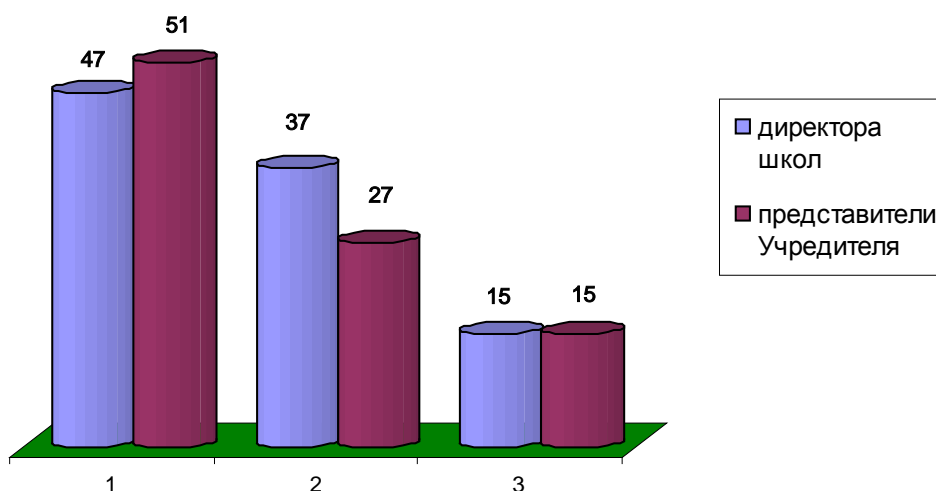


Рис. 2. Ответы респондентов на вопрос: «Насколько полной является нормативная и инструктивно-методическая база работы управляющих советов в городе Москва?»:

1. Есть отдельные дефициты, но в целом достаточно для работы
2. Да, в полной мере
3. Существующей базы не достаточно.

Подтверждает хорошую информированность о своих правах и обязанностях как члена Управляющего совета – общественного управляющего абсолютное большинство председателей и членов УС (87и 88 % соответственно). По мнению 78% представителей Учредителя, они в полной мере осведомлены о политике (задачах, планах, работе) органа управления образованием в отношении Управляющих советов образовательных организаций. Возможно, в первую очередь, это связано с тем, что директора школ и представители Учредителя участвовали в программах повышения квалификации, в которых рассматривались вопросы государственно-общественного управления, а председатели и члены УС обучались по специализированным программам подготовки общественных управляющих (Таблицы 2-3).

Таблица 2

Ответы респондентов на вопрос: «Участвовали ли Вы в программах повышения квалификации, в которых рассматривались вопросы государственно-общественного управления?»

	Представители Учредителя	Директора школ
Да	76	83
Нет	24	17

Таблица 3

Ответы респондентов на вопрос: «Проходили ли Вы обучение по специализированным программам подготовки общественных управляющих?»

	Председатели УС	Члены УС
Да	49	77
Нет	48	21

Удовлетворенность работой Управляющего совета

Важным показателем эффективной деятельности Управляющего совета в школе является удовлетворенность им основных участников образовательного процесса.

Подробные данные об «удовлетворенности» респондентов организацией этой работы представлены в таблицах 4-8.

Таблица 4

Мнение педагогов, родителей, сотрудников школ и учащихся (не членов УС) об удовлетворенности организацией работы Управляющего совета

10-балльная шкала оценок удовлетворенности от работы совета	
«1»	12
«2»	1
«3»	4
«4»	4
«5»	9
«6»	7
«7»	11
«8»	18
«9»	16
«10»	18

Таблица 5

Мнение членов УС об удовлетворенности организацией

Работы Управляющего совета

10-балльная шкала оценок удовлетворенности от работы совета	
«1»	5
«2»	2
«3»	2
«4»	3
«5»	7
«6»	4
«7»	12
«8»	17
«9»	24
«10»	23

Таблица 6

Мнение директоров школ об удовлетворенности организацией

Работы Управляющего совета

10-балльная шкала оценок удовлетворенности от работы совета	
«1»	0
«2»	2
«3»	2
«4»	3
«5»	3
«6»	10
«7»	24
«8»	17
«9»	24
«10»	15

Таблица 7

Мнение Председателей УС об удовлетворенности организацией работы

Управляющего совета

10-балльная шкала оценок удовлетворенности от работы совета	
«1»	7
«2»	2
«3»	0
«4»	3
«5»	5
«6»	11

«7»	16
«8»	30
«9»	16
«10»	10

Таблица 8

Мнение представителей Учредителя об удовлетворенности организацией
работы Управляющего совета

10-балльная шкала оценок удовлетворенности от работы совета	
«1»	10
«2»	0
«3»	0
«4»	5
«5»	7
«6»	2
«7»	12
«8»	22
«9»	24
«10»	17

Данные таблиц наглядно демонстрируют, что организацией работы Управляющего совета в той или иной степени удовлетворено большинство участников исследования. Более половины респондентов каждой категории практически единодушны в высокой оценке своей удовлетворенности. Однако на общем благоприятном фоне выделяются педагоги, родители, сотрудники школ и учащиеся (не члены УС) – 30%, а также представители Учредителя – 22%, высказывающие определенную неудовлетворенность работой Управляющего совета.

Проиллюстрируем эти данные комментариями участников исследования: директоров школ (39%); членов УС (30%); представителей Учредителя (32) и Председателей Управляющих советов (41%). В результате анализа получено 69 неформализованных ответов респондентов.

Директора школ о работе Управляющего совета

Большинство высказываний руководителей образовательных организаций связано с возникающими трудностями в деятельности Управляющего совета (в 62% комментариев):

– «Не всегда удается избежать формального отношения к данной работе. Не всегда хватает знаний нормативной базы».

– «Часто хорошие предложения некому выполнять и УС не имеет хорошей юридической базы для принятия и реализации действительно важных решений».

– «Управляющий совет не успевает работать в режиме срочности принятия тех или иных решений. Их очень много».

– «На стадии организации деятельности образовательного комплекса есть проблемы, связанные с коммуникацией членов управляющего совета».

– «Очень много в школе разных общественных организаций. Это и наличие огромного количества отчётов очень отвлекает от конкретной работы с коллективом (Дети, родители, сотрудники), т.е. от живой работы. «Лучше меньше, да лучше».

– «Родители не достаточно самостоятельны в предложениях форм работы; слабы в организационных формах взаимодействия с родительской общественностью; большой крен на контроль, не достаточно на предложение деятельности».

– «Снижается оперативность принятия решений из-за необходимости длительных согласований»

Вместе с тем респонденты дают в целом положительную характеристику работе Управляющего совета (в 20% комментариев):

– «Члены Управляющего совета в настоящее время (после завершения реорганизации) активно помогают администрации объединить учреждения микрорайона в единый комплекс».

– «Совет оказывает действенную помощь в организации образовательного процесса»

– «По большинству вопросов вырабатываются взвешенные решения, совпадающие с позицией директора».

– *«Возможность вовлечения в деятельность образовательного учреждения родителей, педагогов и даже учащихся: в планировании работы (разработка перспективных программ), реализации ресурсов (финансовых, материально-технических, технологических) в интересах всех без исключения участников образовательного процесса, мнения родительской общественности».*

Директора школ высказали свои пожелания по улучшению работы Управляющего совета (в 18% комментариев):

– *«Очень хочется, чтобы в Совете абсолютно все были людьми неравнодушными, активными, болеющими за дело. Сейчас таких большинство, но не все УС работает эффективно. Работа УС позволяет всем участникам образовательного процесса влиять на развитие школы».*

– *«Хотелось бы, чтобы УС имел не только согласующие функции, утвержденные на законодательном уровне».*

– *«Хочется, чтобы члены совета были более самостоятельны при определении первоочередных задач и знакомы с последними федеральными и региональными документами по образованию».*

Члены УС о работе Управляющего совета

Абсолютное большинство респондентов данной категории (в 93% комментариев) отмечает ряд положительных сторон в работе действующих Управляющих советов в школах:

– *«Мне нравится, что родители получили возможность принимать участие в принятии важных решений по развитию школы».*

– *«Члены УС заинтересованы в создании лучших условий для обучения детей и работы педагогов».*

– *«Все рассмотренные вопросы, внесенные мной предложения, советы были восприняты и администрацией, и др. членами совета положительно. Конструктивная работа, прозрачность позволяют надеяться, что школа - наш общий дом».*

– «Я вижу, что управляющий совет реально участвует в работе школы. Есть изменения относительно старой системы, где все было в ведении директора».

– «Совет работает в рамках Российского законодательства, по возможности полно учитывая интересы семьи и учащихся».

– «Социальная вовлеченность в жизнь школы»

– «Повысилась прозрачность расходования средств, улучшились материально-технические условия для работы учителей, компьютеризация начальных классов, компьютеризация рабочих мест учителей, использование интерактивных досок в учебном процессе».

– «Управляющий Совет работает хорошо, все важные наболевшие вопросы выносятся на заседания Совета, работа Совета освещается на сайте школы».

– «У нас сложились партнерские отношения».

– «Откровенно радуется открытость и конструктивность обсуждения вопросов по образовательному процессу и работе образовательного учреждения».

– «Стало более доступно управление процессами функционирования и развития образовательного учреждения, организацией сотрудничества с родителями воспитанников и общественными организациями».

Представители Учредителя о работе Управляющего совета

Респонденты в своих комментариях отмечают, что «благодаря работе УС многие вопросы, связанные с деятельностью школы, решаются оперативно и коллегиально», «на должном уровне», «учитываются интересы всех участников образовательного процесса», «ни одно решение не принимается без согласования с родителями»; «Управляющий совет помогает координировать работу в школе..., осуществляет взаимодействие не только с родителями, учителями, учениками, но и с иными организациями и сообществами, делая школу более открытой и помогая в решении многих проблем». Участникам исследования «нравится психологический климат в Управляющем совете».

Однако, по мнению респондентов, *«...есть вопросы, которые требуют скорейшего решения, еще не все достигнуто»; «УС должен избираться на собраниях без учителей и руководства школы, чтобы был представитель или два представителя от каждой параллели классов. Избираться они должны родителями, а не по указке директора».* Представители Учредителя высказались о необходимости оказания помощи Управляющему совету в деятельности школы: *«уменьшить опоздания учащихся на первый урок, убедить учащихся носить школьную форму, помочь увеличить штат на пищеблоке столовой и т.д.»*

Председатели УС о работе Управляющего совета

Председатели Управляющих советов, оценивая работу УС, в своих комментариях ссылаются на небольшой опыт работы советов, отмечая, что: *«Пока рано говорить...работа только начинается. Надеюсь, в дальнейшем результаты будут лучше»; «Управляющий Совет у нас молодой, создан в 2011 году, о больших результатах пока утверждать ещё рано, но радует активная позиция членов Управляющего Совета»; «Мы еще мало работаем, коллектив Управляющего совета небольшой, но очень ответственный».*

В 55% ответов респонденты дали положительную оценку работе Управляющего совета:

– *«Благодаря УС, родители начинают вникать в содержание образования. Ведь, мы все заинтересованы в том, чтобы школа была рейтинговой, чтобы дети чувствовали себя комфортно и безопасно, могли проявлять свои потенциальные способности, и были успешными, прежде всего в учебе».*

– *«Достигнутые открытость и взаимопонимание позволяют тверже стоять на защите интересов обучающихся и сотрудников, а также смелее и решительнее действовать администрации школы».*

– *«Работа УС проходит слаженно. Между членами УС нет принципиальных разногласий».*

– «Администрация всегда идет на контакт. Отношения построены очень открытые и прямые. Заседания совета стали стабильно проходить, улучшилась работа с родителями учащихся».

– «В Совете собрались единомышленники, которые хотят сделать жизнь школы более интересной и открытой для всех участников образовательного процесса. И у нас это получается».

Председатели Управляющих советов, принявшие участие в исследовании, в своих высказываниях отмечают проблемы, связанные с организацией работы совета, с низкой активностью и незаинтересованностью родителей и других членов УС (в 25% ответов):

– «Проблемы с организацией удобного закрытого форума членов УС (временная проблема), в том числе для проведения дистантных заседаний».

– «Не всегда решения совета совпадают с рекомендациями вышестоящих организаций, что затрудняет работу и тормозит развитие учебно-воспитательных традиций».

– «Члены Совета слабо представляют смысл работы; нехватка собственного времени не позволяет сделать больше самому».

– «Нисколько не радует пассивность некоторых членов УС».

– «К сожалению, сегодня даже очень инициативные люди, банально сильно заняты! Так много хочется сделать, но мешает загруженность основной работой».

В 25% ответов респонденты высказали предложения и пожелания по улучшению деятельности Управляющего совета:

– «Хотелось бы более активной работы со стороны родительской общности».

– «Желание большей заинтересованности всех членов УС».

– «Хотелось бы большей активности по взаимодействию родителей как внутри классов, так и с Управляющими советами».

– «Необходимо продолжать работу на повышение конструктивной социальной активности родительского сообщества и еще активнее вовлекать обучающихся в процесс соуправления».

Таким образом, при сравнении мнений всех категорий респондентов о работе Управляющих советов, выявляются некоторые различия. С одной стороны, участники исследования практически единодушны в оценке удовлетворенности организации работы УС, с другой – менее трети педагогов, родителей, сотрудников школ и учащихся (не членов УС) не в полной мере удовлетворены работой Управляющего совета.

Примером подобных разночтений данной категории респондентов является их мнение о работе Управляющего совета школы, которое наглядно демонстрирует рисунок 3.

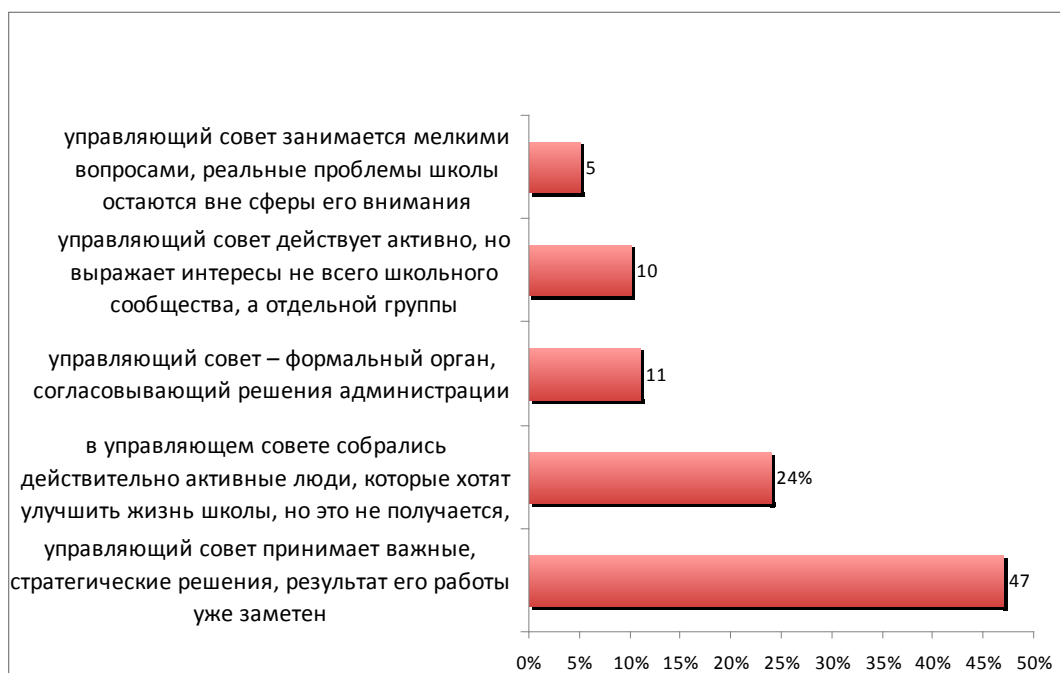


Рис. 3. Характеристика работы Управляющего совета педагогами, родителями, учащимися и сотрудниками школ (не членами УС)

Почти половина опрошенных отмечает, что действующий в их образовательной организации Управляющий совет принимает важные, стратегические решения и результат его работы уже заметен, а каждый четвертый говорит о том,

что в совете собрались действительно активные люди, которые хотят улучшить жизнь школы, но это не получается. Несмотря на положительные характеристики, практически каждый десятый участник исследования считает Управляющий совет формальным органом, который выражает интересы не всего школьного сообщества, а отдельной группы.

Организация и состояние работы управляющего совета

Организация выборов и состав Управляющего совета

По мнению более половины опрошенных их образовательная организация является новым образовательным комплексом. Большинство участников исследования являлись членами Управляющего совета образовательной организации до ее объединения с другой (ими) ОО в комплекс. При этом, как отмечают председатели и члены УС, совет сам участвовал в принятии решения о вхождении в состав образовательного комплекса, инициируя этот вопрос или формально согласовав предложенное решение (Таблица 9).

Таблица 9

Ответы респондентов на вопрос: «Участвовал ли Ваш совет в принятии решения о вхождении в состав образовательного комплекса?»

	Председатели УС	Члены УС
Да, совет сам инициировал этот вопрос	48	40
Да, но это было формальное согласование предложенного решения	26	13
Нет	8	11
Да, совет был против, но его мнение не было учтено	5	2

Главным этапом в формировании Управляющего совета являются выборы. Свое участие в выборах в Управляющий совет за последние 2-3 года подтвердили 64% педагогов, родителей, учащихся и сотрудников школ (не членов УС).

Однако о своем желании стать членом УС – общественным управляющим заявила лишь треть респондентов данной категории. Насколько открытыми и конкурентными были выборы в Управляющий совет, иллюстрирует рисунок 4.

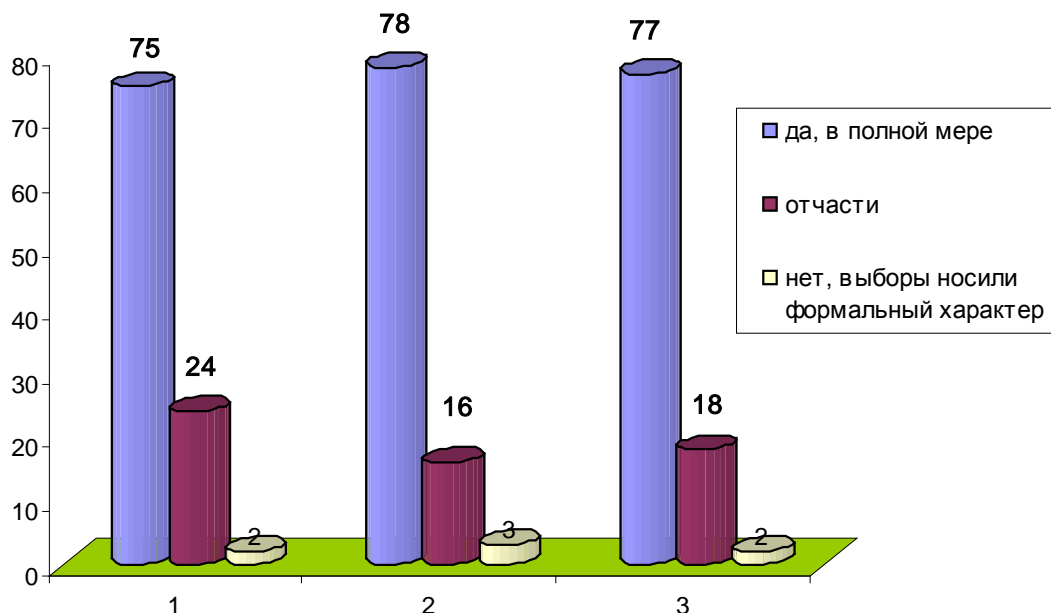


Рис. 4. Ответы респондентов на вопрос: «Насколько открытыми и конкурентными, на Ваш взгляд, были выборы в Управляющий совет?»:

1. Директора школ.
2. Члены УС.
3. Председатели УС.

Из данных рисунка наглядно просматривается определенное единство мнений директоров школ (75%), членов УС (78%) и председателей УС (77%) о конкурентности и открытости выборов, а 24% членов УС считают их таковыми лишь отчасти.

При этом большинство участников исследования, характеризуя состав Управляющего совета школы, отметили, что в совет вошли заинтересованные активные граждане, обладающие компетенциями, важными для его эффективной работы (Таблица 10).

Таблица 10

Характеристика состава Управляющего совета

	Директор школы	Член УС	Председатель УС	Представитель учредителя
В совет вошли заинтересованные активные граждане, обладающие компетенциями, важными для его эффективной работы	63	62	61	76
Состав получился разнородный, как по активности, так и по потенциалу управляющих	37	30	43	22
В совет вошли «случайные» люди	0	2	3	0

По мнению участников исследования, заседания Управляющего совета проводятся 1 раз в четверть (в среднем 64%) или раз в месяц (31%).

Директора школ, председатели и члены УС о полномочиях Управляющего совета по согласованию управленческих функций

«Привлечение общественности к управлению образовательной организацией предполагает переход части полномочий и функций управления от одного субъекта управления (руководителя) – к другому – коллегиальному органу, специально сформированному для обеспечения реального участия общественности в управлении» [3, с. 24]. Основной функцией Управляющего совета является согласование деятельности всех участников образовательного процесса в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами. У совета много полномочий по согласованию управленческих функций. В таблице 11 представлено интегрированное мнение директоров школ, председателей и членов УС – участников настоящего исследования о том, как принимаются решения, подлежащие согласованию между администрацией и Управляющим советом школы.

Таблица 11

Мнение респондентов по вопросам согласования управленческих функций в УС

	Председатель совета	Директор школы	Член УС
<i>Согласование изменений и дополнений в устав, принятие локальных актов</i>			
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	31	34	35
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	26	27	27
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	21	24	4
совет не принимал решений по данному вопросу	10	12	4
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	8	3	3
<i>Согласование показателей и критериев оценки качества и результативности труда работников школы</i>			
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	34	42	38
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	33	27	24
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	18	22	15
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	7	7	10
совет не принимал решений по данному вопросу	5	2	4
<i>Согласование решений о распределении выплат стимулирующего характера работникам школы</i>			
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	36	58	32
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	36	20	25
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	10	15	22
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	8	7	10
совет не принимал решений по данному вопросу	7	0	5

<i>Согласование образовательной программы, профилей обучения, введения новых технологий образовательного процесса</i>			
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	33	41	38
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	30	34	23
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	18	14	16
совет не принимал решений по данному вопросу	10	5	10
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	3	3	7
<i>Согласование порядка организации дополнительных платных образовательных услуг</i>			
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	31	41	33
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	28	25	23
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	20	20	22
совет не принимал решений по данному вопросу	18	7	13
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	0	5	4
<i>Согласование бюджетной заявки, сметы бюджетного финансирования и сметы расходования средств, полученных от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников</i>			
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	36	36	36
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	25	24	33
совет не принимал решений по данному вопросу	18	22	15
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	15	8	13
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	2	7	9
<i>Согласование сдачи в аренду закрепленных за образовательной организацией объектов собственности</i>			
совет не принимал решений по данному вопросу	64	56	58
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	10	14	14
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	10	8	12
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	5	5	5

совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	3	5	2
<i>Согласование правил внутреннего распорядка</i>			
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	41	41	33
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	31	29	26
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	15	22	25
совет не принимал решений по данному вопросу	7	7	7
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	3	2	5
<i>Рассмотрение жалоб и обращений, разрешение конфликтов между участниками образовательного процесса</i>			
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	31	34	30
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	23	24	27
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	21	17	20
совет не принимал решений по данному вопросу	13	15	15
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	3	2	1
<i>Мониторинг и контроль качества обучения</i>			
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	31	32	28
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	23	24	26
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	21	22	20
совет не принимал решений по данному вопросу	13	14	18
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	7	7	4
<i>Подготовка, утверждение и презентация публичного доклада</i>			
принял проект решения, подготовленный комиссией (рабочей группой) совета с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	28	32	32
обсуждал данный вопрос и сформулировал рекомендации администрации	23	25	22
принял проект решения, представленный директором (администрацией) с изменениями и дополнениями, предложенными в ходе обсуждения	21	19	10
совет не принимал решений по данному вопросу	15	10	17
совет принял проект решения, представленный директором (администрацией) без обсуждения	8	10	5

Как видно из таблицы, преимущественно все проекты или решения принимаются Управляющим советом в ходе обсуждения. В данном случае мнение директоров школ, председателей и членов УС практически полностью совпадает по всем видам полномочий. Чаще других Управляющие советы рассматривают вопросы:

- о распределении выплат стимулирующего характера работникам школы (председатели советов – 90%, директора школ – 100%, члены УС – 89%);

- о показателях и критериях оценки качества и результативности труда работников школы (председатели советов – 92%, директора школ – 98%, члены УС – 87%);

- о правилах внутреннего распорядка (председатели советов – 90%, директора школ – 94%, члены УС – 89%).

- Активное участие принимают респонденты в согласовании:

- образовательной программы, профилей обучения, введения новых технологий образовательного процесса (директора школ – 92%, председатели и члены советов по 84% соответственно);

- бюджетной заявки, сметы бюджетного финансирования и сметы расходования средств, полученных от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников (председатели советов – 78%, директора школ – 75%, члены УС – 91%).

Лишь незначительная доля участников исследования констатирует принятие решений советом без обсуждения. Заслуживает внимания мнение респондентов о рассмотрении жалоб и обращений, разрешении конфликтов между участниками образовательного процесса. 13% председателей УС, 15% директоров школ и столько же членов УС отмечают, что совет не принимал решений по данному вопросу. Подобный факт может свидетельствовать об отсутствии конфликтных ситуаций в этих образовательных организациях.

Значимым показателем эффективной управленческой деятельности школы является выполнение решений Управляющего совета, т.к. после формальной

трансляции решений УС должно следовать их исполнение. Все категории участников исследования практически едины во мнении, что решения УС выполняются (Рис.5).

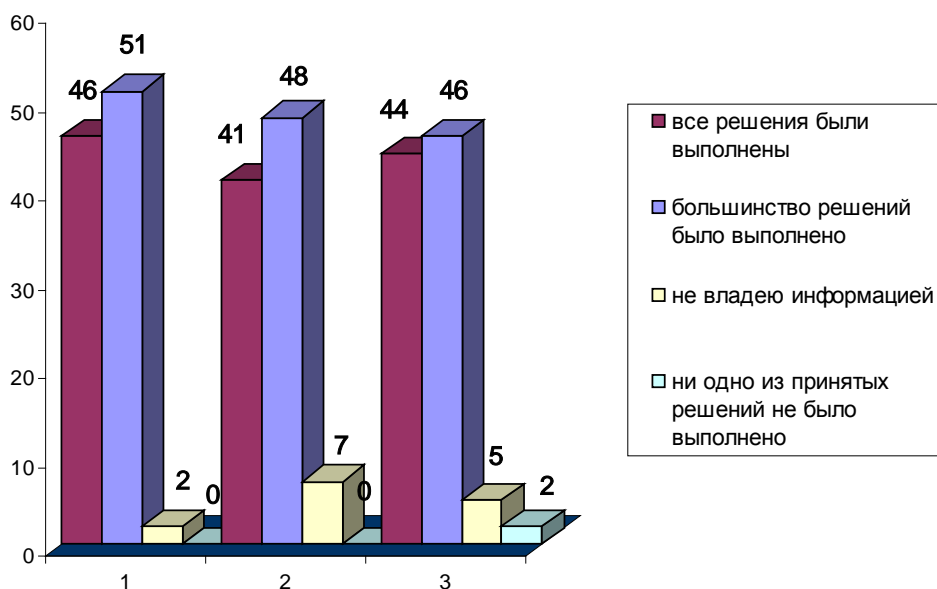


Рис. 5. Мнение респондентов о выполнении решений Управляющего совета:

1. Директора школ.
2. Члены УС.
3. Председатели УС.

Таким образом, анализ результатов, полученных в ходе проведения исследования, показал, что в вопросах, подлежащих согласованию, администрация школы и ее Управляющий совет приходят именно к согласованной, взаимно приемлемой точке зрения, что свидетельствует об эффективном взаимодействии УС с педагогическим советом, ученической и родительской общественностью.

Характер взаимоотношений и лидерство В Управляющем совете

Немаловажная роль в работе Управляющего совета принадлежит активистам-лидерам. Их организаторские и лидерские способности личностная активность и заинтересованность могут оказать большую помощь, как УС, так и школе в целом.

По мнению более половины директоров школ и председателей УС в Управляющем совете несколько лидеров. Это говорит об успешной работе УС, т.к. если председатель – единственный лидер в Управляющем Совете, то трудно признать деятельность такого совета эффективной. 31% директоров школ и 27% членов УС характеризуют председателя Управляющего совета как сильного лидера. Сами же председатели УС, характеризуя лидерство в совете, в собственных оценках оказались самокритичны – 8%. Более наглядно данные представлены на рисунке 6.

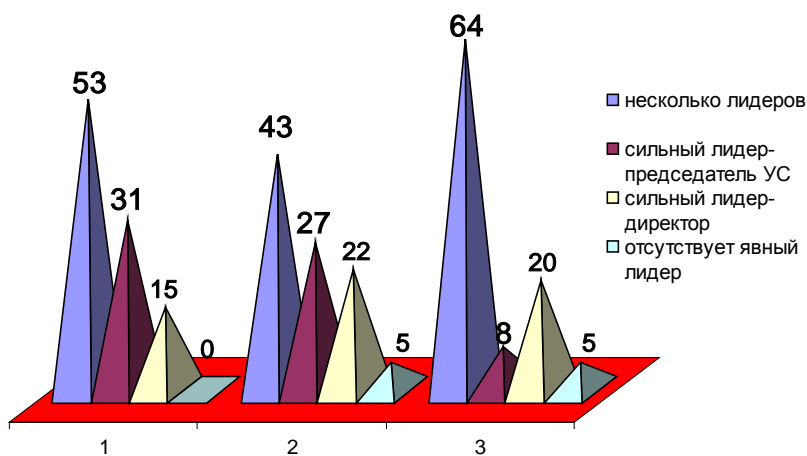


Рис. 6. Характер лидерства в Управляющем совете:

1. Директора школ.
2. Члены УС.
3. Председатели УС.

Статус лидера Управляющего совета предполагает глубокую вовлеченность в работу, активность, стремление помогать школе. Ключевыми фигурами в совете являются директор и председатель УС. Характеризуя уровень своей вовлеченности в работу совета, незначительная доля респондентов в той или иной степени формально подходит к выполнению своих обязанностей в УС и не принимает участие в его работе. Подавляющее большинство директоров школ (91%) и председателей УС (77%) констатируют высокий уровень вовлеченности в работу Управляющего совета (Таблица 12).

Таблица 12

Уровень вовлеченности респондентов в работу Управляющего совета (по 10-балльной шкале, где 10 – глубоко вовлечен, 1 – формально являлся членом совета, но реально не принимал участие в его работе)

Шкала оценок	Председатель УС	Директор
«10»	36	53
«9»	23	24
«8»	18	14
«7»	7	7
«1»	5	2
«5»	5	2
«2»	5	0
«3»	2	0
«4»	0	0
«6»	0	0

Подтверждают свою вовлеченность в работу Управляющего совета представители Учредителя. 66% респондентов данной категории однозначно заявили, что они часто встречаются с членами УС (рисунок 7).

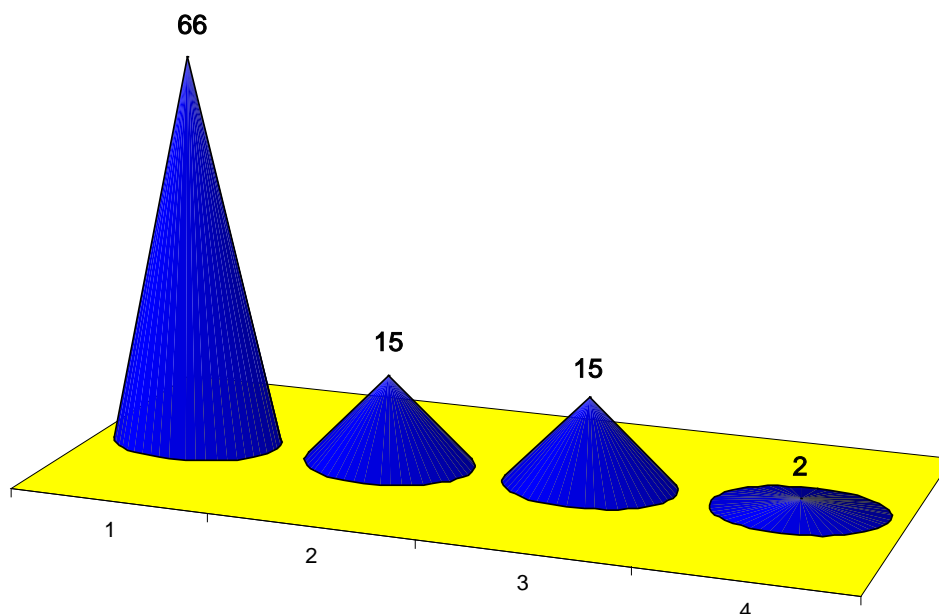


Рис. 7. Ответы респондентов на вопрос: «Имеете ли вы опыт встреч с членами управляющих советов?»:

1. Да, я встречаюсь часто.
2. Более 3-х встреч.
3. Был единичный опыт.
4. 2-3 встречи.

Показательно, что ответы педагогов, родителей, учащихся и сотрудников школ (не членов УС) по вопросу взаимодействия с Управляющим советом распределились практически равномерно. 49% респондентов пока еще не имеют опыта взаимодействия с УС. Однако 47% опрошенных подтверждают данный факт. Среди тех, кому приходилось обращаться в Управляющий совет по самым различным вопросам: 28% респондентов получили помощь в решении своей проблемы; предложения четверти участников исследования были рассмотрены и учтены советом. Однозначных негативных ответов респондентов о решении советом их проблем в ходе исследования выявлено 3%.

По оценкам мнений директоров школ, председателей и членов УС, в целом в Управляющем совете сложились продуктивные партнерские отношения (Таблица 13).

Таблица 13

Оценка респондентами качества взаимодействия с советом (по 10-балльной шкале, где 10 – очень хорошо, сложились продуктивные партнёрские отношения до 1 – очень плохо, члены УС находимся в противостоянии)

Шкала оценок	Директор	Член УС	Председатель УС
«10»	42	42	36
«9»	32	21	21
«8»	8	16	16
«1»	7	7	8
«7»	5	7	7
«5»	2	3	7
«6»	2	3	3
«3»	2	1	2
«2»	0	0	0
«4»	0	0	0

Данные таблицы наглядно демонстрируют активное взаимодействие с Управляющим советом всех категорий респондентов. Наиболее высокие оценки качества своего взаимодействия («8», «9», «10») дали 82% директоров школ, 79% членов УС и 73% председателей советов. Однако тревожит тот факт, что до 8% опрошенных указывают на очень плохие взаимоотношения в совете. Эта доля респондентов дает самую низкую оценку качества взаимодействия – «1» балл.

Управляющий Совет представляет собой группу очень разных людей – кооптированных представителей общественности, учителей, учеников и их родителей, директора, представителя Учредителя. У каждого из них свое видение на проблемы и задачи школы. Поэтому важным критерием эффективности работы Управляющего совета становится уровень коммуникативной свободы всех его членов, что особенно важно в условиях формирующихся образовательных комплексов. Сложившаяся культура взаимоотношений в УС позволяет его членам

свободно выражать свое мнение на заседаниях, дискутировать, отстаивать свою точку зрения и т.п.

Анализ ответов респондентов на вопрос: «Оцените уровень коммуникативной свободы в совете от 1 до 10 (где 10 – очень высокий, 1 – очень низкий)» показал, что на заседаниях Управляющего совета обеспечивается принцип равенства общественных управляющих в возможностях выражения своего мнения. Абсолютное большинство участников исследования высоко оценили уровень коммуникативной свободы в совете: (оценки «8», «9», «10»: директора школ – 87%, члены УС – 78% и председатели советов – 79%). Таблица 14.

Таблица 14

Оценка респондентами уровня коммуникативной свободы в совете
(по 10-балльной шкале, где 10 – очень высокий, 1 – очень низкий)

Шкала оценок	Директор	Член УС	Председатель УС
«10»	53	48	46
«8»	20	16	20
«9»	14	14	13
«7»	5	10	10
«1»	3	4	7
«6»	3	3	3
«2»	2	3	2
«3»	0	1	0
«4»	0	0	0
«5»	0	0	0

В области информационно-коммуникативных технологий сегодня можно использовать множество способов обеспечения прямых и обратных связей Управляющего совета с сообществом как технического сетевого, так и межличностного характера. Это может быть сайт школы, где есть вся информация о деятельности Управляющего Совета, электронная переписка членов УС, общение через председателя УС, директора и т.п. Целесообразно представить сводную таблицу мнений респондентов о способах коммуникации между членами Управляющего совета (Таблица 15).

Таблица 15

Мнение респондентов о способах коммуникации между членами
Управляющего совета

Способы коммуникации	Директор	Член УС	Председатель УС
Общение (коммуникация) только на заседаниях УС	39	62-I	38
Общение через председателя УС	75-I	61-I	67-II
Электронная переписка членов УС	69-II	57-II	70-I
Неформальные встречи членов УС вне заседаний	47-III	39-III	46-III
Общение через секретаря УС	31	32	39
Общение через директора школы	47-III	28	67-II
Другое (укажите)	3	1	7

Представленные в таблице сравнительные данные свидетельствуют о единстве мнений трех категорий респондентов практически по всем позициям: более 60% участников исследования предпочитают общаться через председателя Управляющего совета (в ранжированном спектре эта позиция занимает 1 место), на втором месте у большей половины опрошенных – электронная переписка членов УС, третье место респонденты (в среднем около 45%) отводят неформальным встречам вне заседаний. Обращает на себя тот факт, что почти половина директоров школ (47%) предпочитают общаться между членами совета через его председателя, а те в свою очередь – в том числе и через директора школы (67%). Это может свидетельствовать об успешно сложившихся деловых отношениях между председателем Управляющего совета и директором школы, их личностной активности и заинтересованности в решении школьных проблем.

Выводы

Анализ результатов, полученных в ходе мониторингового исследования, позволил сформулировать следующие *выводы*:

– Эффективность работы Управляющего совета в образовательных организациях г. Москвы в целом находится на достаточно высоком уровне. Наибольшую удовлетворенность его работой отмечают директора школ, председатели

УС, члены УС и представители Учредителя. При этом педагоги, родители, сотрудники школ и учащиеся (не члены УС) не в полной мере удовлетворены работой Управляющего совета.

– Большинство участников исследования информированы о работе Управляющего совета, о своих правах и обязанностях (председатели и члены УС), о политике органа управления образованием в отношении Управляющих советов образовательных организаций (представители Учредителя). Однако часть директоров школ и представителей Учредителя указывают на дефицит в Москве нормативной и инструктивно-методической базы.

– Респонденты в своих высказываниях указали на проблемы, связанные с организацией работы Управляющего совета: необходимостью длительных согласований, недостатком знаний нормативной базы, коммуникацией членов УС, нехваткой времени, низкой активностью и незаинтересованностью родителей и других членов УС.

– В вопросах, подлежащих согласованию, администрация школы и ее Управляющий совет приходят к согласованной и приемлемой точке зрения, что свидетельствует об эффективном взаимодействии УС с педагогическим советом, ученической и родительской общественностью. В основном, все проекты или решения принимаются Управляющим советом в ходе обсуждения.

– Значительная часть респондентов – директоров школ, членов УС и председателей УС отмечает конкурентность и открытость выборов в Управляющий совет, при этом четверть членов УС считает их таковыми лишь отчасти.

– Директора школ, члены УС и председатели УС высоко оценивают репутацию Управляющего совета и едины во мнении, что действующий в их школе совет является авторитетным органом общественного управления, в его состав вошли активные заинтересованные граждане. Сдержаннее и критичнее в оценках представители Учредителя. А часть педагогов, родителей, учащихся и сотрудников школ (не члены УС) продолжает считать Управляющий совет формальным органом, выражающим интересы не всего школьного сообщества, а отдельной группы.

– Активное взаимодействие с Управляющим советом констатируют все участники исследования. Высокий уровень вовлеченности в работу совета наблюдается у директоров школ и председателей УС.

– Директора школ, представители Учредителя, председатели и члены УС назвали основные результаты работы Управляющего совета: школа стала более открытой; улучшились отношения участников образовательного процесса, уменьшилось число конфликтов; повысилась прозрачность расходования средств; в режиме работы школы стали больше учитываться интересы семей; улучшились материально-технические условия.

– Большинство респондентов отмечают значимость таких условий эффективной работы Управляющего совета как: «развитие сетевого взаимодействия Управляющих советов», «рост активности общественных управляющих», «увеличение масштаба поддержки советов со стороны Учредителя – Департамента образования города Москвы», «организацию подготовки общественных управляющих».

– Практически единодушно в прогнозах на будущее Управляющего совета представители Учредителя, директора школ, председатели и члены УС, отмечая, что «совет уже реально играет важную роль в жизни школы, и его влияние будет усиливаться, эффективность работы возрастать». Менее оптимистичны педагоги, родители, учащиеся и сотрудники школ (не члены УС). По их мнению, Управляющий совет «станет органом, принимающим реально значимые для школы решения, но для этого потребуется достаточно длительный период времени».

Список литературы

1. Государственная программа города Москвы на 2012-2016 гг. Развитие образования города Москвы («Столичное образование»). – Москва, Центр «Школьная книга», 2011.
2. Заседание Правительства Москвы от 13.02.2013 г. Об итогах реализации в 2012 году Государственной программы» Развитие образования города Москвы на 2012 – 2016 гг. «Столичное образование». – <http://www.educom.ru/ru/firstface/detail/?ID=51727> (дата обращения: 17.04.2014 г.).
3. Косарецкий С.Г., Седельников А.А., Шимутин Е.Н. Директор и управляющий совет: работаем вместе. – Москва, 2013, с. 24.

Акимова Лидия Викторовна – канд. социол. наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Научно-исследовательский институт столичного образования ГБОУ ВПО «Московский городской педагогический университет», Россия, Москва.
