

**Федеральное агентство по образованию  
Федеральная программа развития образования  
АНО «Центр социального консалтинга «Стратосфера»»**

---

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ**

**Под общей редакцией А.М.Моисеева**

**Москва - 2004**

**ББК**

**УДК**

**Учебно-методические материалы по организации деятельности Управляющих Советов./ Под общей редакцией А.М.Моисеева. – М.: 2004, ...с.**

**Учебно-методические материалы подготовлены в рамках Федеральной программы развития образования (Государственный контракт № 639 на выполнение работ по усилению общественной составляющей в государственно-общественной системе управления образованием в части общего образования) и разработаны для использования при обучении работников образования и общественных управляющих по проблемам создания и организации деятельности нового органа государственно-общественного управления общеобразовательной школы – Управляющих Советов.**

**Включают в себя: практико-ориентированное пособие, методические и нормативно-правовые материалы, учебные ситуации (кейсы).**

**Рекомендуется руководителям школ, учителям, родителям, членам школьных Управляющих Советов, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием и их методических служб, сотрудникам некоммерческих и общественных организаций, научным работникам, преподавателям системы повышения квалификации.**

**ISBN-**

**ББК  
ISBN –**

**© Федеральное агентство РФ по образованию, 2004  
© АНО «Центр социального консалтинга «Стратосфера», 2004  
© Авторский коллектив, тексты статей, 2004  
© А.М.Моисеев, составление и редактирование, 2004  
© Издательство..., 2004**

**Федеральное агентство по образованию  
Федеральная программа развития образования  
АНО «Центр социального консалтинга «Стратосфера»»**

---

**УПРАВЛЯЮЩИЕ СОВЕТЫ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ:  
КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Практико-ориентированное пособие  
в вопросах и ответах**

**Под редакцией А.М.Моисеева**

**Москва - 2004**

**ББК**

**УДК**

**Управляющие советы общеобразовательных учреждений: ключевые проблемы создания и деятельности: Практико-ориентированное пособие в вопросах и ответах./ Под редакцией А.М.Моисеева. – М.: 2004, ...с.**

**Пособие выполнено в рамках Федеральной программы развития образования (Государственный контракт № 639 на выполнение работ по усилению общественной составляющей в государственно-общественной системе управления образованием в части общего образования) и разработано для использования в составе учебно-методического комплекта при обучении работников образования и общественных управляющих по проблемам создания и организации деятельности нового органа государственно-общественного управления общеобразовательной школы – Управляющих Советов.**

**Рекомендуется руководителям школ, учителям, родителям, членам школьных Управляющих Советов, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием и их методических служб, сотрудникам некоммерческих и общественных организаций, научным работникам, преподавателям системы повышения квалификации.**

**ISBN-**

**ББК  
ISBN –**

**© Федеральное агентство РФ по образованию, 2004  
© АНО «Центр социального консалтинга «Стратосфера», 2004  
© Авторский коллектив, тексты статей, 2004  
© А.М.Моисеев, составление и редактирование, 2004  
© Издательство..., 2004**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.

### **I. УПРАВЛЯЮЩИЕ СОВЕТЫ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: СМЫСЛ, НАЗНАЧЕНИЕ, ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

1. Что такое Управляющий Совет общеобразовательной школы?»?
2. Какое управление называют государственно-общественным?
3. Что нынешним и будущим общественным управляющим надо знать о современной школе и управлении ею?
4. В 1999 г. был издан Указ Президента РФ о создании Попечительских Советов в образовании. Каковы отличия Управляющих и Попечительских Советов?
5. Зачем нужны школьные управляющие советы? Кто и почему заинтересован в их создании?
6. Каково место УС в системе внутришкольного управления?
7. Что может и должно измениться в практике школы с созданием УС?
8. Что должно измениться в практике внутришкольного управления с созданием УС?
9. Каков состав заинтересованных сторон проекта введения УС в школах России, и как его выявить? Каковы интересы различных групп, и как обеспечить их учет при создании и в работе УС?
10. Каковы ожидаемые результаты создания и критерии оценки работы УС?
11. Создание УС: «за» и «против». Какие риски и угрозы связаны с созданием и деятельностью УС.
12. Какие ложные стереотипы в восприятии УС могут помешать в его создании и работе?

### **II. ОСНОВАНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УС**

13. Какова нормативная база создания и функционирования УС?
14. Какова нормативная база эксперимента по введению УС в школах ряда регионов РФ?

### **III. СОСТАВ, СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УС**

15. Каким должен быть состав УС?
16. Каковы особенности и задачи участия старшеклассников в УС?
17. Каковы компетенция и функции УС?

#### **IV. ПОДГОТОВКА К СОЗДАНИЮ УС В ШКОЛЕ. ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ УС. ПРОЦЕДУРЫ ВЫБОРОВ, НАЗНАЧЕНИЯ, КООПТАЦИИ**

18. **Что необходимо сделать на этапе подготовки к созданию Управляющих Советов?**

19. **Каковы рациональные механизмы информирования участников образовательного процесса в школе (а также заинтересованных лиц вне школы) о создании УС, о его сущности, назначении, компетенции, формировании и т.д.?**

20. **Как следует вести подготовку к выборам в УС?**

21. **Как организовать проведение выборов УС?**

#### **V. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УС В ШКОЛЕ**

22. **Каковы первые шаги деятельности УС?**

23. **Какие комиссии могут организовываться в составе УС, и чем они могут заниматься?**

24. **Как организуется и обеспечивается участие УС в согласовании учебного плана (компонент образовательного учреждения), профилей образования, учебного графика и образовательной программы школы?**

25. **Как организовать согласование сдачи общеобразовательным учреждением в аренду закрепленных за ним объектов собственности)?**

26. **Каким может быть участие УС в процедуре выборов директора школы?**

27. **Как организовать создание в муниципальном образовании объединения школьных Управляющих Советов (Совета Советов)?**

28. **Как инициируется и оформляется ходатайство перед учредителем общеобразовательного учреждения о расторжении трудового договора с руководителем школы (в отдельных, исключительных случаях)?**

29. **Каков возможный вклад УС в изменение уклада жизни школы?**

30. **Как организовать обобщение и распространение опыта создания и становления УС?**

**Приложение.**

**О полномочиях УС**

**Попытка типологизации процессов создания (состав, переговоры, выборы, локальная НПБ) и режима функционирования Управляющих Советов (УС) в школах Советского района г.Красноярска.**

\* \* \* \* \*

## Введение

Практико-ориентированное пособие в вопросах и ответах «**Управляющие советы общеобразовательных учреждений: ключевые проблемы создания и деятельности**» создано в рамках выполнения Федеральной программы развития образования (государственный контракт № 639 на выполнение работ по усилению общественной составляющей в государственно-общественной системе управления образованием в части общего образования) и входит в состав разрабатываемого учебно-методического комплекта (УМК) для повышения квалификации работников образования и педагогического просвещения общественных управляющих по проблемам создания и организации деятельности Управляющих Советов общеобразовательных учреждений.

Актуальность темы предлагаемого УМК является весьма высокой в ситуации модернизации российского образования и объясняется рядом обстоятельств:

1. Усиление государственно-общественного характера управления в сфере общего образования является реальным и значимым вкладом в становление и развитие гражданского общества в России, в гражданское воспитание подрастающего поколения.

2. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года предусматривает развитие отечественного образования в качестве открытой и единой государственно-общественной системы, в которой неуклонно расширяется участие общества в выработке, принятии и реализации политико-правовых и управленческих решений, выделяются и согласовываются государственная и общественная составляющие в деятельности всех управленческих структур в сфере образования. В Концепции сформулировано положение о том, что «активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России, семья и родительская общественность, федеральные и региональные институты государственной власти, органы местного самоуправления, профессиональное, педагогическое сообщество, научные, культурные, коммерческие и общественные институты».

3. В то же время, несмотря на декларирование демократического, государственно-общественного характера управления в качестве важного принципа государственной политики в сфере образования, до настоящего времени общественное участие в управлении общим образованием и влияние общественности на положение дел в образовании в силу ряда объективных и субъективных причин остается весьма незначительным.

4. Основные группы участников образовательного процесса, представители профессионального сообщества и общественности в своем преобладающем большинстве не мотивированы на взаимодействие и партнерство в решении задач управления образованием, не

обладают информированностью и компетентностью, необходимыми для построения и функционирования системы государственно-общественного управления в сфере общего образования, испытывают серьезные практические затруднения в организации взаимодействия и отношений.

5. В ряде регионов нашей страны (в частности – в Красноярском крае, Саратовской, Самарской, Тверской, Ярославской областях) сложился позитивный опыт становления и развития государственно-общественного характера управления, созданы вариативные модели общественного участия в управлении, осмысление и обобщение которых в соотнесении с соответствующим зарубежным опытом создает определенные предпосылки для существенного улучшения положения дел.

6. Повышение квалификации основных заинтересованных сторон и участников государственно-общественного взаимодействия в образовании является необходимой и наиболее значимой составляющей и условием успешности общего процесса диссеминации (распространения) идей и моделей государственно-общественного управления в отечественной системе образования.

Предлагаемое учебное пособие рассчитано на несколько **целевых групп**:

1. Руководители общеобразовательных учреждений.
2. Учителя.
3. Представители общественности, связанной со школами, общественные управляющие, нынешние и будущие члены школьных Управляющих Советов (родители, старшеклассники, другие представители общественности).
4. Управленцы и методисты региональных и муниципальных образовательных систем.

При этом работа с первой, второй и четвертой из перечисленных групп ведется в рамках системы повышения профессиональной квалификации и направлена на профессиональное развитие обучающихся, а работа с общественниками – в рамках системы педагогического просвещения.

Для написания пособия была **избрана форма катехизиса – вопросы и ответы**. Такой выбор обусловлен следующими обстоятельствами:

1. Вопрос играет большую роль в мобилизации человеческого мышления, актуализирует и стимулирует познавательную деятельность читателя.
2. Рассмотрение большой, сложной и многоплановой темы становления Управляющих Советов в ее разделении на наиболее важные вопросы содействует более структурированному восприятию материала.



3. Жанр вопросов и ответов требует от авторов четкости и конкретности в раскрытии материала

4. Читатель может выбрать те вопросы и ответы, которые наиболее актуальны лично для него в данный момент.

5. Ответы на вопросы позволяют даже наиболее сложный и наукоемкий материал подавать в популярной, доступной для читателей форме, что особенно важно с учетом обращенности пособия не только к профессиональным работникам образования.

Вопросы в Пособии структурированы и сгруппированы вокруг ключевых содержательных блоков:

1. Смысл, назначение и ожидаемые результаты деятельности Управляющих Советов.

2. Правовые основания для создания Советов.

3. Состав, структура и функции Управляющих Советов.

4. Подготовка к созданию школьных Управляющих Советов. Организация выборов, создание Управляющих Советов.

5. Деятельность Управляющих Советов в школе.

При этом ограничения планового объема пособия, естественно, не дают возможности представить полный набор вопросов и ответов по данной проблематике. Скорее можно говорить о первоначальном, пробном рассмотрении проблемы. Более полное и подробное пособие можно будет и планируется подготовить на основе опыта, накопленного в ходе экспериментальной работы.

Создание пособия осуществлялось с использованием материалов экспериментальной работы шести пилотных территорий – Республики Карелия, Красноярского края, Московской, Тамбовской, Ярославской областей и Южного округа г. Москвы в соответствии с Письмом Министра образования и науки А.А.Фурсенко «№ АФ-144» от 27 апреля 2004 г. О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений.

Первая версия вопросов для данного Пособия была представлена участникам экспериментальной работы на апрельской встрече региональных команд в Москве, после чего в нее были внесены уточнения и дополнения и началась работа по подготовке ответов на вопросы.

При написании текста пособия использованы материалы, представленные А.А.Пинским, А.М.Моисеевым, А.И.Вавиловым, А.И.Рожковым, Г.Л.Фришем (Москва), Е.К.Гречаной, В.В.Гавриловой (Московская область), В.А.Паутовым (Ярославская область),

В.А.Миновым, А.А.Седелниковым, Е.Ю.Зиминым, О.Д.Головиной, Л.В.Крутенъ, А.А.Потехиной, Н.В.Ляховой, И.Н.Цыганок (Красноярский край), И.В.Клемешовой и С.В.Кузнецовым (Тамбовская область) и др.

Общее редактирование и составление текста пособия проведено кандидатом педагогических наук, доцентом А.М.Моисеевым.

\* \* \* \* \*

# **I. УПРАВЛЯЮЩИЕ СОВЕТЫ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: СМЫСЛ, НАЗНАЧЕНИЕ, ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **1. Что такое «Управляющий Совет общеобразовательной школы»?**

Управляющий Совет общеобразовательной школы – это **новый орган государственного-общественного управления школой**, который предлагается создать во всех общеобразовательных школах России с числом учащихся более 100 **после периода экспериментальной апробации моделей, разработанных группой российских ученых и специалистов с учетом отечественного опыта и опыта зарубежных стран, и внесения соответствующих изменений в нормативно-правовую базу, регламентирующую работу школы и управление ею.**

Как отмечено в проекте Федерального Закона «О внесении изменений и дополнений в закон Российской Федерации «Об образовании» (в части управления общеобразовательными учреждениями)», подготовленного группой депутатов и экспертов в 2003 году:

«Управляющий совет создается для решения следующих основных задач:

- определение основных направлений (программы) развития общеобразовательного учреждения, особенностей его образовательной программы;
- повышение эффективности финансово-экономической деятельности общеобразовательного учреждения;
- содействие созданию в общеобразовательном учреждении оптимальных условий и форм организации образовательного процесса;
- контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в общеобразовательном учреждении.

3. В состав управляющего совета могут входить родители (законные представители) обучающихся всех ступеней общего образования, обучающиеся третьей ступени общего образования, работники образовательного учреждения, представитель учредителя, а также иные лица».

Смысл создания Управляющих Советов в школах - содействие реализации принципа демократического, государственно-общественного характера управления образованием, провозглашенного в Федеральном Законе РФ «Об образовании» еще в 1992 г., но до сих пор не получившего полного и эффективного осуществления. Само название нового органа –

**Управляющие** Советы говорит о том, что в отличие от своих предшественников, Управляющий Совет будет иметь значительно более серьезные собственно управленческие полномочия и сможет сильнее, активнее и действеннее проводить общественное влияние на управление школами, что вполне соответствует приоритетным направлениям модернизации российского образования на период до 2010 года.

К этому важно добавить, что в ходе серьезных дискуссий разработчики модели Управляющих Советов и участники экспериментальной апробации этих моделей в регионах пришли к единому мнению, что Управляющий Совет призван быть не просто органом управления школой, но органом **стратегического управления**, решающим наиболее важные и ответственные задачи функционирования и развития школы.

## **2. Какое управление называется государственно-общественным?**

Словосочетание «государственно-общественное управление образованием», а иногда и «общественно-государственное управление» стали широко употребляться в общественной полемике конца 80-х годов на волне движения за демократизацию чрезмерно централизованной, унифицированной государственной модели образовательной системы, сложившейся в СССР. Уже тогда эти словосочетания ассоциировались прежде всего с созданием Школьных Советов.

Прозвучавшие с трибун февральского пленума ЦК КПСС и Всесоюзного съезда по народному образованию (1988 г.), лозунги государственно-общественного управления школой вошли в документы Государственного комитета СССР по народному образованию (1989), а затем, уже после распада СССР и провозглашения российского суверенитета, были закреплены в Законе Российской Федерации об образовании (1992). Статья 2 этого Закона провозгласила в качестве одного из принципов государственной политики РФ в области образования демократический, государственно-общественный характер управления образованием и автономность образовательных учреждений.

К сожалению, в условиях системного кризиса в обществе идея государственно-общественного управления отошла из центра общественного внимания на его периферию и оказалась нереализованной на практике, и термин «государственно-общественное управление образованием» во многом оказался некой абстрактной декларацией, не наполненной реальным содержанием.

Сегодня, когда созрели многие предпосылки для реального становления государственно-общественного управления общим образованием, необходимо разобраться в значении этого термина и его статусе.

В самом общем виде понятие о государственно-общественном характере управления образованием отстраивается путем противопоставления его предшествующему чисто государственному управлению. В этом случае рабочее определение государственно-общественного управления звучит следующим образом: **государственно-общественное управление образованием – это управление, в котором представлены две взаимодействующие составляющие, два начала, два рода субъектов, а именно субъекты государственной и общественной природы.**

В школьном Управляющем Совете «государственное», властное, официальное, ведомственное начало представляют директор, другие члены администрации школы, представитель учредителя, в какой-то мере – сотрудники школы, а общественное начало – представители родителей, учащихся старших классов, местного сообщества и т.д.

### **3. Что нынешним и будущим общественным управляющим необходимо знать о современной школе и управлении ею?**

Работа в Управляющем Совете как органе стратегического управления школой предполагает, что все ее участники, не зависимо от того, является ли образование их профессией, или нет, неплохо ориентируются как в школьных делах (как говорят ученые – в «школе как объекте управления»), так и в управлении этими делами.

**В очень кратком, тезисном виде можно сказать, что школьные общественные управляющие должны знать и понимать:**

- что в настоящее время осуществляется модернизация российского образования на период до 2010 г., призванная повысить качество, доступность и эффективность образования, в том числе – за счет роста открытости школы, развития государственно-общественного управления образованием;
- что школы сегодня имеют некоторую степень автономии и большую ответственность, но работают в условиях общих, государственных образовательных стандартов и базисных учебных планов, федеральная и национально-региональная часть которых законодательно предписывают каждой школе, какие области знаний и учебные дисциплины и в каких объемах должны изучаться на разных этапах обучения (при этом школа имеет право выбора в рамках так называемого школьного компонента стандарта и базисного учебного пла-

на); это означает, что школа не может да и не должна предлагать такое «образовательное меню», которое заказывается конкретными участниками образовательного процесса, например, родителями и самими школьниками;

- что бюджетное финансирование школа получает на реализацию не любых, а строго нормированных образовательных услуг, зафиксированных в ее образовательной программе и утвержденном учебном плане;

- что большинство школ имеют сегодня не только текущие планы работы и образовательные программы, но и программы развития, в которых фиксируются рубежи, которых школа хочет достичь через 2-3 года и пути, ведущие к их достижению (что требует обычно изыскания дополнительных ресурсов, так как развитие стоит денег и требует других вложений);

- что большинство школ (что сегодня открыто признано государством) не получают объема ресурсов (прежде всего финансовых, материально-технических), необходимого для их современного функционирования и прогрессивного развития, что делает очень актуальным диалог школы и местного сообщества, развитие социального партнерства, поиск законных источников привлечения внебюджетных средств;

- что школы являются организациями, оказывающими образовательные услуги начального, основного и полного (среднего) общего образования, причем до последнего времени они создавались и действовали в организационно-правовой форме учреждений, что связано с высокой, практически полной зависимостью от решений учредителя и выделяемого им бюджета, а в последнее время разрабатываются и вносятся предложения о расширении многообразия организационно-правовых форм образовательных организаций, часть из которых будут иметь достаточно большую степень свободы и ответственности в формировании своего бюджета; в то же время работа школы вряд ли может быть сведена только к производству услуг (а иногда и товаров – в виде различных методических разработок), а главное – сильно отличается от других сегментов сферы обслуживания (смещение школы с иными видами сервиса часто выглядит оскорбительно для работников образования). Применительно к ней точнее говорить не об обслуживании, а о **социальном служении**; важным отличием услуг, оказываемых в школе, является их общественный характер, при котором прежде всего учитываются социальные потребности и заказы, и, по мере возможности (и влияния Управляющего Совета) – индивидуальные и групповые – в рамках действующих образовательных стандартов и ресурсных возможностей);

- что оплата труда работников образования является недопустимо низкой, не соответствующей условиям их труда и социальной ситуации, причем в будущем вопросы этой оплаты будут решаться в основном на региональном и местном уровнях;

- что в 2004 г. произошли существенные изменения в законодательной базе системы образования, отменившие многие льготы образованию (зачастую существовавшие только на бумаге) и в целом создающие более жесткие условия существования образовательной системы и школ;

- что в школах страны осуществляются важные нововведения, такие как переход на итоговую аттестацию преимущественно в форме единого государственного экзамена, избавляющего школьников от необходимости двойной сдачи экзаменов (выпускных за курс школы и вступительных в вуз), введение предпрофильной подготовки (в конце курса основной школы) и профильного обучения (на старшей ступени школы), позволяющего лучше учесть и полнее реализовать познавательные интересы, склонности и возможности конкретных школьников, расширить свободу выбора, усилить индивидуализацию обучения; при этом последнее нововведение может привести к тому, что старшеклассники часть предметов будут изучать не в своей школе, а в другой школе, входящей в созданную для этих целей образовательную сеть и имеющей лучшие условия для работы по этим предметам. Соответственно, изменится и привычная для всех нас, складывавшаяся годами система постоянного школьного класса, что влечет за собой множество последствий, и позитивных, и негативных;

- что хорошая школа никогда не ограничивается набором официально оказываемых образовательных услуг и всегда стремится в комплексе решать задачи образования, воспитания, психического, нравственного, физического развития и оздоровления обучающихся, хотя далеко не все из таких задач прямо «прописаны» в обязательных образовательных стандартах;

- что при всей важности образовательных программ и учебников в школе главную роль имеет уклад школьной жизни, реальная образовательная среда, создаваемая ежедневным трудом и общением взрослых и детей и оказывающая самое мощное образовательно-воспитательное воздействие на учащихся;

- что каждая школа, будучи похожей на другие, обладает и своей уникальностью, индивидуальностью (осмыслить и развить которую – важная задача Управляющего Совета) и т.д.,

### **Где можно почерпнуть необходимые знания?**

Если действовать систематически и современно (то есть с опоры на законодательные, нормативные акты), то начать надо с изучения Федерального Закона РФ «Об образовании»,

который в последнее время претерпел много кардинальных изменений, и поэтому его стоит внимательно изучить не только новичкам в управлении школой, но и ее «старожилам». Многие вопросы правового регулирования школьной жизни рассмотрены в принимаемом на уровне Правительства РФ Типовом Положении об общеобразовательной школе. Кроме того, полезно ознакомиться с законом об образовании Вашего региона.

Непосредственно в школе внимательного и вдумчивого изучения требует ее главный правовой документ – Устав образовательного учреждения.

И абсолютно естественно уделить внимание изучению Примерного Положения об Управляющем Совете, которое подготовлено юристами Рабочей группы Министерства образования и науки РФ по усилению общественного участия в управлении школой и является важной основой экспериментальной работы по созданию Управляющих Советов.

#### **4. В 1999 г. был издан Указ Президента РФ о создании Попечительских Советов в образовании. Каковы отличия Управляющих и Попечительских Советов?**

В настоящий момент практически важно наметить стратегию и тактику конкретных шагов по реализации установок исполнительной и законодательной власти на усечение участия общества в управлении школой для решения этих задач имеется уже очень многообразный опыт – как зарубежный, так и отечественный (в том числе по проектам Британского Совета, Института «Открытое общество», НФПК и др.).

При этом следует трезво отдавать себе отчет в том, что использование отечественного опыта оказывается вещью не совсем простой, этот опыт вряд ли можно считать «готовым», сложившимся, однородным. Конечно, у нас уже возникла некоторая традиция участия различных общественных органов в управлении общеобразовательными учреждениями. Но, во-первых, пока еще очень велика пестрота и гетерогенность различных имеющихся форм; во-вторых, именно главный вопрос – придание этим органам не содействующих и консультативных, но реальных управленческих (властных) полномочий – пока еще далек от ясного практического решения.

Общественные органы и структуры, принимающие сегодня реальное участие «в делах школы», в первом приближении анализа можно разделить на две основные категории:



- *совет школы* («школьный совет», «управляющий совет», «совет общеобразовательного учреждения»<sup>1</sup> и т.п., - как внутренний орган самоуправления школы, компетенция которого определяется уставом школы);

- *попечительский совет* (как «внешнее» по отношению к школе, самостоятельное юридическое лицо, создающееся обычно в виде некоммерческой организации – АНК, фонд, некоммерческое партнерство и др.).

В вопросе о попечительских советах следует отметить одну понятийно-юридическую тонкость, связанную с тем, что в законодательстве в качестве основного понятия используется понятие «орган самоуправления» (образовательного учреждения). На практике же попечительские советы школ сегодня чаще создаются как внешние самостоятельные организации, как советы *«при школах»*. Связка подобного совета со «своей» школой определяется, по идее, из его устава и названия («попечительский совет школы № xxx» и т.п.).

В этом случае, однако, он, строго говоря, не может рассматриваться как орган *самоуправления* школы и, более того, как орган *управления* ею<sup>2</sup>. Скажем, он очевидным образом отличается от такого органа самоуправления вузом как Ученый совет, который вряд ли можно себе помыслить зарегистрированным в форме самостоятельной некоммерческой организации. Конечно, и внутришкольный орган самоуправления в ряде случаев на практике получил название «попечительского совета», однако это не более, чем название. Таковое именование, впрочем, вполне правомерно с точки зрения закона «Об образовании» и федеральных нормативных актов о попечительских советах<sup>3</sup>, однако оно в малой мере отвечает, во-первых, смысловой сути «попечения», «благотворения» и, во-вторых, складывающейся на практике регистрации попечительских советов как обособленных юридических лиц.

Повторим, что применительно к задачам усиления общественного начала в управлении школой и в системе общего образования, главным сегодня является вопрос не столько о *совещательных* или *благотворительных* функциях подобных органов, - они уже реализуют-

---

<sup>1</sup> Мы не обсуждаем здесь такие органы как «педагогический совет» или «родительский комитет», поскольку по традиции понятно, что они имеют только совещательные или вспомогательные функции, но никак не собственно управленческие.

<sup>2</sup> Конечно, у нас имеются сторонники попечительских советов, создаваемых в форме самостоятельного, обособленного от школы юридического лица, и настаивающие на том, что подобные советы могут иметь не только функции благотворения («нашел деньги - дал их школе - проверил целевой характер расходования»), но и собственно управления. Однако роковым вопросом для подобной позиции оказывается следующий: как негосударственное (и «не-муниципальное», т.е. не входящее в систему органов публично-правовых образований) юридическое лицо, находящееся в 100%-ой частной собственности, может приобрести права *управления* по отношению к государственной (муниципальной) школе – организации, находящейся в 100%-ой государственной (муниципальной) собственности? Слабая теоретическая надежда возможна была бы в следующем ответе – «посредством того, что учредитель, то есть орган местного самоуправления, передаст ей, то есть частной некоммерческой организации, часть полномочий учредителя по управлению школой». Однако сторонники подобного подхода пока не сумели нам предложить, даже теоретически, *ни одного* внятного правового механизма подобного отчуждения полномочий.

<sup>3</sup> Обсуждаемые выше Президентский указ и Постановление правительства о попечительских советах.

ся на практике, - сколько вопрос о придании им реальных *управленческих* функций (предметы ведения и властные полномочия).

В этой связи можно кратко обобщить особенности двух обозначенных выше принципиальных форм – «внутришкольной» и «внешней», то есть Школьного совета и Попечительского совета.

Итак, (А) *Школьный совет* («Управляющий совет»; также в настоящее время распространяется термин «Совет общеобразовательного учреждения»). - Не является самостоятельным юридическим лицом, есть уставной орган школы. Конкретные управленческие полномочия регламентируются уставом школы, который, однако, составляется на основе Типового положения, и именно эта особенность позволяет через федеральный уровень регулирования выйти непосредственно на необходимые нововведения в муниципальной школе. Одна из возможных проблем: в ситуации перевода счетов школ в казначейство, может значительно пострадать гибкость и оперативность в работе с внебюджетными деньгами.

(Б) *Попечительский совет*. - Правовая форма четко не определена (по ширящейся практике является самостоятельным юридическим лицом). Предполагаемое преимущество – возможность гибкой и независимой от органов казначейства и органов управления образованием финансовой деятельности. По существу, является вспомогательной и благотворительной структурой, ибо неясно, как внешняя к школе негосударственная организация, может приобретать по отношению к школе реальные управленческие функции.

Наше кардинальное предложение – в вопросе различения природы и функций «внутренних» (школьных) и «внешних» (попечительских) советов – вытекает из идеи *многоуровневости управления* в системе общего образования. А именно, имеются минимум 4 ясно выделяемых уровня управления в общем образовании:

- 1) федеральный;
- 2) региональный;
- 3) муниципальный;
- 4) школьный.

На каждом из этих уровней управления возможно то или иное общественное участие, на каждом из них свои конкретные формы должен найти принцип «государственно-общественного характера управления».

Мы предлагаем для *школьного уровня* иметь, в качестве базового, понятие «Совет общеобразовательного учреждения». Для *муниципального и регионального* – понятие «Попечительский совет» (что, кстати, все больше отвечает практике на местах – ср. попечительские советы по образованию того или иного города, области, при мэре, вице-губернаторе и

проч.). Для федерального уровня вопрос пока, видимо, следует оставить открытым (нет достаточного опыта и необходимой меры концептуальной ясности), однако на будущее этот вопрос также может оказаться важным и перспективным<sup>4</sup>.

В данной работе мы ограничимся в основном уровнем учебного заведения (школьный уровень) и, соответственно, проблематикой Совета общеобразовательного учреждения. Представляется, что несмотря на известную «скромность» подхода (избран школьный, то есть самый «нижний» уровень управления), именно здесь лежит узловое звено модернизации управления – на уровне конкретной организации, школы, основной «клеточки» образовательной системы.

## **5. Зачем нужны школьные управляющие советы? Кто и почему заинтересован в их создании?**

Большинство норм уклада школьной жизни формируются представителями администрации и педагогического коллектива школы без всякого участия тех, ради кого, собственно, и существуют образовательные учреждения. Пришедшему в школу ребенку и его родителям они предъявляются в виде писанных и неписанных правил и процедур, за нарушение которых следуют соответствующие санкции. Образовательное учреждение самостоятельно определяет режим учебных занятий, содержание образования, перспективы развития, крайне редко учитывая при этом пожелания учащихся и их родителей. Да и «места», где родительское и местное сообщество могло бы сообщить школе о своих ожиданиях кроме кабинета директора, пока, увы, не существует.

Как показывает практика, в наших школах создано значительное количество разнообразных советов и комиссий, так или иначе призванных влиять на жизнь учреждения. Номинально в их состав входят представители трудового коллектива школы, родителей учащихся и старшеклассники. Компетенции и круг вопросов, которые должны решать подобные органы общественного управления (именно так они называются), изложены в соответствующих локальных актах - Положениях. Часть компетенций общественных структур управления регламентируются школьным Уставом. В этих же документах зафиксированы права и представительство в советах. Но, несмотря на наличие нормативных документов и широкое представительство, абсолютное большинство этих органов оказываются мертворожденными: или не работают вовсе или используются для того, чтобы проводить через них «в жизнь»

---

<sup>4</sup> Так, в ФРГ «Федеральная конференция школьных родителей» есть вполне внятный и влиятельный орган общественного соуправления в образовании.

решения школьной администрации. Словосочетание «карманный совет» достаточно широко известно профессиональному педагогическому сообществу.

Так стоит ли создавать еще один, пусть даже управляющий, школьный совет?

Попробуем привести несколько аргументов в пользу подобной структуры. Согласно законодательству РФ в сфере образования, право на управление школой имеют все участники образовательного процесса, а место, где можно реально это право реализовать, как правило, есть только у сотрудников школы, а в отдельных случаях только у школьной администрации. Налицо несоблюдение Российского законодательства в части несоответствия «характера управления образованием» и реализации прав участников образовательного процесса.

Такое положение не только не свидетельствует об определенном уровне развития школьной демократии, но и порождает нежелательные последствия, которые могут перерастают в проблемы. Отсутствие возможности управлять школой участниками образовательного процесса воспринимается по-разному. Ущемленные в правах учителя (им тоже необходима сатисфакция) могут запросто «отыграться» на своих коллегах, детях или их родителях. Естественно, с позиции педагогической этики это недопустимо, но, кто скажет, что этого нет в наших школах, пусть бросит в авторов настоящего пособия камень...

Учащиеся, реагируя на «дискриминацию», в зависимости от возраста используют различные формы протеста, так или иначе одобряемые подростковой субкультурой, и, как правило, неприемлемые культурой педагогической. Как следствие - конфликтные ситуации, которые не имеют конструктивного разрешения и потому (в любом случае) негативно сказываются на общем микроклимате школы. Столь же бесправные или не решающиеся заявить о своих правах родители, приглашенные школой для разрешения конфликта, совершенно резонно опасаясь за последствия, вынуждены соглашаться с мнениями учителей и «принимать меры» к распоясавшемуся чаду... Спектр родительских воспитательных воздействий на ребенка всем известен. Даже если родители принимают его сторону в сложившейся ситуации, то, все равно чаще всего, советуют ребенку извиниться перед всемогущим школьным педагогом. Таким образом, «школьные годы чудесные» являют для подрастающего поколения не только всеисилие взрослых, но вынужденное двуличие уважаемых и любимых ими родителей. На фоне подросткового и юношеского максимализма это не такое безобидное явление. Кто-то может резонно возразить, мол, такова жизнь, и пусть ее ребенок познает такой, какой она есть. Возможно, в этой правде жизни есть своя прелесть, но подобное поведение родителей (да и учителей) не самый лучший пример для подражания. Во всяком случае, это ни коим образом не способствует формированию гражданской позиции и субъектности ребенка.

Следовательно, возможность реализовать свое право на управление должна быть у всех участников образовательного процесса, а управляющий совет мог бы стать местом реализации этих прав. Тем не менее, может возникнуть впечатление, что УС выгоден только учителям, учащимися и их родителям. Но, как это ни покажется странным, в появлении в учреждении школьного совета должна (именно должна) быть заинтересована школьная администрация. Разумеется, совет, наделенный соответствующими полномочиями, несколько ограничит власть директора школы, но это ограничение несравнимо с той выгодой, которую получит школа от его создания.

**Выгода первая.** Любой директор искренне хочет, чтобы его школа была «хорошей» или, по крайней мере, становилась лучше. И, бесспорно, много делает для того, чтобы эти улучшения происходили на практике. Видимо, улучшать школу можно по-разному, например, через приобретение современного оборудования и мебели. Но на имидж школы влияют не только материальные условия образовательного процесса, но и образовательные результаты, и отношения, которые существуют между участниками образовательного процесса и многое другое. Славу школе (плохую или хорошую) формируют, прежде всего, учащиеся и их родители. Они, кстати, тоже хотят, чтобы школа была хорошей. Однако их представления о хорошей школе несколько отличаются от учительских. Педагоги хотят, чтобы в школе учились послушные и умные дети, чтобы их рабочие места были оборудованы всем необходимым, чтобы администрация школы и родители учащихся быстро и адекватно реагировали на все их просьбы и чаяния.

Рискнем предположить, что родителям крайне важно, чтобы в школе было безопасно, чтобы их ребенок чувствовал себя комфортно, мог проявить свои потенциальные возможности и быть успешным, прежде всего, в учебной деятельности, ну и, естественно, чтобы его не обижали старшеклассники и учителя. Возможно также, что родителям интересно, чем школа может помочь становлению их чада. А отдельные представители родительской общественности уже сейчас готовы сформировать школе свои пожелания, свой «родительский заказ».

Представления детей о хорошей школе в зависимости от возраста могут меняться, но в любом случае они в чем-то совпадают с учительскими и родительскими. Таким образом, у всех участников образовательного процесса есть собственное мнение о том, что в жизни школы можно изменить или улучшить.

Возможно, что на заседаниях управляющего совета заинтересованные стороны смогут договориться о том, что такое хорошая школа и том, как этого добиться, используя возможности друг друга.

**Выгода вторая.** Прежде чем перейти к ее описанию, вспомним поведение на рынке товаров и услуг других, необразовательных, успешных организаций. Практически все они имеют специальные маркетинговые службы и тратят огромные средства для изучения потребностей клиентов и на рекламу своей продукции или услуг. Мы знаем, что сравнение школы с бизнес – структурами неоднозначно воспринимается педагогической общественностью, но в этом случае оно, по нашему мнению, крайне уместно... Школа, как никакая другая организация, каждый день встречается со своими «клиентами» (они же бесплатные рекламные агенты). Казалось бы, школьной администрации и учителям (уже много лет) улыбается удача – их клиенты готовы озвучивать свои потребности. Но далеко не в каждой школе педагогический коллектив захочет, не только удовлетворять, но и слышать эти потребности. Возможно, проблема заключается не только в позиции школы, но и в отсутствии места, где могут встретиться школьная организация и ее клиенты. **Школьный управляющий совет** мог бы стать «местом встречи» исполнителя (школа) и заказчика и потребителя образовательных услуг, своеобразной маркетинговой службой образовательного учреждения.

**Выгода третья.** Пока существуют школы, в них будут возникать конфликтные ситуации. Некоторые из них заканчиваются жалобами участников образовательного процесса друг на друга. Школьная администрация, благодаря Управляющему совету, может освободиться от малоприятной процедуры по их рассмотрению. А процесс рассмотрения подобных инцидентов с участием членов совета, возможно, поможет конфликтующим сторонам лучше понять позицию друг друга.

**Выгода четвертая.** В начале и в конце учебного года практически любая школа «страдает» от пропусков учащими субботних учебных занятий. Пикники, дачи, огороды и пр., - все это тоже важно для семейной жизни. Школьная администрация, заручившись мнением совета о введении в I и IV четверти «пятидневки», будет чувствовать себя вполне защищенной перед органами управления образованием и другими организациями, которые выполняют по отношению к школе контролирующие или инспекторские функции.

Можно также говорить, о том, что УС будет помогать школе привлекать внебюджетные (а может и дополнительные бюджетные) средства, может быть, сумеет охладить пыл учителя, замучившего детей непомерными домашними заданиями, и прочая, и прочая, и прочая....

Но у любой медали две стороны. Придется делиться властью, придется доводить до членов УС программу развития школы, придется что-то согласовывать...

## **6. Каково место УС в системе внутришкольного управления?**

Как уже отмечалось выше, Управляющий Совет школы создается как орган государственно-общественного по составу и стратегического по задачам управления школой. Это означает, что, не подменяя директора школы и ее администрацию в решении возложенного на них широкого круга задач, Управляющий Совет и сам имеет достаточно широкий круг полномочий по решению ключевых вопросов жизнедеятельности школы (о полномочиях Совета будет рассказано далее).

Здесь же важно особо подчеркнуть, что создание и деятельность Управляющих Советов отнюдь не означает прекращения работы органов внутришкольного самоуправления – профессионально-педагогического (педагогический, методический, научно-методический Совет), родительского (Родительские комитеты), ученического (ученические комитеты, старостаты, Советы старшеклассников, Советы выпускников школы и т.п.).

В отличие от этих органов, призванных защищать интересы различных групп участников образовательного процесса, Управляющий Совет защищает интересы школы как целого и руководствуется в своей работе балансом этих интересов.

Перечисленные выше органы самоуправления вправе рассчитывать на поддержку и помощь со стороны Управляющего Совета школы в их создании и деятельности, которую Совет призван направлять в сторону реализации общей стратегии работы школы.

## **7. Что может и должно измениться в практике школы с созданием УС?**

По данному вопросу мы имеем возможность привести сразу несколько вариантов ответов.

Мнение заместителя директора по учебно-воспитательной работе Тюльковской средней школы Балахтинского района Красноярского края Галины Ивановны Демидовой:

1. «Если раньше учитель был значимой фигурой на селе, то сейчас другая ситуация. Развитие СМИ, Интернета дают понять, что категорично учитель решать судьбу ученика не в праве, да и не в состоянии.

2. Что касается дисциплины учащихся, то порой учителю трудно повлиять на ученика, найти весомые рычаги влияния, думается, что УС сможет повлиять не столько на поведение ученика, сколько на условия его жизнедеятельности. Наверняка будут найдены другие механизмы влияния на учащихся, родителей.

3. Образовательная программа образовательного учреждения строится педагогическим коллективом школы, управленческой командой, но теперь она будет рассматриваться и на УС. Значимы ли те приоритетные направления, по которым предполагается деятельность ОУ?

4. Согласование «школьного компонента» БУПа будет осуществляться уже не только педагогическим коллективом школы, но и членами УС.

Презентованные факультативные занятия, элективные курсы, специальные курсы, объединения дополнительного образования на УС будут рассматриваться с точки зрения значимости и, возможно, роли в развитии территории, хозяйствующих субъектов. Возможны изменения в преподавательском составе, возможны новые требования к образовательному целеполаганию в учебных курсах, их содержанию, результативности.

5. Будет изменена форма предоставления информации о состоянии дел в ОУ участниками образовательного процесса. Обсуждение уже будет осуществляться на разных уровнях: родители, учащиеся, общественность, власть, учителя

6. Если меняется управленческая команда ОУ, то УС будет держать стратегию образования.

7. При совершении разовых мероприятий семьи и школы не всегда результаты значительные. УС совместно с родителями, учениками, учителями и заинтересованной общественностью будут вести системную работу по простраиванию взаимоотношений семья-школа».

**А вот мнение по этой же теме коллег из Щелковского лицея Московской области:**

«Участие в опросе учащихся, родителей, учителей, анкетирование (составление, организация), выбор и формирование коллективного заказа на образование, который ляжет в основу учебного плана школы (конкретно, школьного компонента - направления народоведение, краеведение и т.д.)

Директор перестанет выступать в роли просителя, уговаривающего родителей помочь школе в решении той или иной наболевшей проблемы. Эти функции перейдут к УС;

Содействие повышению эффективности финансовой и экономической деятельности ОУ;  
Более эффективная разработка программ общешкольных дел, организация их выполнения;

Содействие созданию в общеобразовательном учреждении оптимальных условий и форм организации образовательного процесса;



Осуществление узаконенного общественного контроля за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания;

Информирование общественности о результатах работы школы;

Формирование единоличного органа управления ОУ и осуществление контроля за его деятельностью».

И, наконец, точка зрения специалистов из Тамбовской области:

Факторами развития государственно-общественного управления в сфере образования являются потребности общественности в участии в управлении системой образования и потребности государственных (муниципальных) органов управления образованием в привлечении общественности к такой деятельности. Опыт показывает, что потребность общественности в управлении образовательными системами зависит от уровня организованности самой общественности, от наличия структур, представляющих интересы общественности, в том числе экспертных структур. Поэтому разнообразные меры по изучению общественного мнения, привлечению общественности к аттестации образовательных учреждений, экспертизе образовательных результатов, по организации общественного обсуждения проблем образования являются необходимым условием для повышения уровня общественной активности в сфере образования.

Анализ проблем образования в Тамбовском регионе, причин, их обусловивших, позволяет с уверенностью констатировать, что они были вызваны существенными недостатками в управлении:

- закрытость системы образования от воздействия процессов демократизации общества в целом;
- отсутствие активной позиции общественности по отношению к важнейшей из социальных сфер;
- отсутствие у специалистов органов управления и директоров образовательных учреждений опыта и компетенций, необходимых для реализации реформ;
- отсутствие у педагогов и учащихся возможности участия в принятии стратегически важных решений и реализации общественных инициатив;
- отсутствие нормативной, методической и информационной поддержки внедрения принципов государственно-общественного управления в образовании.

Установленный Законом РФ «Об образовании» принцип государственно-общественного управления образованием реализовывался неэффективно. Отсутствие активной общественной составляющей, компетентной в вопросах образования, приводило к статичному характеру управления.

Решить указанные проблемы можно путем создания нового, государственно-общественного субъекта управления, который должен был обеспечить преобразование существующих отношений в образовании, создать вектор модернизации существующей системы управления на муниципальном и школьном уровнях».

### **8. Что должно измениться в практике внутришкольного управления с созданием УС?**

Если образовательное учреждение видит свою важнейшую роль в том, чтобы быть институтом гражданского общества, то УС становится одним из элементов, обеспечивающим соблюдение прав человека, организатором опыта демократического поведения.

УС обладает законодательно установленным управленческими полномочиями, в основе которых лежит распределение компетенций.

УС является органом, с помощью которого родители и другие представители общества реально участвуют в планировании развития школы, организации ее уклада жизни, финансово-хозяйственной деятельности.

В области организации уклада внутришкольной жизни УС устанавливает:

- продолжительность учебной недели (пятидневка или шестидневка);
- время начала и окончания занятий;
- принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;
- утверждает по согласованию с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график;
- профиль обучения ОУ.

### **9. Каков состав заинтересованных сторон проекта введения УС в школах России, и как его выявить? Каковы интересы различных групп, и как обеспечить их учет при создании и в работе УС?**

Несколько выше мы уже начали отвечать на этот вопрос, но его важность настолько велика, что не будет ошибкой снова обратиться к его рассмотрению, так как наука управления проектами в качестве первого шага предлагает всегда обращаться именно к анализу заинтересованных сторон будущего проекта.

Наши тамбовские коллеги предложили свое видение заинтересованных сторон создания школьных Управляющих Советов и показали их возможные интересы в этом проекте.

Для учащихся общеобразовательных учреждений – формирование и развитие основных социальных компетенций через участие в системе самоуправления школы; формирование активной гражданской позиции.

Для педагогических работников – формирование и развитие основных управленческих компетенций, активной гражданской позиции через участие в работе выборных органов; укрепление связей с коллегами, учащимися, родительской общественностью; возможность самореализации вне основной профессиональной деятельности.

Для руководителей общеобразовательных учреждений – развитие управленческих компетенций, связанных с формированием системы государственно-общественного управления и социального партнерства в сфере образования; укрепление имиджа образовательного учреждения; улучшение качественных и, как следствие, количественных показателей деятельности учреждения.

Для родительской общественности - расширение возможностей участия в управлении школой; укрепление связей с детьми, педагогическим коллективом, администрацией учреждения; формирование активной гражданской позиции; возможность самореализации в общественной работе.

Для муниципальных органов власти - обретение нового управленческого опыта, связанного с формированием системы государственно-общественного управления и социального партнерства; формирование нормативной базы государственно-общественного управления в сфере образования; возможность переноса полученного опыта в другие сферы, повышение рейтинга администрации муниципалитета среди жителей района; активизация межведомственного взаимодействия.

Для социума в целом – активизация и сплочение различных слоев населения в достижении единых целей; превращения общественности в реальную силу влияния на органы местного самоуправления; ускорение процесса становления гражданского общества.

**А вот мнение по этому вопросу члена рабочей группы по созданию УС Тюльковской средней общеобразовательной школы Красноярского края Нины Владимировны Ляховой:**

Предназначение УС прежде всего рассматривается как некая переговорная площадка, где свои интересы высказывать могут все стороны: дети, родители (законные представители), преподаватели. Эта площадка будет иметь законодательную основу, и это является ос-

новным моментом сегодняшнего дня, ранее ничего подобного не было. Потому и не могло быть ответственных решений различных групп.

Интерес к УС существует у всех групп. У преподавателей есть возможность выслушать мнение, выводы других рядом живущих, что-то пересмотреть в своей деятельности, чем-то поделиться своим с другими. Есть возможность рассматривать различные позиции, обсуждать, принимать решения, а принятое всеми решение – это уже успех.

Чтобы обеспечить учет различных интересов всех групп, необходимо улучшать систему отношений между группами. И эта система должна действовать. Если интересы одной из групп будут доминирующими, то новых отношений не получится.

Есть надежда, что УС, с их законодательной основой, дадут эту возможность – выстроить систему отношений между различными группами. Ведь в самом названии уже заложен успех, так как управлять – это договариваться.

**Для выявления заинтересованных сторон** создания УС в школе можно использовать достаточно простую матрицу, коллективная работа по заполнению которой поможет получить довольно полное представление о том, с кем и как надо взаимодействовать инициаторам при создании УС в конкретной школе.

**Таблица 1**

**Кому и зачем нужно создание УС в нашей школе?**

<p>Кому (каким группам) нужно создание и организация деятельности УС? Кто внутри школы и за ее пределами может так или иначе воспользоваться ее разработкой и (или) результатами? (Перечислить группы потенциальных «пользователей» и «благополучателей»)</p>	<p>Зачем создание и Работа УС нужна каждой из названных групп? (Чего могут ожидать от этого выявленные потенциальные пользователи, благополучатели?)</p>	<p>Что нужно сделать разработчикам проекта создания УС, чтобы максимально учесть ожидания потенциальных пользователей? (Как этот учет должен отразиться на процессе создания и запуска УС?)</p>	<p>Что приобретет школа и инициаторы создания УС в школе, если выявленные потребности и интересы всех потенциальных благополучателей будут учтены и удовлетворены? Что они потеряют в случае неучета этих потребностей и интересов? (Какие «выгоды» получает школа и УС от учета интересов партнеров, и какие потери они несут в противоположном случае?)</p>
1	2	3	4

1.			
2.			
3.			
4.			

Приведем также краткие рекомендации по данному вопросу, предлагаемые в пособии европейского проекта ТЕМПУС «Целенаправленная разработка и менеджмент проектов»:

Установить, кто является заинтересованными сторонами, вам помогут следующие вопросы:

- Что вам (планирующим) нужно знать? Кто имеет соответствующие представления и опыт?
- Кем будут приниматься решения по проекту?
- Кем будут производиться действия в соответствии с этими решениями?
- Чья активная поддержка имеет существенное значение для успеха проекта?
- Кто имеет право участия?
- Для кого проект может представлять угрозу?

После того как определены заинтересованные стороны, с ними проводятся консультации для выяснения стоящих перед ними проблем. Для этого необходим сбор информации об актуальном положении, возможно, посредством проведения обследования, а также ряда встреч или использования какой-либо иной формы оценки. По завершении сбора и обработки достаточного количества информации, наступает время встречи заинтересованных сторон, которая проводится в виде рабочей группы и имеет целью дальнейшую идентификацию проблем и начало процесса разработки проекта.

Целью анализа заинтересованных сторон являются определение основных из них, оценка их интереса в осуществлении проекта или «выгоды» от него, а также того, каким образом их интересы сказываются на жизнеспособности и рискованности проекта. Для этого необходимо выяснить следующее:

- ◆ интересы заинтересованных сторон в отношении подлежащих решению проблем, а также основные допущения, которые следует сделать об их участии в проекте
- ◆ столкновение интересов заинтересованных сторон, сказывающееся на рискованности проекта
- ◆ существующие и потенциальные отношения между заинтересованными сторонами и возможность их использования в целях расширения перспектив успеха проекта
- ◆ адекватные формы участия в проекте различных заинтересованных сторон.

Лучше всего проводить анализ заинтересованных сторон во время рабочей встречи типа «мозговой атаки», в которой участвуют основные заинтересованные стороны. Задача такой встречи - обсудить проблемы, с которыми заинтересованные стороны сталкиваются в области основного внимания проекта, напр.: повышение доли профессионально занятых социальной деятельностью, увеличение возможностей обучения на долгосрочных и краткосрочных курсах по социальному законодательству и социальной деятельности.

Матрица 4 представляет простой пример анализа заинтересованных сторон. Такая таблица может применяться для определения допущений и факторов риска, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта. Полезно руководствоваться следующим контрольным списком вопросов:

- ◆ какие предположение относительно ролей заинтересованных сторон или их реакций следует сделать, для того чтобы выполнение проекта было успешным?
- ◆ являются ли эти роли и реакции достоверными и реалистичными?
- ◆ какие отрицательные реакции могут возникать у заинтересованных сторон, и каковым может быть их эффект для проекта?
- ◆ насколько вероятны эти отрицательные реакции и представляют ли они существенную угрозу для проекта?

**Таблица 2**

### Заинтересованные стороны проекта

Группы заинтересованных сторон	Их выгоды, интересы, потребности, ожидания	В какой поддержке они нуждаются?	Каковы механизмы и формы их участия в проекте?
1	2	3	4
1.			
2.			
...			

### 10. Каковы ожидаемые результаты создания и критерии оценки работы УС?

На этот вопрос представители Тамбовской области предлагают ответить в форме таблицы

**Таблица 3**

### Результаты работы УС для разных целевых групп и критерии их оценки

Целевая группа	Результат	Критерии оценки достижения
Учащиеся	Формирование и развитие коммуникативных, информационных, проектировочных, исследовательских компетенций, рост уровня гражданской активности	Рост числа учащихся, вовлеченных в деятельность общественных организаций
Педагоги	Формирование основных управленческих и профессиональные компетенций	Участие в работе выборных органов, активизация общественной деятельности
Руководители образовательных учреждений	Развитие управленческих и проектировочных компетенций	Результаты аттестации образовательных учреждений и педагогических работников, привлечение дополнительных ресурсов в ОУ
Родители	Формирование активной гражданской позиции	Рост числа лиц, работающих в родительских комитетах и Управляющих советах
Специалисты органов управления	Обретение нового управленческого опыта, совершенствование управленческих компетенций	Повышение рейтинга администрации муниципалитета среди населения

Возможно, здесь перечислены не все результаты деятельности УС и критерии их оценки, но основа для планирования целей и результатов УС в конкретной школе здесь представлена.

#### 11.Создание УС: «за» и «против». Какие риски и угрозы связаны с созданием и деятельностью УС.

На вопрос отвечает Директор Тюльковской средней общеобразовательной школы Балахтинского района Красноярского края, Августа Анатольевна Потехина:

В Тюльковской средней общеобразовательной школе Балахтинского района Красноярского края обучается 250 учащихся. Родители, работники школы – это в основном бывшие ученики этой школы. За многие годы в школе сложились определенные традиции, способствующие согласованию интересов участников образовательного процесса: родителей, учащихся, работников школы, социальной сферы села, хозяйствующих субъектов, сельской администрации. Это дни открытых дверей, встречи выпускников школы, совместное проведение праздников, работа родительского комитета, расширенные заседания педагогических советов.

В 2003 году появился опыт создания совета территории. Конференция по его учреждению состоялась в школе, на которой очень ярко, проявилась заинтересованность людей в участии изменений жизни на селе. Увиделась готовность людей сотрудничать с властью в переустройстве системы управления.

Появившиеся в печати материалы по созданию УС, участие педагогического коллектива, родителей учащихся в краевом семинаре по созданию УС дали возможность понимать, что УС - орган, способствующий открытому обсуждению всеми заинтересованными сторонами предназначения школы, согласования интересов государства и общества.

Думается, что УС – это то место, где будут обсуждаться вопросы функционирования, развития школы, учитываться потребности всех заинтересованных сторон, оговариваться механизмы влияния на изменение учебно-воспитательного процесса, механизмы взаимодействия учащихся, родителей и педагогов, пополнение бюджета школы и его рационального распределения.

В настоящее время в малых группах учащихся, родителей, учителей происходит понимание предназначения УС, формирование органов самоуправления учителей, учащихся, родителей, установление других отношений всех участников образовательного процесса.

Создание УС школы даст возможность проявить инициативу людям, которые умеют не только оценивать и предлагать, но и брать на себя осуществление новых идей. Эти люди находятся среди и родителей, и работников школы, и учащихся. Очень важно разграничить полномочия между УС и директором школы так, чтобы было понятно ответственность каждого.

Есть риск выбрать членов УС формально, важно найти тех людей, которые на общественных началах, готовы взять на себя ответственность в участии управления школой.

## **12. Какие ложные стереотипы в восприятии УС могут помешать в его создании и работе?**



Таких стереотипов в сознании как работников школы, так и общественников немало.

Педагогам могут мешать опасения, что: члены УС будут непосредственно вмешиваться в учебную работу, пытаться диктовать учителям, как им следует работать, осуществлять контроль за их повседневной работой.

Общественникам может мешать восприятие УС как очередной декларации, которая никоим образом не меняет сложившееся положение вещей в школе.

Противопоставление УС и директора школы, на котором нередко акцентируется внимание при обсуждении распределения полномочий этих субъектов внутришкольного управления нередко приводит к забвению простого факта, что директор является членом Управляющего Совета и обладает возможностями влияния на других его членов. Стереотип противостояния желательно поменять на восприятие отношений директора школы и УС как отношений взаимодополнения и взаимодействия.

Много вреда может нанести делу и восприятие КУС только в качестве сугубо технического органа, предназначенного для сбора средств для школы.

## **II. ОСНОВАНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УС**

### **13. Какова нормативная база создания и функционирования УС?**

Прежде всего, следует отметить, что действующее законодательство РФ об образовании уже содержит нормы, предписывающие деятельность Советов общеобразовательных учреждений (См. ст. 35 Федерального Закона РФ «Об образовании»)..

Для более основательного вхождения УС в практику общего образования Рабочей группой Минобразования РФ по усилению общественного участия в управлении в сфере общего образования был создан и одобрен на Координационном Совете Министерства 26 декабря 2003 г. достаточно полный пакет проектов нормативно-правовых актов, призванных регламентировать создание и деятельность УС в школах России.

Есть основания полагать, что составляющие этого пакета будут рассматриваться и приниматься на соответствующих уровнях на основе итогов начатого весной 2004 г. и продолжающегося ныне в ряде регионов РФ эксперимента по апробации моделей УС.

В упомянутый пакет входят, в частности:

- проект федерального закона «О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ В ЗАКОН РФ «ОБ ОБРАЗОВАНИИ» (В ЧАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ)»: внесен в Госдуму РФ 03.12.2003, за № 399898-3;

- пояснительная записка к законопроекту;

- проект Постановления Правительства России «О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ В ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ»;

- проект нормативного акта Минобразования России «ПОЛОЖЕНИЕ ОБ УПРАВЛЯЮЩЕМ СОВЕТЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО (МУНИЦИПАЛЬНОГО) ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ» (с приложениями о порядке выборов и порядке кооптации членов школьных управляющих советов).

- приложение, иллюстрирующее распределение полномочий между советом школы и ее директором.

По мнению членов рабочей группы, представленный комплекс взаимосвязанных документов различного уровня (федеральный закон – постановление правительства – документ Минобразования) задает необходимую основу для становления советов общеобразовательных учреждений как органов, реализующих в сфере общего образования принцип закона «Об образовании» о демократическом, государственно-общественном характере управления образованием.

При разработке представленных документов использовались материалы зарубежного опыта, в основном изложенные в опубликованной ныне книге «Общественное участие в управлении образованием: Школьные советы» (Англия, ФРГ, ЮАР, страны ЕС).

Проекты нормативных актов прошли промежуточную экспертизу, в целом позитивную, специалистов Министерства образования Англии (письмо от: Department for Education and Skills, London, 18.09.2003), обсуждались с британскими и российскими экспертами (от г.Москвы и Московской области, Красноярской, Самарской, Ярославской областей) на семинаре 21-23.10.2003, а также на рабочем совещании с Министром образования РФ 23.10.2003.

В разработке главного в данном пакете законопроекта участвовали: А.В.Шишлов – Председатель Комитета Государственной Думы по образованию и науке; А.А.Пинский – директор школы № 1060 г. Москвы, директор Центра социально-экономического развития школы ИРО ГУ-ВШЭ; И.А.Рожков – директор Центра прикладных правовых разработок ИРО ГУ-ВШЭ; М.С.Митькина – Советник Председателя Комитета Государственной Думы по образованию и науке, эксперт фракции «Яблоко»; А.И.Вавилов – старший научный сотрудник Центра прикладных правовых разработок ИРО ГУ-ВШЭ; В.В.Спаская – замести-

тель начальника Управления контроля качества общего образования Минобрнауки России; И.Д.Чечель – проректор АПКИПРО по научно-методической работе; М.М.Мусарский - директор Центра стратегических разработок развития образования Московской области Московского государственного областного университета; А.М.Моисеев – профессор кафедры педагогики и психологии АПКИПРО; И.А.Рождественская – эксперт проекта НФПК «Реформа системы образования».

С материалами данного комплекса документов можно ознакомиться в изданиях, подготовленных Рабочей группы по усилению общественного участия в управлении в сфере общего образования и на сайте «Общественное соуправление школой». В данном пособии мы неоднократно будем приводить конкретные положения из указанных документов.

#### **14. Какова нормативная база эксперимента по введению УС в школах ряда регионов РФ?**

Главным основанием для развертывания такой экспериментальной работы является письмо Министерства образования и науки А.А.Фурсенко. Небольшой объем этого важного документа позволяет привести его текст полностью.

#### **МИНИСТР ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (Минобрнауки России)**

*ул. Тверская, д. 11, г. Москва, 125009*

*Телефон: 229-70-62*

*27 апреля 2004г«№ АФ-144*

**Органам управления образованием  
Республики Карелия, Красноярского края,  
Воронежской, Московской, Самарской,  
Тамбовской, Ярославской областей, г. Москвы**

#### **О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений**

Министерство образования и науки Российской Федерации считает, что усиление общественного участия в управлении общеобразовательными учреждениями является одним из важнейших направлений развития российского образования.

В целях развития демократического, государственно-общественного характера управления образовательными учреждениями в системе общего образования, широкого привлечения к управлению образовательными учреждениями представителей профессионального педагогического сообщества, родителей (законных представителей) обучающихся, выпускни-

ков образовательных учреждений и представителей местной общественности прошу поддержать инициативу общеобразовательных учреждений, муниципальных органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений.

Министерство образования и науки Российской Федерации готово оказывать правовую, методическую и организационную помощь органам управления образованием и общеобразовательным учреждениям в проводимой работе.

А.А. Фурсенко

Вскоре после рассылки данного письма Департамент общего и дошкольного образования Минобрнауки РФ своим письмом (№ 14-51-131/ от 14.05.2004) разослал в регионы участники экспериментальной работы **Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений**, опирающиеся на первый опыт работы по созданию УС и содержащие конкретные направления работы по их дальнейшему становлению и развитию.

В рекомендациях, в частности, говорится:

В соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» (ст. 35, п.2) управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления, при этом возможны различные формы самоуправления в образовательном учреждении. В настоящее время в целях развития демократического, государственно-общественного характера управления получает развитие такая форма самоуправления общеобразовательным учреждением как управляющий совет.

Управляющий совет общеобразовательного учреждения (далее - Совет) - это коллегиальный орган школьного самоуправления, имеющий полномочия, определенные уставом школы, по решению вопросов функционирования и развития учреждения.

### **III. СОСТАВ, СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УС**

#### **15. Каким должен быть состав УС?**

Согласно предложениям по внесению изменений в Типовое Положение об общеобразовательном учреждении (приводится с сохранением нумерации статей):

70.... Управляющий Совет состоит из представителей родителей (законных представителей) обучающихся, представителей обучающихся на третьей ступени общего образования, представителей работников образовательного учреждения, представителя учредителя.

Также в управляющий совет могут входить выпускники данного общеобразовательного учреждения, представители местной деловой, научной, культурной общественности.

Управляющий совет создается (образуется) с использованием процедур выборов, назначения и кооптации.

71. Члены управляющего совета общеобразовательного учреждения из числа родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования избираются собранием (конференцией) родителей (законных представителей) обучающихся сроком на три года.

Родители (законные представители) обучающихся участвуют в выборах членов управляющего совета на основе принципа «одна семья (полная или неполная) один голос», независимо от количества детей данной семьи, обучающихся в данном общеобразовательном учреждении. В случае возникновения спора между родителями (законными представителями) о том, кто из них представляет семью на собрании (конференции), таковой спор разрешается соответствующим органом опеки и попечительства.

72. В состав управляющего совета общеобразовательного учреждения входят по одному представителю от обучающихся от каждой из параллелей третьей ступени общего образования (при наличии в общеобразовательном учреждении третьей ступени общего образования).

Члены управляющего совета из числа обучающихся третьей ступени общего образования избираются общим собранием (конференцией) обучающихся соответствующих параллельных классов третьей ступени общего образования данного общеобразовательного учреждения сроком на один год.

73. Члены управляющего совета общеобразовательного учреждения из числа работников избираются общим собранием (конференцией) работников данного общеобразовательного учреждения сроком на три года.

74. Для проведения выборов членов управляющего совета общеобразовательного учреждения, представляющих участников образовательного процесса, упомянутых в пп. 71-73 настоящего Типового положения, создается избирательная комиссия.

Порядок формирования и работы избирательной комиссией определяются Положением об управляющем совете общеобразовательного учреждения, разрабатываемым и утверждаемым федеральным (центральным) государственным органом управления образованием.

75. Руководитель общеобразовательного учреждения входит в состав управляющего совета по должности.

76. Представитель учредителя в управляющем совете общеобразовательного учреждения назначается учредителем соответствующего общеобразовательного учреждения.

77. В состав управляющего совета общеобразовательного учреждения могут также входить на основе кооптации:

- выпускники, окончившие данное общеобразовательное учреждение;
- работодатели (их представители), чья деятельность прямо или косвенно связана с данным общеобразовательным учреждением или территорией, на которой оно расположено;
- представители организаций образования, науки, культуры;
- граждане, известные своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью в сфере образования.

78. Количественный состав управляющего совета определяется общеобразовательным учреждением самостоятельно и не может быть меньше 11 и больше 25 человек.

Количество членов управляющего совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся (воспитанников), не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов управляющего совета.

Количество членов управляющего совета из числа работников общеобразовательного учреждения не может превышать одной четверти общего числа членов управляющего совета. При этом не менее двух третей членов управляющего совета, представляющих работников общеобразовательного учреждения, должно быть избрано из числа педагогических работников этого учреждения».

Такова общая норма, предлагаемая в будущем всем школам.

**А вот мнение коллектива конкретной школы – Щелковского лицея Московской области:**

Численный состав УС зависит от количества обучающихся в школе и функционала, определенного для Совета. Для нашей школы (численность учащихся 540 человек) оптимальным представляется состав УС в количестве 15 человек. В этом случае будут представлены все категории заинтересованных лиц в пропорциях, позволяющих каждой группе отстаивать свои позиции, но не лоббировать решение какого либо вопроса. Состав Управляющего Совета видится нам следующим образом:

Общая численность членов УС – 15 человек (или больше в зависимости от количества кооптированных членов).

1. Представитель Учредителя – 1 человек.
2. Родители (законные представители) – 5 человек (не менее 1/3 состава УС) – из-

бираются на 3 года. (От каждой ступени не менее 1 представителя.)

3. Работники ОУ – всего 3 человека (не более 1/4) – избираются на 3 года: директор, учитель, сотрудник ОУ.

4. Обучающиеся III ступени – 2 человека (по одному от параллели) – избираются на 1-2 года.

5. Кооптированные члены – 4 человека: выпускники ОУ; работодатели (их представители); представители организаций образования, науки, культуры, общественных организаций; заинтересованные граждане.

При первичном обсуждении состава УС возник вопрос, входят ли кооптированные члены непосредственно в состав УС или остаются как бы привлеченными. Но в таком случае численность родителей в УС составляет 9 человек, т. е. любое решение принимается большинством родителей вне зависимости от мнения других групп или членов Совета. Таким образом, более логично, что кооптированные члены обязательно входят непосредственно в состав Совета.

Общая численность членов УС - 15 человек (или больше в зависимости от количества кооптируемых членов)

1. Представитель Учредителя – 1 человек  
2. Родители (законные представители) - 5 человек (не менее 1/3) избираются на 3 года.

3. Работники ОУ - всего 3 человека (не более 1/4) избираются на 3 года.

Директор – 1 человек

Учителя – 1 человек

Сотрудники ОУ – 1 человек

4. Обучающиеся II ступени – 2 человека (по одному человеку от параллели) – избираются на 1-2 года.

5. Кооптированные члены – 4 человека:

выпускники ОУ;

работодатели (их представители);

представители организаций образования, науки, культуры, общественных организаций;

заинтересованные граждане.

## **16. Каковы особенности и задачи участия старшеклассников в УС?**

Перед ответом на этот вопрос отметим, что он вызвал очень оживленные дискуссии и в Рабочей группе по усилению общественного участия в управлении в сфере общего образования, и на ряде заседаний Координационного Совета Минобрнауки России, но в конечном счете было решено, что представители старшеклассников непременно должны быть в составе школьных УС.

Интерес участников экспериментальной работы к этому вопросу был настолько живым, что мы имеем возможность предложить сразу несколько вариантов видения роли старшеклассников в работе Управляющего Совета.

**Мнение коллег из Красноярского края (учитель Тюльковской средней общеобразовательной школы Ирина Николаевна Качаева):**

Участие старшеклассников в УС видится не просто нужным, а важным: главная цель деятельности школы – учить жить, быть готовым к жизни в меняющихся условиях (в школе, вне школы, после школы), особенно это определяется тем, каковы именно старшеклассники как почти готовый «продукт» деятельности школы.

По тому, каковы наши старшеклассники, можно с большим основанием судить о деятельности школы. Если с этим согласиться, то становится понятным, что, во-первых, если партнерство со старшеклассниками в УС возможно, то в школе происходит нечто важное и нужное, и, во-вторых, позволяет избежать распространенной ошибки «без меня меня женили», т.е. того положения, когда другим взрослым «лучше видно», что нужно учащимся.

Какими видятся задачи участия старшеклассников в УС?

- Представлять интересы учащихся при определении политики, стратегии и тактики работы школы;
- Быть «проводником» идей школьников;
- Осуществлять некую «экспертизу» тех предложений, изменений и т.п., которые предлагаются в школе.

**Особенности участия старшеклассников в работе в УС.**

- «психолого-педагогический эффект» - факт участия в УС школьников создает у учащихся чувство уверенности в признании их мнения, способности влиять на деятельность школы; формирование авторитета группы старшеклассников – членов УС и, следовательно, возможности их, старшеклассников, участвовать в практическом управлении различными процессами в школе. Это, бесспорно, положительным образом скажется на социальных представлениях, жизненной позиции других школьников, которые смогут, при желании, видеть себя потенциальными «влиятельными людьми» в школе; в отличие от существующей



практики участия старшеклассников в жизни школы (полужизнь-полуигра) члены УС могут и должны ощутить практическое свое влияние;

- участие старшеклассников в УС может являться неким «нормализующим» фактором: предполагаемая деятельность УС будет опираться не на предполагаемое мнение, ощущение и принятие старшеклассников, а на реально воспринимаемое «здесь и сейчас»;
- «отдаленный эффект» - активная позиция старшеклассников – членов УС – позитивная активная социальная позиция завтрашнего родителя, члена сообщества.
- Старшеклассники не могут выполнять в УС абсолютно одинаковые с другими членами УС (учителями, родителями, и другими взрослыми) функции: их социальный опыт недостаточен для видения картины мира в целом, личный опыт не позволяет адекватно оценивать ситуацию и было бы некорректно взваливать на их плечи этот груз. Поэтому роль старшеклассников должна быть оговорена с ними и ими понята: решающая в чем-либо, совещательная, принимающая к сведению и др.

**А вот мнение, представленное коллегами из Тамбовской области:**

Успешная деятельность УС во многом определяется активностью школьников (которая, конечно, умело стимулируется взрослыми): участие в разработке правовых норм, инициирование и планирование школьных мероприятий: праздников, фестивалей, конкурсов, слетов, соревнований и т.д., регулярные консультации с руководителями школы и др. Ориентация на школьника обеспечивает активизацию деятельности учителей и родителей в школьных Советах как людей, наиболее близко стоящих к ученикам, но часто имеющих различные подходы к ученическим проблемам.

Представляется нецелесообразным наделять школьный УС (а, особенно, его «ученический сектор») главным образом контрольно-дисциплинарными функциями. Возможность поддерживать дисциплину, обеспечивать дежурства, влиять на «трудных» и неуспевающих никогда не станет главным фактором, мотивирующим учащихся к активной деятельности по участию в управлении школой. Они интуитивно почувствуют себя «инструментом» для поддержания порядка в руках директора и все закончится очередным формализмом. Контрольно-дисциплинарные функции должны быть прописаны в нормативно-правовых документах, регулирующих работу УС, но акцент на них в самом начале делать не стоит.

Важнее (для руководства, педагогов, родителей) услышать что хотят ученики изменить в жизни школы, что им интересно, а что нет, постараться понять детские проблемы и поддержать инициативы. Речь, конечно, не идет о любых инициативах (здесь чрезвычайно важен педагогический такт, искусство убеждения и отсутствие давления «взрослых» на «детей»!), но важно с первых шагов дать понять ребятам, что их мнение и активное участие дей-

ствительно важно и реально поддерживается. Лишь тогда они почувствуют «вкус» к управлению, поверят, что УС – не очередная игра взрослых, за которой стоят лицемерие и формализм. Лишь после того, как много (по крайней мере, в течение года) мероприятий, предложенных, разработанных и проведенных самими учащимися состоится, и УС завоеует авторитет среди школьников, имеет смысл планировать реализацию им контрольно-дисциплинарных функций.

Администрации школы, возможно, придется пойти на пересмотр (а может и отмену) некоторых традиционных, но мало популярных мероприятий. Возможно, придется разрешать и организовывать (вместе с родителями и учащимися) то, что раньше по разным причинам не приветствовалось: походы, турслеты, спортивные состязания, дискуссионные клубы, круглые столы, открытие новых секций и кружков, экскурсионные поездки и т.д. На эти изменения (требующие затрат денег, времени и сил) идти просто необходимо, если это поддержит инициативу и живой интерес ребят. Ведь смысл работы УС заключается в изменении характера школьной жизни в интересах детей. И привлечение внебюджетных средств, и демократизм управления, и информационная и коммуникативная открытость школы – все это должно быть направлено на удовлетворение этих интересов (образовательных, культурных, физиологических и др.)

В чем участие в Управляющем Совете школы может быть практически полезным для старшеклассников? Прежде всего это дает возможность учащимся

- Участвовать в управлении школой, в выработке и принятии школьных «законов» и других локальных актов, регламентирующих жизнь школы
- Высказывать и отстаивать свое мнение по любому вопросу жизни школы
- Создавать благоприятные условия для учебы, труда и отдыха в школе
- Добиваться уважительного отношения к их достоинству
- Защищать свои права, содержащиеся в Уставе школы
- Налаживать деловое общение со взрослыми на равноправной основе
- Удовлетворять потребности в самоутверждении, самовыражении и самореализации
- Реализовывать свои потребности во внеурочной деятельности
- Обретать практические навыки гражданского поведения и социальной деятельности
- Получить материальную поддержку в случае необходимости
- Влиять на содержание образования и условия его получения

**Основные принципы построения ученического сектора в Управляющем Совете:**

◆ **Принцип социально значимой доминанты** (Предполагает мобилизацию детского коллектива вокруг единой цели, сплачивающей участников совместной деятельности. При этом другие цели становятся сопутствующими и ставятся в зависимость от реализации основной цели, стоящей перед коллективом на данном этапе его развития.)

◆ **Принцип единства и оптимального сочетания коллективных и личных интересов детей** (Предполагает обеспечение непротиворечивости целей всех актуальным целям каждого. Особенно на первом этапе работы Управляющего Совета важно, чтобы выдвигаемые перед учащимися цели совместной деятельности не были бы ими сразу отвергнуты как неприемлемые, не соответствующие их интересам. Ведь обеспечить вовлеченность детей в решение управленческих задач возможно лишь при позитивном их отношении к деятельности.)

◆ **Принцип вариативности и динамичности структуры органов Совета** (Эта структура должна быть опосредована целями детей, содержание которых постоянно меняется в зависимости от стратегических и тактических задач, стоящих перед ученическим коллективом.)

◆ **Принцип интеграции и дифференциации педагогического управления и ученического сектора Совета школы** (Отношения педагогов и детей строятся на основе сотрудничества, которое обеспечивается наличием принятых как педагогами, так и детскими коллективами определенных норм отношений, созданием обстановки взаимной ответственности и взаимного доверия. Это, впрочем, не исключает взаимной требовательности, предъявляемой членами педагогического и детского коллектива друг к другу)

Участие в работе Управляющего Совета предполагает, с одной стороны, наличие таких качеств личности, которые дают возможность эффективно осуществлять функции управляющего:

- Компетентность – знать то дела, в котором человек проявляет себя как лидер
- Активность – уметь действовать энергично, напористо
- Инициативность – творчески проявлять активность, выдвигать идеи, предложения
- Общительность – быть открытым для других, готовым общаться, иметь потребность контактировать с людьми
- Сообразительность – быть способным доходить до сущности явлений, видеть их причины и следствия, определять главное
- Настойчивость – проявлять силу воли, упорства, уметь доводить дело до конца

- Самообладание – быть способным контролировать свои чувства, поведение в сложных ситуациях
- Работоспособность – быть способным вести напряженную работу
- Наблюдательность – уметь видеть, мимоходом отметить важное, замечать детали
- Самостоятельность – быть независимым в суждениях, умение брать ответственность на себя
- Организованность – способность планировать свою деятельность, проявлять последовательность, собранность

С другой стороны, активная позиция в качестве члена Управляющего Совета позволяет развивать:

- Организаторскую проницательность (тонкая психологическая изобретательность, способность понять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, найти для каждого его место в зависимости от индивидуальных особенностей, настроения)
- Способность к активному психологическому воздействию (разнообразие средств воздействия на людей в зависимости от их индивидуальных качеств)
- Склонность к организаторской работе, лидерской позиции, потребность брать ответственность на себя.

Таким образом, привлекая школьников к деятельности в Управляющем Совете, мы пытаемся решить одну из важнейших задач: создание основ для гражданского общества.

**И еще одна точка зрения по этому вопросу. Представленная нашими подмосковными коллегами из Щелковского района:**

Учитывая, что УС создается для решения важных задач, в том числе содействия созданию в ОУ оптимальных условий и форм организации учебного процесса и контроля за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда, нельзя не ввести в УС представителей самой многочисленной части субъектов образовательного процесса. В нашей школе органы самоуправления учащихся представлены Советом старшеклассников. На основании решения Совета старшеклассников в школе проводятся Дни самоуправления, осуществляется дежурство по школе, введена школьная одежда. На протяжении 2-х лет в школе предпринимались попытки внедрения школьной формы, но сопротивлялись и ученики, и их родители. Только после того, как на Совете старшеклассников был (после анкетирования и длительного обсуждения) принят проект школьной одежды, форму одели 95% учеников. Если решения принимаются с участием уважаемых старшеклассников, а других в Совет не выберут, то интересы учащихся будут представлены и более защищены. Кроме того,

учащиеся из УС смогут донести до остальных учащихся все нюансы решаемых вопросов. Представительство учащихся в УС дает возможность на заседаниях обсуждать вопросы, которые представителями других групп просто никогда не будут поставлены. А активу учащихся это дает возможность развить у себя лидерские, управленческие, организаторские качества и воспитывает потребность у учащихся к постоянному совершенствованию, достойному и уважительному отношению к самому себе.

### **17. Каковы компетенция и функции УС?**

Для обновляемого в перспективе Типового Положения об общеобразовательной школе была подготовлена следующая форма ответа на данный ключевой вопрос:

83. Управляющий совет общеобразовательного учреждения:

а) принимает устав общеобразовательного учреждения, изменения и дополнения к нему;

б) согласовывает компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования и профили обучения (по представлению руководителя общеобразовательного учреждения после одобрения педагогическим советом общеобразовательного учреждения);

в) утверждает программу развития общеобразовательного учреждения (по представлению руководителя образовательного учреждения);

г) устанавливает продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий; принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся; утверждает по согласованию с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график;

д) принимает решение об исключении обучающегося из общеобразовательного учреждения (по представлению педагогического совета);

е) содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития общеобразовательного учреждения;

ж) согласовывает по представлению руководителя общеобразовательного учреждения бюджетную заявку, смету бюджетного финансирования и смету расходования средств, полученных образовательным учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из внебюджетных источников;

з) дает согласие на сдачу в аренду общеобразовательным учреждением закрепленных за ним объектов собственности;

и) заслушивает отчет руководителя общеобразовательного учреждения по итогам учебного и финансового года;

к) рассматривает и (или) решает иные вопросы, отнесенные к его компетенции положением об управляющем совете общеобразовательного учреждения или уставом общеобразовательного учреждения.

**А вот как этот вопрос предлагает решать этот вопрос другой документ Проект Примерного Положения об Управляющем Совете школы:**

1.3. Основными задачами Совета являются:

1.3.1. Определение основных направлений (программы) развития общеобразовательного учреждения;

1.3.2. Участие в определении компонента образовательного учреждения в составе реализуемого государственного образовательного стандарта общего образования, профилей обучения, системы оценки знаний обучающихся при промежуточной аттестации и других составляющих образовательного процесса;

1.3.3. Содействие созданию в общеобразовательном учреждении оптимальных условий для осуществления образовательного процесса и форм его организации;

1.3.4. Содействие работе общеобразовательного учреждения за счет рационального использования выделяемых учреждению бюджетных средств, его собственной доходной деятельности и привлечения средств из внебюджетных источников; обеспечение прозрачности привлекаемых и расходуемых финансовых и материальных средств;

1.3.5. Участие в формировании единоличного органа управления общеобразовательным учреждением и осуществление контроля за его деятельностью;

1.3.6. Контроль за здоровыми и безопасными условиями обучения, воспитания и труда в общеобразовательном учреждении.

## **2. Компетенция Совета**

Для осуществления своих задач Совет:

2.1. Принимает устав общеобразовательного учреждения, изменения и дополнения к нему;

2.2. Согласовывает компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования (по представлению руководителя общеобразовательного учреждения после одобрения педагогическим советом общеобразовательного учреждения);

2.3. Утверждает программу развития общеобразовательного учреждения (по представлению руководителя образовательного учреждения);

2.4. Выделяет представителей из числа членов Совета (не являющихся работниками или обучающимися общеобразовательного учреждения) в состав экспертных комиссий по лицензированию и аттестации данного общеобразовательного учреждения, а также конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение должности руководителя данного общеобразовательного учреждения;

2.5. Устанавливает продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий; принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся; утверждает по согласованию с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график;

2.6. Принимает решение об исключении обучающегося из общеобразовательного учреждения (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей <законных представителей>, принимается с согласия органов опеки и попечительства);

2.7. Содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития общеобразовательного учреждения;

2.8. Дает согласие на сдачу в аренду общеобразовательным учреждением закрепленных за ним объектов собственности;

2.9. Согласовывает по представлению руководителя общеобразовательного учреждения бюджетную заявку, смету бюджетного финансирования и смету расходования средств, полученных образовательным учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из внебюджетных источников;

2.10. Заслушивает отчет руководителя общеобразовательного учреждения по итогам учебного и финансового года;

2.11. Ходатайствует перед учредителем общеобразовательного учреждения о расторжении трудового договора с руководителем общеобразовательного учреждения;

2.12. Ежегодно не позднее 1 ноября представляет учредителю и общественности доклад о состоянии дел в общеобразовательном учреждении.

#### **IV. ПОДГОТОВКА К СОЗДАНИЮ УС В ШКОЛЕ. ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ УС. ПРОЦЕДУРЫ ВЫБОРОВ, НАЗНАЧЕНИЯ, КООПТАЦИИ**

##### **18. Что необходимо сделать на этапе подготовки к созданию Управляющих Советов?**

Этот вопрос был главным в повестке дня апрельской встречи в Москве представителей 6 пилотных регионов, давшей старт началу экспериментальной работы по поддержке создания и организации деятельности школьных УС.

Перечень вопросов, обсуждавшихся на встрече, дает хорошее представление о главных задачах и шагах подготовительной работы:

**Вопросы подготовки создания УС:**

1. инициирование создания УС в конкретной школе;
2. переговоры с учредителем о создании УС;
3. подготовка и принятие локальной нормативной базы (на уровне школы и муниципалитета);
4. определение рационального количества членов УС и его структуры по способам вхождения членов в состав Совета (избираемые, назначаемые, кооптируемые);
5. определение (назначение) представителя учредителя - члена УС;
6. механизмы информирования участников образовательного процесса в школе (а также заинтересованных лиц вне школы) о создании УС, о его сущности, назначении, компетенции, формировании и т.д.
7. подготовка к выборам и проведение выборов УС по избираемым категориям членов: работники, родители учащихся, старшеклассники);
8. проведение первых кооптаций в состав УС;
9. утверждение состава УС;
10. регистрация УС;
11. механизмы региональной и муниципальной поддержки становления УС;
12. выявление интересов различных групп участников создания УС (директор школы, родители, учителя, представители местного самоуправления.)

**Вопросы начала работы УС:**

**Организационные вопросы:**

1. распределение полномочий между УС и директором школы;
2. уяснение задач и способов работы председателя Совета;
3. работа секретаря Совета;
4. документооборот, ведение делопроизводства Совета, отработка форм протоколов Совета;
5. отработка форм организационно-технического обеспечения заседаний Совета;
6. определение наиболее эффективной периодичности и порядка проведения заседаний УС, порядка принятия решений советом и т.п.



### **Педагогические вопросы:**

1. согласование «школьного компонента» (компонента образовательного учреждения) государственного образовательного стандарта общего образования;
2. согласование вводимых профилей обучения (для старшей ступени);
3. утверждение программы развития общеобразовательного учреждения;

### **Организационно-педагогические вопросы:**

1. утверждение режима работы школы (продолжительность учебной недели, пятидневная или шестидневная; время начала и окончания занятий; годовой календарный учебный график);
2. возможно, принятие решения о введении (отмене) школьной формы).

### **Экономические вопросы:**

1. согласование бюджетной заявки, сметы бюджетного финансирования и сметы расходования внебюджетных средств
2. работа по привлечению внебюджетных средств для школы;
3. обеспечение прозрачности хозяйственно-экономической деятельности школы;
4. (в отдельных случаях: согласование сдачи общеобразовательным учреждением в аренду закрепленных за ним объектов собственности).

### **Прочие вопросы:**

1. организация работы различных комиссий УС (по мере необходимости);
2. участие УС в рассмотрении жалоб родителей, учащихся, иных конфликтов;
3. заслушивание отчета руководителя общеобразовательного учреждения по итогам учебного и финансового года;
4. отработка различных форм предоставления информации о состоянии дел в общеобразовательном учреждении участникам образовательного процесса, местной общественности;
5. определение механизмов разрешения споров между УС и директором школы;
6. принятие решений об исключении обучающегося из общеобразовательного учреждения (в отдельных, исключительных случаях);
7. ходатайство перед учредителем общеобразовательного учреждения о расторжении трудового договора с руководителем школы (в отдельных, исключительных случаях);
8. участие представителей УС в работе конкурсных комиссий по проведению учредителем конкурса на замещение должности директора школы (в отдельных, исключительных случаях).

**О работе в регионах-участниках эксперимента, развернувшейся вокруг решения перечисленных вопросов и ее анализе, можно судить по отчетной записке руководителя координационной группы от Красноярского края В.А.Минова.**

«1. За этот период (весна-лето 2004 г.) были подготовлены и введены в деятельность краевого образования необходимые организационно-разрешающие документы на всех уровнях организации и управления общим образованием (региональный, муниципальный, школьный) (тексты в пакете отчетных документов).

2. Созданы и действуют 5 рабочих групп по вопросам усиления государственно-общественного управления в сфере общего образования (краевая, две муниципальные и четыре школьные). По тексту Положений о рабочих группах видно, что они создаются как организационно-управляющие органы Управлений и школьных сообществ в целях обеспечения работ по переустройству управления на основе принципов коллегиальности и государственно-общественного характера управления. Отсюда, название рабочих групп, которое красноярцы заимствовали у федеральной рабочей группы «группа по вопросам усиления государственно-общественного управления в сфере общего образования».

Таким образом, состоялось явное и ясное выделение темы «усиление государственно-общественного управления в сфере общего образования» в деятельности краевого и двух муниципальных структур управления образованием. Это спровоцировало закрепление темы работ на конкретных людях, с изменением их функционала.

3. На краевом уровне управления образованием необходимо отметить особую роль первого заместителя начальника Главного управления Г.А.Вычужаниной. Ее прямая поддержка и участие в деятельности краевой рабочей группы привели к тому, что в период планирования деятельности Главного управления и Института повышения квалификации «государственно-общественное управление» выделено как приоритетное направление усилий краевого уровня.

Более того, тема изменилась, стала объемлющей и захватывает весь комплекс организационно-управленческих работ – «переустройство и совершенствование сферы организации и управления общим образованием края на основе принципов коллегиальности и государственно-общественного характера управления».

Есть шанс, что 2004-2005 учебный год будет «тематизирован» и направлен на преобразование в сфере организации и управления. Способствующим этому обстоятельством, является то, что в мае 2004 года Администрация края заявила и согласовала с Законодательным Собранием края свою реорганизацию. Таким образом, Главное управление образования имеет возможность занять лидерскую позицию и поставить вопрос о своевременном пере-

устройстве всей целостности сферы управления образованием и сразу на принципах коллегиальности и государственно-общественного характера управления.

4. Следовательно, движение по созданию школьных Управляющих советов теперь будет вписываться в целостный комплекс переустроительных работ в сфере управления. Различные проектные группы, действующие в красноярском образовании (например, создатели государственно-общественной системы оценки качества образования, его мониторинга и аттестации школ, лидеры попечительского движения, организаторы перехода на новые механизмы бюджетного финансирования общеобразовательных учреждений) понимают, что успешность их проектов зависит от хода создания школьных Управляющих советов, поскольку, они являются существенным элементом их проектов.

5. В мае 2004 Красноярским Сетевым институтом управления подана проектная заявка в Фонд «Евразия» по теме ««Создание открытого сетевого образовательного модуля «Управляющие советы школ», как действенного системного способа выращивания Управляющих советов в Красноярском крае»». По предварительным данным, проектная заявка получила одобрение экспертов Фонда.

6. В мае 2004 инициативная группа Сетевого института подала заявку в конкурсную комиссию краевой целевой программы «Информатизация образования: информационно-коммуникативные технологии в общем образовании» на финансирование создания интерактивного сайта сообщества школьных инициативных групп, создающих Управляющие советы. В настоящее время проектная заявка проходит экспертизу.

7. Начальник Главного управления образования администрации края В.П.Шишмарев направил письмо всем главам администраций городов и районов края.

Ключевым содержанием письма является следующее: «Прошу Глав администраций поддержать инициативу общеобразовательных учреждений, муниципальных органов управления образованием по созданию школьных Управляющих Советов.

Прошу руководителей муниципальных органов управления образованием информировать общеобразовательные учреждения о ходе работ по созданию Управляющих Советов, о возможности проявить школьную инициативу и о способах встраивания деятельности школьных инициативных групп в общекраевую работу.

Главное управление образования готово оказывать правовую, методическую и организационную помощь общеобразовательным учреждениям и муниципальным органам управления образования в деле становления практики Управляющих Советов школ.

В ближайшее время ключевым событием в общекраевой работе станет масштабный федерально-региональный семинар. Семинар планируется провести в третьей декаде сентяб-

ря месяца. Участие в этом семинаре даст возможность вашим школьным инициативным группам эффективно самоопределиться, спланировать свою деятельность, найти свое место в общекраевой работе» (текст в пакете отчетных документов).

8. По нашим экспертно-аналитическим оценкам в настоящее время примерно в 4% (общее количество общеобразовательных школ края – 1426, в том числе: средних - 791, основных – 217, начальных - 418) школ Красноярского края, начинается инициирование процессов переустройства системы управления на основе идеи Управляющих советов, как:

- Органа государственно-общественного партнерства в управлении школой;
- Базового элемента автономности школы и самоуправления школьного сообщества;
- Инструмента прямого общественного участия в управлении образованием нового поколения;
- Значимого средства развития практики школьного образования.

Следовательно, можно ожидать значительный интерес школ края к участию в федерально-региональном семинаре, который пройдет в г. Красноярске 21-23 сентября 2004 года.

9. В Советском районе г. Красноярска и Балахтинском районе (муниципалитетах-участниках федерального эксперимента) были проведены все, запланированные в апреле месяце на запусковом семинаре в г. Москва, акции и мероприятия (материалы в пакете отчетных документов).

Основными результатами можно считать:

- Принятие общественным мнением, педагогическим сообществом района и ответственными представителями властных структур идеи преобразования системы управления на основе Управляющих советов;
- Увеличение числа школьных сообществ, проявивших инициативу в создании Управляющих советов (к примеру, в Советском районе количество школ, определившихся создавать Управляющие советы в ближайшее время, выросло до 12);
- Основательную подготовку школьных сообществ 4 школ-ФЭП к оформлению в декабре месяце 2004 года структуры школьного управления с наличием Управляющего совета.

10. Особенности нынешнего этапа создания Управляющих советов в школах-ФЭП края являются (материалы в пакете отчетных документов):

- Неожиданная активность и заинтересованность школьников средней ступени в участии их в Управляющих советах;

- В сельских школах оказалось весомым мнение и участие непедагогических работников школ;
- Явное разделение интересов и требований к организации школьной жизни, а, следовательно, и к содержанию деятельности Управляющих советов, первых родителей (отцов и матерей) и вторых родителей (бабушек и дедушек);
- В тех школах, где было достаточно развито самоуправление основных групп школьного сообщества (родителей, школьников, педагогов) Управляющие советы проектировались как «замыкающие» структуры систем самоуправления этих групп;
- Все школьные сообщества проектируют не «Управляющие советы, как новую дополнительную структуру», а «новую систему организации и управления жизнью школьного сообщества, с наличием высшего государственно-общественного, коллегиального органа – Управляющий совет».

11. Следует ожидать, что мы получим на площадках 4 школ-ФЭП различные модели систем организации и управления с наличием Управляющих советов. Краевая рабочая группа считает, что на данном этапе нужно поддержать возможное многообразие подходов и моделей».

Подобные отчеты представили по итогам первого полугодия 2004 года все региональные участники экспериментальной работы.

**19. Каковы рациональные механизмы информирования участников образовательного процесса в школе (а также заинтересованных лиц вне школы) о создании УС, о его сущности, назначении, компетенции, формировании и т.д.?**

**Приведем точку зрения коллектива Щелковского лицея:**

Рациональными механизмами информирования участников образовательного процесса в школе мы считаем проведение «круглых столов». Безусловно, информационные стенды должны быть сделаны, но только непосредственное обсуждение, возможность задать вопрос и тут же получить ответ поможет выявить искренне заинтересованных лиц. Если же на родительских собраниях просто довести информацию об УС до сведения присутствующих без ее обсуждения, они могут молча выслушать и спокойно разойтись. Такое собрание не будет иметь никакого результата. Если же на этом собрании обсуждая цели создания и компетенцию УС, решать вопрос о выдвижении кандидатов в УС, то разговор становится более интересным.

Информация для учащихся проходит через Совет старшеклассников. Так как Совет функционирует в школе уже несколько лет, ребята привыкли обсуждать на своих заседаниях наиболее важные моменты школьной жизни и научились доносить информацию до учащихся каждого класса. Это может происходить как на классных собраниях, так и путем «открытого микрофона» (собрание старшеклассников, на котором каждый может высказать свое мнение).

Педагогический коллектив, как было сказано выше, информируется первым на заседании трудового коллектива, где проходит непосредственное обсуждение как позитивных результатов, так и проблем, которые могут возникнуть. Одной из таких проблем является недостаток времени у родителей для решения школьных проблем. А активное участие в работе управляющего Совета, тем более на первом этапе, потребует много времени. При проведении таких обсуждений рассматривается вопрос не только компетенции, но и формирования УС. В нашем учреждении было решено выбирать УС тайным голосованием.

## **20. Как следует вести подготовку к выборам в УС?**

**На вопрос отвечает Татьяна Алексеевна Гридасова, Директор школы № 143 Советского района г. Красноярск:**

С 2007 года, если Государственная Дума примет поправки в «Закон об образовании» в статью 35, касающуюся управления школой, для всех образовательных учреждений встанет вопрос о выборах нового органа государственно-общественного управления – Управляющего совета. В этой статье мы попытались описать опыт проведения первых выборов в Управляющий совет школы.

К выборам в данной школе можно относиться неоднозначно, они были проведены, согласно, тех условий и традиций, которые сложились в учреждении.

Надеемся, что предложенная процедура будет интересна школам, находящимся в условиях, близких к нашей школе. Но если возникнут вопросы, критикующие данный порядок выборов, и на которые вы сможете ответить для себя, уяснив, какая процедура необходима для вашего учреждения, значит, мы тоже смогли вам помочь.

Проведению выборов в УС должна предшествовать большая подготовительная работа, которую целесообразно начать за 3 – 6 месяцев. В нашей школе инициативу по созданию УС, соответственно и проведению выборов, взял на себя Совет школы – орган государственно-общественного управления образовательного учреждения, куда входят представители всех участников образовательного процесса и представители общественных организаций,

организованных на базе школы. Именно члены Совета стали инициативной группой по введению УС.

На заседаниях Совета школы была проведена серьезная подготовительная работа:

- обсуждение федерального проекта положения об УС с корректировкой его для данного конкретного образовательного учреждения,
- обсуждение примерного положения о выборах в УС с корректировкой для школы.

Соответственно, Совет школы внес предложения об изменениях в данные документы, что явилось основой для создания своего «Примерного положения об УС», которое потом обсуждалось различными категориями членов школьного сообщества.

Родители обсуждали принципы становления УС на расширенных заседаниях Попечительского совета Благотворительного общественного фонда «Развитие школы № 143», представители трудового коллектива на своих собраниях, ученики на совете старшеклассников и на заседаниях парламента.

Члены редакции школьной газеты выпустили информационные бюллетени с информацией об Управляющем совете, его функциях, полномочиях, которые раздавались родителям на общешкольных мероприятиях, были вывешены на школьных стендах для всеобщего ознакомления.

Так прошел этап информирования всех участников образовательного процесса об УС.

**Совет школы из своего состава выбрал избирательную комиссию из трех человек, представителей учеников, учителей, родителей, обязанностью которых было организация выборов членов УС из своей категории, фиксация предлагаемых кандидатов, их представление на выборных конференциях.**

Наша школа (в школе 1979 учащихся) традиционно структурно делится на 3 больших подразделения со своим управлением, контингентом учащихся и родителей – это:

- начальная школа (школа 1 ступени, 23 класса, 586 учеников)
- старшая школа (школа 2 – 3 ступени, 41 класс, 1098 учеников)
- группа классов, функционально связанных спецификой реализуемых образовательных программ, учебных курсов, дисциплин, воспитательной работы (школа менеджеров, 10 классов, 296 учеников).

Поэтому на Совете школы было принято решение проводить выборы по этим подразделениям по трем категориям – родители, ученики, члены трудового коллектива. Итого готовилось 9 конференций (у трудового коллектива – собраний) по три в каждом подразделении.

В начале учебного года у всех участников образовательного процесса (они институционализированы) проводятся отчетно-выборные конференции и собрания, на которые и был вынесен вопрос о выборах в УС.

Стоит отметить, что перед членами Совета школы встал вопрос о том, кто может быть членом УС, каковы квоты членства для различных категорий школьного сообщества.

Дело в том что, начиная с 1997 года, участниками образовательного процесса стали создаваться общественные организации, целью которых является помощь в развитии школы, совершенствовании образовательного процесса и воспитательной работы. На данный момент в школе действуют:

1. Благотворительный общественный фонд «Развитие школы № 143» (орган управления – Попечительский совет фонда, во главе с председателем), год создания 1997;
2. Местная детская общественная молодежная организация «Сто сорок третье измерение» (орган управления – совет актива 5 – 7 классов, совет старшеклассников 8 – 11 классов, во главе с председателем), год оформления 2002;
3. Детская организация школы менеджеров «Симфония разума» (орган управления – парламент, во главе с президентом), год оформления 2001;
4. КРОМОО «Молодежный компьютерный клуб» (орган управления – совет клуба, во главе с председателем), год создания 2000;
5. Общественная туристическая организация «Борей» (орган управления – совет, во главе с председателем), год создания 2003.

Представители всех этих организаций входят в Совет школы, в том числе и учителя. Поэтому на Совете школы обсуждался вопрос можно ли выборы в УС не проводить, а членов УС собрать из представителей этих общественных организаций, созданных и успешно действующих на базе школы. По мере обсуждения выяснилось, что не все родители школы являются членами фонда, не все дети могут быть членами детских общественных организаций и в итоге получится, что мнения части школьного сообщества может быть утеряно при квотировании в УС.

Поэтому было принято решение проводить выборы всех категорий школьного сообщества, а председателей общественных организаций, если они не будут избраны от своей категории в силу разных причин (например, председателя Попечительского совета – от родителей, председателя детской организации – от учеников и т.д.) кооптировать в УС. Члены Совета школы посчитали, что кооптация председателей общественных организаций пройдет успешно в связи с тем, что они являются представителями мощных организаций, за которы-



ми стоят реальные люди, заинтересованные в развитии школы, со своими ресурсами и УС будет заинтересован в сотрудничестве с ними.

Совет школы, проработав «Примерное Положение об УС», утвердил квоты представительства в УС для различных категорий представителей образовательного процесса. В результате проработки этого вопроса, обсуждения численного состава от представителей различных подразделений школы в УС, было решено и зафиксировано в примерном Положении следующее:

**Квота для родителей в УС:**

Начальная школа – 2 человека, старшая школа – 4 человека (2 – от второй ступени, 2 – от третьей ступени), школа менеджеров – 1 человек. Итого – 7 родителей.

**Квота для учителей:**

Начальная школа – 1 человек, старшая школа – 2 человека, школа менеджеров – 1 человек. Итого – 4 учителя.

**Квота для учеников:**

Старшая школа – 3 человека (1 – от 9 классов, 1 – от 10 классов, 1 – от 11 классов), школа менеджеров – 1 человек. Итого – 4 ученика.

В предлагаемом федеральной рабочей группой «Положении об УС» нет представителя от учеников 9 класса. Такое предложение возникло на заседании Совета школы от старшеклассников, и было поддержано другими членами. Ученики мотивировали это тем, что с переходом на предпрофильную подготовку и профильное обучение УС необходимо знать и учитывать мнение учеников 9 классов в связи с утверждением учебного плана и других вопросов, касающихся профильного обучения.

Совет школы определил каждой выборной конференции численность делегатов от каждого класса и квоту голосующих, при которой решение конференции становится правомочным. Это 2 – 3 делегата от каждого класса и 2/3 присутствующих от списочного состава конференции соответственно.

Каждый класс (собрание родителей, учеников) самостоятельно выбирал делегатов на соответствующую конференцию. Каждой конференции было дано самостоятельное право самим определять, если возникает необходимость, большее число делегатов. Таким правом воспользовалась конференция родителей начальной школы, увеличив количество делегатов от класса до 10 человек.

Также конференциям было дано право самим определять порядок голосования (тайное, открытое). Это право было зафиксировано в примерном положении об УС. Многолетняя практика проведения конференций всех категорий школьного сообщества показала, что го-

лосование по выдвинутым вопросам проходит открыто. Поэтому Совет школы предположил, что и на выборах в УС голосование также будет открытым. Так и произошло (за исключением собрания трудового коллектива одного из подразделений). Но если бы конференция родителей приняла решение голосовать тайно, то возникла бы проблема проведения голосования и, необходимо было бы еще раз созывать конференцию и проводить тайное голосование. Поэтому мы пришли к выводу, что при утверждении Положения об УС самим Управляющим советом, необходимо четко зафиксировать способ голосования, кто и когда утверждает порядок голосования, чтобы не возникало таких коллизий.

Теперь к вопросу о кандидатах в УС. До проведения конференций прошла работа по выдвижению кандидатов в УС. Правом выдвижения кандидатов воспользовались заинтересованные группы учеников, учителей и родителей, предложив кандидатуры, которые потом и обсуждались на выборных конференциях. Представляли кандидатов на конференциях члены избирательной комиссии.

Возможно, в последующем в школе будет введена практика проведения выборов, предложенная федеральной рабочей группой, когда выборы будут организованы по аналогии с выборами в законодательные органы власти различного уровня. Но Совет школы посчитал целесообразным проведение выборов на данном этапе в форме конференций и собраний.

На мой взгляд, в «Положении об УС», которое будет утверждено как обязательное к 2007 г., необходимо дать возможность многовариантного подхода к формированию УС, его выборам, т.к. школы разные, с разными условиями, разным уровнем государственно-общественного управления, разными традициями, с тем, чтобы это не привело к унификации и однородности школьного управления, а соответственно, не было прописано только на бумаге.

## **21. Как организовать проведение выборов УС?**

**Наиболее полный ответ на этот вопрос представлен в подготовленном юристом Рабочей группы А.И.Вавиловым Проекте Примерного Положения о о порядке выборов членов выборах в Управляющий Совет общеобразовательного учреждения:**

### **1. Общие положения**

1.1. Членом Совета может быть избрано лицо, достигшее совершеннолетия. Исключения составляют представители несовершеннолетних обучающихся (третьей ступени общего образования).

Не могут быть членами Совета лица, которым педагогическая деятельность запрещена по медицинским показаниям, а также лица, лишенные родительских прав; лица, которым судебным решением запрещено заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой с детьми; лица, признанные по суду недееспособными; лица, имеющие неснятую или непогашенную судимость за преступления, предусмотренные Уголовным кодексом Российской Федерации и Уголовным кодексом РСФСР.

Также не могут избираться членами Совета работники вышестоящего органа управления по отношению к данному общеобразовательному учреждению, за исключением случаев назначения представителя учредителя.

1.2. Выборы членов Совета (а равно замещение вакантных мест в случае досрочного выбытия члена Совета) проводятся во всех случаях только тайным голосованием. Члены Совета избираются лишь при их согласии быть избранными в состав Совета.

В выборах имеют право участвовать работники общеобразовательного учреждения согласно списочному составу (включая совместителей), родители (законные представители) обучающихся в учреждении лиц вне зависимости от возраста обучающихся согласно списочному составу.

1.3. Во всех случаях выбытия из состава Совета его члена выборы нового члена Совета взамен выбывшего проводятся в общем порядке и с соблюдением установленных сроков.

2. Организация выборов в управляющий совет общеобразовательного государственного (муниципального) учреждения

2.1. Для проведения выборов в Совет создается избирательная комиссия. В состав избирательной комиссии назначается представитель учредителя и избираются представители органов самоуправления общеобразовательного учреждения (педагогический совет, совет трудового коллектива, ученический совет и др.). Приказом руководителя общеобразовательного учреждения утверждается состав избирательной комиссии, и назначаются сроки выборов.

Избирательная комиссия:

- а) избирает из своего состава председателя и секретаря;
- б) назначает срок регистрации кандидатов от различных категорий избираемых членов Совета;
- в) регистрирует кандидатов;
- г) вывешивает списки для ознакомления избирателей;
- д) рассматривает поданные отводы и в случае их обоснованности лишает кандидатов регистрации;

е) проводит соответствующие собрания (конференции), подводит итоги выборов членов Совета;

ж) в недельный срок после проведения выборного собрания (конференции) принимает и рассматривает жалобы о нарушении процедуры проведения выборов и принимает по ним решения;

з) составляет список избранных членов Совета и направляет его руководителю общеобразовательного учреждения.

По окончании полномочий ранее избранного Совета выборы в новый Совет назначаются за три месяца до этой даты и проводятся в течение последующих 10 дней после окончания полномочий прежнего Совета.

В создаваемом или реорганизуемом государственном или муниципальном общеобразовательном учреждении выборы членов Совета проводятся по окончании первого учебного года.

2.2. Выборы Совета назначаются, как правило, на воскресенье (при 5-дневной учебной неделе – на субботу или воскресенье), либо на время после окончания занятий в общеобразовательном учреждении.

О месте и времени проведения выборов извещаются все лица, имеющие право участвовать в выборах, не позднее чем за две недели до дня голосования. При этом должно быть получено подтверждение того, что информация была получена (уведомление о вручении, личная подпись одного из родителей (законных представителей) и др.).

Для обеспечения более полного участия в выборах выборы могут проводиться одновременно для разных категорий представителей Совета, однако все избирательные собрания (конференции) должны быть организованы и проведены в течение 10 дней.

2.3. За подготовку и проведение выборов в Совет, в том числе извещение участников выборов и регистрацию кандидатов, отвечает избирательная комиссия, которая при обязательном содействии администрации общеобразовательного учреждения обеспечивает изготовление необходимых бюллетеней, обеспечивает контроль за участвующими в выборах (при необходимости проверяет документы, удостоверяющие личность, сверяет со списочным составом обучающихся и/или работников учреждения и др.).

2.4. Выборы по каждой из категорий представителей Совета считаются состоявшимися при условии, если на собрании за предлагаемого кандидата проголосовало относительное большинство участников выборов при кворуме не менее половины присутствующих от списочного состава работников или родителей (законных представителей) или обучающихся на третьей ступени согласно списочному составу.

2.5. Участники выборов вправе с момента объявления выборов и до дня, предшествующего их проведению, законными методами проводить агитацию, то есть побуждать или действовать с целью побудить других участников к участию в выборах и (или) к голосованию «за» или «против» определенных кандидатов.

Подготовка и проведение всех мероприятий, связанных с выборами, должны осуществляться открыто и гласно.

3. Выборы в Совет представителей родителей (законных представителей) обучающихся

3.1. Участие родителей в выборах является свободным и добровольным. Никто не вправе оказывать воздействие на родителей с целью принудить его к участию или неучастию в выборах либо воспрепятствовать его свободному волеизъявлению.

3.2. В выборах участвуют родители (законные представители) обучающихся всех ступеней общего образования, зачисленных на момент проведения выборов в данное общеобразовательное учреждение. В учреждениях общего образования, в состав обучающихся которых входят дети дошкольного возраста, в выборах Совета участвуют на равных правах родители (законные представители) детей школьного и дошкольного возраста.

3.3. Выборы могут проводиться общим собранием родителей или конференцией родителей, если проведение общего собрания затруднено по условиям работы общеобразовательного учреждения. Каждая семья имеет один голос на выборах независимо от того, какое количество детей данной семьи обучается или воспитывается в данном учреждении.

Волеизъявление семьи может быть выражено одним из родителей, при этом согласие второго презюмируется (предполагается). В случае если родителям обучающегося, лично участвующим в выборах, не удастся прийти к единому мнению, голос семьи разделяется и каждый из родителей участвует в голосовании  $\frac{1}{2}$  голоса.

3.4. Избранными в качестве членов Совета могут быть родители обучающихся, кандидатуры которых были заявлены и/или выдвинуты и зарегистрированы избирательной комиссией. При этом от одной семьи может быть избран лишь один член Совета.

Члены Совета не обязаны выходить из состава Совета в периоды, когда их ребенок по каким-либо причинам временно не посещает школу, однако вправе сделать это.

В случае если период временного отсутствия обучающегося в учреждении общего образования превышает один учебный год, а также в случае, если обучающийся выбывает из учреждения, полномочия члена Совета- родителя (законного представителя) этого обучающегося соответственно приостанавливаются или прекращаются.

4. Выборы членов Совета – представителей обучающихся третьей ступени

4.1. При наличии в общеобразовательном учреждении третьей ступени общего образования в состав Совета избираются по одному представителю от обучающихся от каждой из параллелей третьей ступени общего образования.

Участие обучающихся в выборах является свободным и добровольным. Никто не вправе оказывать воздействие на обучающегося с целью принудить его к участию или неучастию в выборах либо воспрепятствовать его свободному волеизъявлению.

Члены Совета - обучающиеся избираются только с их согласия быть избранными в состав Совета.

4.2. Члены Совета из числа обучающихся третьей ступени общего образования избираются собранием классов третьей ступени, а при наличии нескольких классов каждого года обучения - конференцией обучающихся соответствующих параллельных классов третьей ступени общего образования данного общеобразовательного учреждения.

Общее число членов Совета из числа обучающихся третьей ступени не может превышать 2 человек, по одному от каждой класса (параллели) третьей ступени (10-е и 11-е классы).

4.3. Выборы проводятся тайным голосованием обучающихся. Собрания или конференции различных параллелей проводятся независимо друг от друга. Избранным от параллели третьей ступени считается кандидат, набравший простое большинство голосов при кворуме не менее 2/3 присутствующих на собрании обучающихся либо при кворуме на конференции не менее 3/4 избранных на классных собраниях делегатов конференции.

Обучающиеся должны быть проинформированы о результатах выборов в недельный срок с момента проведения выборов.

4.4. Члены Совета от обучающихся не обязаны выходить из состава Совета в периоды временного непосещения школы, однако вправе сделать это. В случае, если период временного отсутствия члена Совета - обучающегося в школе превышает полгода, а также в случае выбытия из состава обучающихся, член Совета - обучающийся выводится из состава Совета постановлением Совета.

5. Выборы в Совет представителей трудового коллектива общеобразовательного учреждения

5.1. Члены Совета из числа работников избираются общим собранием (конференцией) работников данного общеобразовательного учреждения .

5.2. Выборы считаются состоявшимися, если за кандидата проголосовало простое большинство присутствующих при кворуме более половины списочного состава на собрании или при кворуме 3/4 делегатов, избранных для участия в конференции.

#### 6. Оформление результатов выборов

6.1. Проведение всех выборных собраний, в том числе по выборам делегатов на конференцию и проведение конференции, оформляется протоколами.

6.2. Контроль за соблюдением требований законодательства и установленных настоящим Положением правил избрания Совета осуществляет избирательная комиссия.

6.3. В случае выявления нарушений в ходе проведения собраний (конференций) в период до формирования Совета эти собрания (конференции) по представлению избирательной комиссии, а выборы объявляются несостоявшимися и недействительными. Соответствующий локальный акт издает руководитель (директор) общеобразовательного учреждения. При этом указанные собрания (конференции) проводятся заново.

В случае выявления после проведения выборов в Совет нарушений, допущенных в период проведения выборов, результаты выборов объявляются недействительными по представлению избирательной комиссии, а Совет распускается приказом органа управления образованием. При этом назначаются новые выборы Совета.

6.4. Совет считается избранным и уполномоченным на проведение процедуры кооптации с момента регистрации Совета органом управления образованием и назначения представителя в совет от учредителя. Регистрация осуществляется по представлению избирательной комиссии, к которому прилагается вся необходимая документация.

#### 7. Дисквалификация (исключение) члена Совета

7.1. Член Совета выводится из состава решением Совета в следующих случаях:

- пропуск более двух заседаний Совета без уважительной причины;
  - при выявлении или наличии обстоятельств, препятствующих участию в работе Совета, предусмотренных в абз. 2 пп. 1.1 настоящего Положения;
  - по его желанию, выраженному в письменной форме;
  - при отзыве представителя учредителя;
  - при увольнении с работы руководителя общеобразовательного учреждения, представителя органа управления образованием или работника данного общеобразовательного учреждения, являющегося членом Совета.
- в случае совершения аморального проступка, несовместимого с выполнением воспитательных функций, а также за применение действий, связанных с физическим и/или психическим насилием над личностью обучающихся.

7.2. Решение о выводе из состава Совета принимается Советом. При этом Совет принимает меры для замещения выбывшего члена Совета в порядке, предусмотренном настоящим Положением (довыборы) и Положением о кооптации членов Совета.

#### 8. Разрешение споров по вопросам проведения выборов

Споры, возникающие в связи с проведением выборов, разрешаются путем подачи заявления (жалобы) в суд в порядке, установленном Гражданским процессуальным кодексом Российской Федерации».

#### **Дополним эти положения мнением коллектива Щелковского лицея:**

Вопрос подготовки к выборам УС не будет слишком сложным, т. к. в школе уже несколько лет учителя входят в состав избирательных комиссий. Процедура выборов уже отработана. Сами выборы можно провести вечером одного из дней недели, учитывая, что школа работает в две смены, можно процедуру голосования провести между сменами.

Выборы в Совет старшеклассников проходят уже 4 года. Каждый, чья кандидатура выдвинута на должность председателя Совета старшеклассников, пишет свою программу, вывешивает ее на неделю для обсуждения, может пройти «открытый микрофон». Создается избирательная комиссия, готовятся бюллетени, ящики для голосования. В день выборов основное голосование происходит на большой перемене. Староста раздает в классе бюллетени, ребята опускают их в урну, сделав необходимые отметки. Вечером того же дня результаты подсчета вывешиваются на информационном стенде. Этот механизм является оптимальным для проведения выборов учащихся в УС (такое решение уже принято Советом старшеклассников).

Выборы родителей в УС проходят на общешкольной конференции. За 10 дней до выборов из членов общешкольного родительского комитета создается избирательная комиссия, которая готовит всю необходимую документацию и определяет порядок процедуры голосования. Все кандидаты, выдвинутые на классных родительских собраниях, вносятся в бюллетени.

При проведении общешкольной конференции возможно выдвижение новых кандидатов или самовыдвижение, если они имеют собственную программу развития школы, при непосредственном участии УС. Все кандидаты, при желании, имеют возможность выступить с изложением своих программ, перед трудовым коллективом школы, общешкольным родительским комитетом, Советом старшеклассников, вывесить свои программы на информационных стендах для ознакомления. Голосование проходит на общешкольной конференции.

## **V. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УС В ШКОЛЕ**



## 22. Каковы первые шаги деятельности УС?

**Приведем мнение коллег из Щелковского лицея Московской области.**

1. Директор ОУ в 3-х дневный срок после получения списка избранных членов Совета издаст приказ, в котором объявляет этот список, назначает дату первого заседания Совета, о чем извещает учредителя ОУ.
2. На первом заседании Совета избирается председатель, заместитель председателя УС и секретарь.
3. УС для подготовки материалов к заседанию УС и выработки проектов постановлений создает постоянные (организационно – педагогическая, социально – правовая, финансово – хозяйственная) комиссии и временные (конфликтная). Постоянные комиссии создаются по основным направлениям деятельности.
4. Совет назначает из числа членов УС председателя каждой комиссии и утверждает ее именной состав и регламент работы.
5. На первом заседании УС председатель направляет список членов Совета учредителю, который регистрирует новый состав Совета в книге регистрации управляющих советов ОУ и сообщает номер регистрации председателю Совета и директору ОУ.

## 23. Какие комиссии могут организовываться в составе УС, и чем они могут заниматься?

**Приведем вариант ответа, предложенный коллегами из Щелковского лицея:**

### **1. Организационно – педагогическая комиссия:**

занимается вопросами содержания школьного компонента и выбора профильных предметов;

наблюдает за выполнением тех задач и достижений целей, которые поставило перед собой ОУ;

организует выступление преподавателей, зам. директора о проблемах и достигнутых результатах;

готовит решение совета об утверждении годового календарного учебного графика, введении школьной формы;

занимается посещаемостью и показателями поведения учащихся;

готовит отчеты о работе совета;

обеспечивает информацией о результатах работы Совета;

занимается разработкой целевых программ;  
ведет наблюдение за состоянием библиотечного фонда и принимает меры для его пополнения.

### **2. Социально - правовая комиссия**

занимается вопросами содержания нормативно – правовой базы ОУ;  
принимает участие в разработке образовательных программ;  
выделяет своих представителей для работы в экспертных комиссиях по лицензированию и аттестации ОУ, а также конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение вакантной должности директора школы;

наблюдает за работой с детьми «группы риска» и социально неблагополучными семьями.

### **3. Финансово – хозяйственная комиссия.**

Рассматривает и выносит для голосования на совет бюджетную заявку школы;  
Участвует в планировании расходов из внебюджетных средств в соответствии с намеченными целями и задачами школы;

Ведет мониторинг расходов бюджетных и внебюджетных средств;

Информирует совет об итогах финансовых проверок;

Готовит предложение по смете надбавок к зарплате из внебюджетных средств;

Осуществляет поиск источников внебюджетного финансирования;

Ведет наблюдения за выполнением норм ТБ и санпина в ОУ;

Участвует в смотре – конкурсе учебных кабинетов и выделяет средства для поощрения победителей;

Выделяет своего представителя для работы с комиссией по приемке школы к новому учебному году;

Прорабатывает вопросы взимания платы за дополнительные образовательные услуги.

## **24. Как организуется и обеспечивается участие УС в согласовании учебного плана (компонент образовательного учреждения)?**

Одним из важных вопросов, подлежащим согласованию со стороны Управляющего совета (УС) школы, является вопрос о реализации в Вашей школе так называемого «школьного компонента» учебного плана.

Это значит, что директор школы (либо даже директор школы совместно с педсоветом) не может самостоятельно принять решение по данному вопросу – без согласия УС. При этом и

сам УС не может самостоятельно принять решение по данному вопросу (то есть самостоятельно *утвердить* учебный план школы и, соответственно, входящий туда школьный компонент). Требуется согласие сторон, консенсус.

Если по каким-либо причинам такой консенсус не достигается – например, УС не провел вовремя необходимого заседания, а школа ведь должна продолжать работать; или, другой случай, проект решения по данному вопросу был рассмотрен на заседании УС, но не получил поддержки и директор принимает решение по-старому, единолично – то налицо ситуация некоторого конфликта. В этом случае представитель УС может обращаться в вышестоящий орган (район и т.п.), что, честно говоря, «никому не нужно», ибо конфликт легче не создавать, чем потом разрешать. Ясно, что школе это будет, как правило, не на пользу. Поэтому в вопросе школьного компонента – как и в иных вопросах, подлежащих согласованию между администрацией школы и ее УС – желательно и вполне возможно приходиться именно к согласованной, взаимно приемлемой точке зрения.

Что такое же такое «школьный компонент» учебного плана, чем он отличается от «базового» и почему вопрос о его решении важен для работы школы?

Полная «наука об учебном плане» весьма сложна. Нередко даже опытные учителя не знают всех тонкостей этого вопроса. Относительно полными знаниями об учебном плане обладают, как правило, директора школ и опытные завучи, составляющие школьный учебный план и школьное расписание. Однако основа понимания вопросов об учебном плане вполне доступна и для каждого непрофессионала.

#### **Учебный план школы – документ, который:**

А) Определяет, какие предметы и в каких объемах времени осваивают дети в каждом классе.

Б) Состоит из различных частей или «компонентов»:

(1) *федерального* – тот объем времени, предметы для которого расписываются федеральным образовательным Министерством (федеральным компонентом определяется то, что дети изучают во всех школах России);

(2) *регионального* – тот объем времени, номенклатура предметов для которого и их объем, по учебному времени, определяет Ваш регион (республика, область);

(3) *школьного* – тот объем времени, которым **школа распоряжается самостоятельно**.

Предметы федерального и регионального компонента иногда называют общим понятием «базовый компонент». В рамках «базового компонента» общая программа для всех детей, по классам, всех школ Вашего региона – едина (хотя, конечно, методики обучения могут

разниться). А вот школьный компонент, по самой своей природе, разными школами используется по-разному.

Общая раскладка времени (название учебных предметов и объем их изучения по федеральному компоненту, «рамки» времени для регионального и школьного компонентов) определяется федеральным базисным учебным планом (БУП).

**Тонкость.** На сегодня, в основном, на практике действует федеральный БУП, утвержденный в 1998 г. (см. прилагаемую табл. 2). Вместе с тем, в марте 2004 г. Министерством был утвержден перспективный федеральный БУП, однако пока на него, как на основу, перешло очень немного школ и регионов. При начале конкретной работы с учебным планом Вашей школы обязательно поинтересуйтесь у администрации, на основе какого федерального базисного плана построен учебный план Вашей школы.

Итак, школьный компонент представляет собой тот ресурс времени, которым Ваша школа может распоряжаться по своему смотрению, в каждом классе. При этом важно понимать, что **учебный план является не только педагогическим, но и финансовым документом** – ведь зарплата учителям платится по принципу «почасовки». Следовательно, в зависимости от того, на какие предметы или занятия будет использован школьный компонент, будет зависеть и оплата учителей, которым отданы эти занятия.

#### **Каковы примерные объемы школьного компонента?**

Ответ на этот вопрос зависит от ряда факторов, в том числе – работает ли Ваша школа по 5-дневной или 6-дневной учебной неделе. Дело в том, что едиными для страны Санитарными правилами и нормами (СанПиН) определены максимальные лимиты учебного времени в неделю (разумеется, по классам). А вот объемы федерального и регионального компонента фиксированы. Таким образом, при учебной 6-дневке школа имеет больше времени для школьного компонента (заметим, и для заработка учителей), а при 5-дневке – меньше.

Увеличение школьного компонента нередко служит решающим фактором для администрации и педсоветов по принятию решения об учебной 6-дневке. Но важно понимать, что при этом и растет нагрузка детей, уменьшается время, которое ребенок может проводить в выходные дни с семьей, - **поэтому решение о том, по какой учебной неделе учиться, также должно принадлежать школьному Управляющему совету!**

КЛАСС										0	1
«ШКОЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ» (6-дневная учебная неделя)	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1 2	12

Максимальные объем учебной нагрузки учащегося при 6-дневной учебной неделе	22	25	25	25	31	32	34	35	35	36	36
«ШКОЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ» (5-дневная учебная неделя)		2	2	2	2	2	2	2	2	9	9
Максимальный объем учебной нагрузки учащегося при 5-дневной учебной неделе	20	22	22	22	28	29	31	32	32	33	33

Табл. 1 (составлена для федерального БУПа 1998 г.)

Из приведенной таблицы видно, что объемы школьного компонента разнятся от класса к классу. Так, при 5-дневке они невелики для всех классов, кроме старших (по 2 часа в неделю, т.е. примерно от 6% до 9% учебного общего времени; 27% в старших классах). А при 6-дневке они становятся заметнее – от 15% до 33%).

### На что расходовать школьный компонент?

При обсуждении вариантов решений по использованию школьного компонента полезно иметь в виду следующее.

Школьный компонент может использоваться:

- на поддержку основных («федеральных») учебных предметов, в рамках класса;
- на обеспечение профильного обучения, углубленного изучения предметов;
- на проведение индивидуальных, групповых, проектно-исследовательских занятий по программному материалу;
- для консультаций учеников;
- на проведение факультативных занятий по «сверхпрограммному» материалу;
- на проведение занятий по выбору учащихся;
- на ведение нетрадиционных курсов.

При этом вряд ли можно и нужно для всей школы приходить к некоей единой схеме. Так, в младших классах школьный компонент может использоваться на одни цели (скажем, на консультации детей и на «поддерживающие» занятия), а в старших – на иные (например, на профильное обучение или на исследовательские проекты).

### Как организовать на Управляющем совете обсуждение вопроса о школьном компоненте?

Школьным управляющим следует иметь в виду, что поскольку учебный план школы и входящий в него школьный компонент суть документы финансовые, решение о школьном компоненте должно приниматься заблаговременно, например не позже весны – по поводу предстоящего с сентября нового учебного года.

Директор школы (или завуч) должны подготовить проект содержательного решения по школьному компоненту, заблаговременно – не менее чем за неделю - раздать его членам школьного УС.

**Вариант.** Если в Вашем УС уже сформирован специальный комитет по педагогическим вопросам, то проработка вопроса о школьном компоненте как раз входит в задачи данного комитета, после чего уже комитет должен иметь ясную позицию на заседании УС.

Администрация школы должна иметь четкую позицию мотивировки по предлагаемым вариантам использования школьного компонента. В идеале надо представить такую мотивировку письменно (однако пока что вряд ли УС это может требовать в каждой школе). Администрация должна раскрыть, как реализуется школьный компонент в Вашей школе на сегодня, чтобы у членов УС была возможность наглядного сравнения.

Заседание УС должно планироваться таким образом, чтобы затем имелось время для корректировки внесенного проекта (в случае возникновения дискуссии, содержательных разногласий и т.п.). Может быть, потребуется проведение и дополнительного заседания (либо возникшие вопросы можно будет учесть и снять в рабочем порядке). Например, если директор понимает, что ему нужно нести учредителю тарификацию на будущий учебный год не позднее 15 апреля, то, соответственно, вопрос о школьном компоненте учебного плана школы нужно ставить на заседание УС не позднее 15-20 марта. Это должен ясно понимать и Председатель УС, планирующий заседания Совета.

## Приложение Базисный учебный план общеобразовательных учреждений Российской Федерации<sup>5</sup>

Образовательные области	Образовательные компоненты	Количество часов в неделю (по классам)														
		I	II	III	I	II	III	IV	V	IV	VI I	VI II	IX	X	X I	
Филология	Русский язык как государственный Языки и литература	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
		6	5	5	6	6	5	5	8	7	7	5	5	4	4	
Математика	Математика Информатика	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	
									2	4	4	5	6	5	5	
Обществов-	История															

<sup>5</sup> Приложение к приказу Минобразования России от 09.02.98 № 322

знание	Обществознание География														
	Окружающий мир		1	1	1	1	2	2							
Естественнона-	Биология Физика Химия								2	2	4	6	6	6	6
Искусство	Музыкальное и изобразительное иск.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Физическая культура	Физическая культу- ра ОБЖ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Технология	Технология Трудовое обучение Черчение	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
<b>«ШКОЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ» Обязательные занятия по выбору, факультативные, индивидуальные и групповые занятия (6-дневная учеб- ная неделя)</b>		5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1 2	12
Максимальные объем учебной на- грузки учащегося при 6-дневной учебной неделе		25	25	25	22	25	25	25	31	32	34	35	3	3	36
<b>«ШКОЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ» Обязательные занятия по выбору, факультативные, индивидуальные и групповые занятия (5-дневная учеб- ная неделя)</b>		2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	9	9
Максимальный объем учебной на- грузки учащегося при 5-дневной учебной неделе		22	22	22	20	22	22	22	28	29	31	32	3	3	33

## 25. Как организовать согласование сдачи общеобразовательным учреждением в аренду закрепленных за ним объектов собственности?

В соответствии с п. 4 ст. 13 ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» от 24.07.1998 № 124-ФЗ муниципальный орган управления образованием создает экспертную комиссию для проведения экспертной оценки последствий договора аренды для обеспечения образования, воспитания, развития, социальной защиты и социального обслуживания детей. В комиссию входят специалисты МОУО, бухгалтер, юрист. Балансодержатель (школа) представляет свидетельство на право оперативного управления муниципальным имуществом, а арендатор – ходатайство, в котором указывает объект аренды, цель аренды, срок договора, время использования объекта, особые условия. По результатам эксперт-

ной оценки комиссия делает вывод о том, что аренда учебных помещений не нарушает условий организации образовательного процесса и реализации образовательной программы школы в рамках общего образования. Прилагаются выкопировки из технического паспорта здания с указанием сдаваемых в аренду площадей. Положительная экспертная оценка является определяющей для органа управления имуществом муниципального образования при заключении договора аренды. Договор аренды не может заключаться, если в результате экспертной оценки установлена возможность ухудшения условий, необходимых для участников образовательного процесса.

## **26. Каким может быть участие УС в процедуре выборов директора школы?**

В случае включения в Устав ОУ (раздел «Управление Учреждением») порядка назначения директора через выборы роль в этой процедуре Управляющего совета должна быть приоритетной. Во-первых, УС готовит проект Положения о выборах директора школы для утверждения его в установленном порядке как дополнения к Уставу ОУ. Во-вторых, УС предлагает свою кандидатуру на должность директора школы или поддерживает одну (несколько) из выдвигаемых кандидатур. В-третьих, УС должен взять на себя обязанность по проведению предвыборной кампании в части организации встреч кандидатов с участниками образовательного процесса и ознакомлению последних с программами, предлагаемыми кандидатами. В-четвертых, УС формирует избирательную комиссию, которая организует процедуру выборов директора. В случае невозможности выбора директора ОУ в первом туре (при равном количестве голосов у кандидатов) голоса членов УС могут стать решающими при выборе директора. В этом же случае позиция УС может быть определяющей при утверждении учредителем результатов выборов директора школы.

## **27. Как организовать создание в муниципальном образовании объединения школьных Управляющих советов (Совета Советов)?**

Деятельность Управляющих советов в общеобразовательных учреждениях одного муниципального образования будет эффективнее при создании Совета Советов. Обмен опытом, экономия времени при решении с учредителем вопросов, общих для всех общеобразовательных учреждений, входящих в состав Совета Советов, привлечение внимания общественности к проблемам образования, централизация взаимосвязи со средствами массовой информации – главные задачи деятельности Совета Советов. Инициатива создания Совета Советов в устной (выступления на заседаниях УС, на совещаниях руководителей ОУ и т.п.), или письменной форме (публи-



кация в СМИ, уведомительные письма и т.п.) может исходить от председателя, члена (группы членов) одного из Советов, а также учредителя. Инициативная группа предлагает потенциальным членам Совета Советов проект Положения о Совете Советов, а после получения письменного согласия от каждого Управляющего совета проводит первое заседание Совета Советов, на котором утверждается Положение о Совете Советов ОУ, избирается председатель, секретарь, определяются приоритетные направления деятельности в соответствии с утвержденным Положением. Уведомительное письмо за подписью председателя вновь созданного Совета Советов о его создании направляется учредителю.

## **28. Как инициируется и оформляется ходатайство перед учредителем общеобразовательного учреждения о расторжении трудового договора с руководителем школы?**

В случае нарушения директором ОУ положений трудового договора или статьи 80 Трудового кодекса РФ, а также норм Закона РФ «Об образовании» в части компетенций образовательного учреждения, Управляющий совет обсуждает на своем заседании подобные факты и получает объяснения директора о причинах действий, нарушающих трудовое законодательство. В случае несогласия членов УС с доводами директора, председатель УС (другие члены УС по поручению Совета) проводят консультации с другими органами самоуправления школы, педагогическим и родительским активами, муниципальным органом управления образованием. Далее путем открытого голосования на заседании УС принимается решение о выступлении с инициативой перед учредителем о расторжении трудового договора с директором школы. Для этого учредителю направляется в письменной форме ходатайство с изложением причин, не позволяющих далее Управляющему совету взаимодействовать с директором, а последнему руководить образовательным учреждением.

## **29. Каков возможный вклад УС в изменении уклада жизни школы?**

**На вопрос отвечает учитель Тюльковской средней общеобразовательной школы Балахтинского района Красноярского края Ирина Николаевна Цыганок:**

Если говорить об укладе жизни, это значит говорить о чем-то уже устоявшемся, установившемся, сложившемся.

- УС должен поддерживать старые традиции образовательного учреждения и способствовать введению новых.
- УС может повлиять положительно на вопрос о введении общей формы для учащихся.

- УС должен способствовать становлению самоуправления в школе, начиная с начального звена и заканчивая самоуправлением у родителей учащихся данного образовательного учреждения установлению отношения сотрудничества, договоренности.
- УС должен принимать активное участие в выборе компонента образовательного учреждения и в распределении «школьного компонента» (в зависимости от пожеланий учащихся, родителей, учителей)
  - УС участвует в укомплектовании кадрами образовательного учреждения.
  - УС создает фонд для поощрения учащихся, работников школы, родителей (критерии разрабатывает УС, администрация, ученическое самоуправление).
- УС, изучив пожелания учащихся, родителей, возможности образовательного учреждения, может ввести изучение новых учебных дисциплин, кружков в данной школе, с привлечением кадров из других общественных структур (СДК, педагогические работники и другие).
- УС может внести изменения в устав школы, в раздел «Права и обязанности членов образовательного учреждения». О несении ответственности за недопустимое поведение в образовательном учреждении и на его территории (в виде штрафа, исключения, увольнения).
- УС способствует созданию условий для выбора учащимися учителя-предметника, классного руководителя.
- УС помогает в организации отдыха учащихся в каникулярное и учебное время (с привлечением дополнительных средств).

### **30. Как организовать обобщение и распространение опыта создания и становления УС?**

**Своим опытом решения данного вопроса в Советском районе г. Красноярска делятся Евгений Юрьевич Зимин, начальник УО Советского района г. Красноярска и Ольга Дмитриевна Головина, главный специалист УО Советского района г. Красноярска**

Создание и становление Управляющих Советов в муниципальных учреждениях относится к области инновационных преобразований в системе образования. Исходя из этого, обобщать и распространять опыт могут те структуры и люди, которые непосредственно участвуют в этих процессах. Можно предположить, что по этой причине эффективность обобщения и распространения опыта может быть снижена, если этим займутся структуры, не имеющие своей инновационной практики. Выдвинув такое предположение, в Советском

районе г. Красноярска был создан несколько лет назад Государственно-общественный ресурсный центр.

Назначением новшества стало внедрение структуры, которая создавала бы условия для поддержки и развития инновационной деятельности и инновационных процессов в практике образования района и организовывала бы повышение квалификации педагогических, руководящих работников системы образования и общественности, делающей систему образования открытой для власти, бизнеса, общества.

Особенностью использования такой структуры является, что с ее помощью районное управление образования имеет возможность управлять повышением квалификации, инновационными процессами в муниципальной системе образования с целью адресного и оперативного оказания образовательных услуг для педагогических, руководящих работников сферы образования и общественности, заинтересованной в развитии попечительства, благотворительности и добровольчества и улучшения качества образования.

Созданный районный ресурсный центр (РРЦ) является центральным звеном повышения квалификации педагогических и управленческих кадров. РРЦ стал структурой, создающей условия для поддержки и развития инновационной деятельности и инновационных процессов в практике образования района в целом и в области государственно-общественного управления в частности.

Основными направлениями деятельности районного ресурсного центра стали выращивание не только самоорганизованных профессиональных сообществ в среде педагогической общественности, но и проектирование образовательного пространства школы как модели гражданского общества, равноценное развитие всех составляющих образования: знаниевой, универсальных способов деятельности, коммуникативной, навыков коллективного труда, норм социальной жизни; создание механизма управляемых инновационных изменений в образовательной практике района, направленных на повышение качества образования.

Районный ресурсный центр занимается:

- поиском и разработкой новых форм внутришкольной и межшкольной сетевой соорганизации, в том числе самоуправления; соорганизации инноватики с традицией; внедрением современных технологий, позволяющих равноценно развивать все составляющие образования;
- созданием условий руководителям образовательных учреждений для освоения ими управленческих знаний и приемов, необходимых для поддержки и развития инновационных изменений;

- выявлением инновационных компонентов содержания переподготовки руководителей образовательных учреждений;
- формированием у руководителей установки на поддержку инновационных изменений и инициатив педагогов школы.

РРЦ является государственно-общественным объединением учреждений дошкольного, школьного и дополнительного образования, управления образования, подготовки и переподготовки педагогических и руководящих кадров, педагогических и иных наук. Кроме этого предусматривается участие в его работе представителей научных и иных лабораторий, групп из состава различных педагогических и общественных движений, специально выделенных функциональных структур в органах управления образования Советского района. РРЦ является объединением ученых, педагогов, учителей, управленцев, методистов, методологов, родителей и общественности.

Предназначение РРЦ выражается в следующем:

- создание механизма управляемых изменений в школьной практике районной системы образования, направленных на повышение качества образования в школах,
- изменение роли учителя, ученика, родителей в образовательном процессе,
- усиление общественной составляющей в управлении, в том числе и создание в муниципальных образовательных учреждениях управляющих советов,
- создание открытых образовательных учреждений, способных целенаправленно взаимодействовать с властными, общественными и производственными структурами,
- поиск и разработка новых форм межшкольной соорганизации, непрерывное повышение квалификации педагогических кадров.

Стратегической целью работы РРЦ является разработка на основе сетевого принципа, образовательно-попечительских округов содержания и форм соорганизации сообществ школ, дошкольных учреждений, управления образования, носителей образовательных практик, общественности для решения проблем образовательной практики.

Другой целью является создание внутришкольного и межшкольного механизмов инновационных изменений практики образования, то есть систему процессов поиска, внедрения, тиражирования и получения обновляемой целостной педагогической традиции, новой для образовательной практики конкретного учреждения, районной системы образования.

## **ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННЫЙ РРЦ**

<b>Совет центра: руководители и кураторы направлений из числа специалистов РУО</b>
--

Государственный характер управления (назначенные руководители)			Общественный характер управления (руководители из числа педагогической общности)		
Информационные технологии	Одаренные дети	Учебное книгоиздание	Коллективный способ обучения (технология)	Теория решения изобретательских задач (технология)	Государственно-общественное управление (технология)
Участвуют в работе 11% ОУ района, из них стажеры	Участвуют 100% ОУ района	Участвуют 100% ОУ района	Участвуют 14% ОУ, из них стажерских площадок 45%	Участвуют 14% ОУ, из них стажерские площадки 68%	Участвуют 71% ОУ из них стажерские площадки

**Рис. Схема управления государственно-общественным ресурсным центром**

Третья цель - заложить традиции и отработать механизмы мотивированного непрерывного образования и самообразования педагогов и управленцев.

Центр осуществляет деятельность в соответствии с Положением о Государственно-общественном ресурсном центре, приказом по управлению образования администрации Советского района г. Красноярска, программными документами, которые разрабатываются на общих проектировочных семинарах (сборах) один раз в год.

В состав Совета Центра входят кураторы направлений из числа специалистов управления образования и руководители направлений. Совету центра делегируется право между общими семинарами (сборами) принимать значимые управленческие решения.

Районный ресурсный центр предназначен для решения следующих задач:

- разработать и внедрить механизмы формирования открытых образовательных учреждений в районе,
- разработать систему показателей качества образования, открытых и понятных для общественности и всех участников образовательного процесса,
- обеспечить непрерывную организационно- управленческую переподготовку и повышение квалификации кадров в соответствии с необходимостью.

Функционирование и развитие государственно-общественного районного ресурсного центра происходит в поисковом режиме. Участники районного ресурсного центра

- формируют сетевым образом на основе образовательно-попечительских округов управленческую команду для работы в Центре,
- создают на базе или при управленческой команде аналитическую группу для анализа и понимания сложившейся ситуации, для выработки действий по коррекции деятельности образовательных учреждений, межшкольных сообществ, общественных объединений и организаций.
- выполняют анализ и выделяют ценное в опыте работы образовательных учреждений, педагогов, общественных объединений и организаций, которое можно тиражировать как в других образовательных учреждениях, так и внутри школы,
- понимают, какие способы тиражирования целесообразно использовать на уровне образовательного учреждения и в образовательном пространстве района,
- запускают процессы анализа полученных результатов поисковой работы,
- создают структуры непрерывного образования в Центре (предполагающие разные типы коопераций учителей предметников, управленцев, родительской и педагогической общности), в том числе стажерские площадки,
- заключают необходимые договоры с государственными и негосударственными высшими учебными заведениями, институтом повышения квалификации работников образования для совместной деятельности по реализации целей и решению поставленных задач.

Районное управление образования помогает осуществлять подбор образовательных учреждений и поддержку тем, кто входит в Центр, предусматривает оплату труда руководителям направлений, входящих в состав структурных подразделений, а так же мотивирует участников самыми различными способами. В состав РРЦ входят направления, деятельность которых носит общественный характер, руководители этих направлений осуществляют деятельность на добровольных (безвозмездных) началах.

Управление образование понимает, что создание такого структурного звена в управлении системой образования района, мера достаточная и необходимая в сложившейся ситуации.

Принципиальным отличием от известных аналогов таких структур является изменение характера управления, он является государственно-общественным. В управлении принимают участие не только специалисты управления образования, но и представители общественности, в том числе и педагогической. Другой отличительной чертой является сетевой принцип взаимодействия образовательных учреждений по шести направлениям. Третьей отличительной чертой является то, что РРЦ занимается специальной подготовкой не только педагогических, руководящих работников, но и благополучателей, благотворителей и добро-

вольцев для обеспечения государственно-общественного управления образовательных учреждений, в том числе и для работы в составе управляющего совета школы.

Новое содержание направлений деятельности, характера управления образовательными учреждениями, муниципальной системой образования и сетевого взаимодействия образовательных учреждений, состоящих в РРЦ, позволило преобразовать деятельность руководителей образовательных учреждений из функционирующей в развивающую; повысить не только эффективность работы образовательных учреждений, но и системы образования Советского района в целом, что выражается в улучшении качественных показателей образования учащихся района. Выстраивание на базе школы системы государственно-общественного управления позволило создать и развить организационно-правовые структуры внутри и вне школы (некоммерческие организации – участники управления образовательным учреждением), а так же разработать и освоить процедуры их функционирования и развития. Такое управление предусматривает обучение навыкам общественной самоорганизации не только всех участников образовательного процесса, но и местного сообщества, чем и занимается успешно РРЦ. Результатом деятельности стало включение в настоящий период времени управления образования и образовательных учреждений района №№ 143, 145 в федеральный эксперимент по отработке введения управляющих советов в образовательные учреждения. Благодаря сетевой организации деятельности районного ресурсного центра к экспериментальной работе в настоящее время подключились пятнадцать образовательных учреждений.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### О полномочиях УС

Прежде, чем изложить в пособии для общественных управляющих предполагаемый набор полномочий управляющего совета, необходимо внутри команды авторов пособия и, особенно, управленческой команды по проведению эксперимента опробования модели УС в пилотных школах, определиться с источниками и перечнем полномочий, которые в полном объеме или в некоторой части предлагается передать УС в муниципальном общеобразовательном учреждении, определиться с вариантами точных формулировок этих полномочий (к сожалению, в различных документах, используемых в ходе начавшегося федерального эксперимента, встречаются различные вариации формулировок, дающие заметное различие в содержании того или иного полномочия УС). Также необходимо выработать общие представления о правомерности закрепления за УС таких полномочий, вытекающей как из действующего законодательства, так и из предлагаемых (или предполагаемых) изменений в законодательной и другой нормативной базе. Такие представления будет затем полезно изложить и в самом пособии для общественных управляющих, так как они послужат формированию уверенности у членов УС в легитимности их деятельности, в неотчуждаемости возложенных полномочий, а также будут способствовать осознанию ответственности, в том числе и правовой, за принимаемые решения и совершаемые управленческие действия в пределах отведенной УС компетенции.

Гражданский кодекс РФ определяет любое учреждение, включая и муниципальное образовательное учреждение, как организацию (юридическое лицо), созданную собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемую им полностью или частично. Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем. Юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительными документами. Порядок назначения или избрания органов юридического лица определяется законом и учредительными документами.

Из выше изложенного видно, что ГК РФ не задает никаких жестких инструкций относительно форм и организационных схем управления учреждением, как организационно-правовой формой, оставляя эти вопросы на усмотрение учредителя учреждения. Свою волю в отношении способа управления учреждением учредитель закрепляет в уставе, который он



утверждает и направляет на государственную регистрацию. С момента регистрации учреждения в качестве юридического лица, управление учреждением осуществляется в порядке, определенном уставом учреждения.

В отношении образовательного учреждения учредитель не так свободен в выборе вариантов управления, как в отношении учреждений, имеющих другой предмет и цели деятельности. Федеральный закон «Об образовании» и принимаемое в его развитие Правительством РФ типовое положение об общеобразовательном учреждении задает в этом вопросе определенные рамки, варианты и ограничения.

Интересно отметить, что, например, Федеральный закон «О некоммерческих организациях» не диктует учредителю форм, способов и организационных схем управления учреждением, тогда как для других организационно-правовых форм некоммерческих организаций этот закон задает достаточно жесткие и однозначные варианты устройства, полностью или в некоторой части, органов управления. Федеральный закон «Об общественных объединениях» более категоричен в отношении организационно-правовой формы общественного учреждения. Он определяет, что управление общественным учреждением и его имуществом осуществляется лицами, назначенными учредителем (учредителями). Однако далее закон смягчает это жесткое требование следующей нормой: в соответствии с учредительными документами в общественном учреждении может создаваться коллегиальный орган, избираемый участниками, не являющимися учредителями данного учреждения и потребителями его услуг, но не вправе распоряжаться имуществом общественного учреждения, если иное не установлено учредителем (учредителями). Иное, то есть право распоряжаться имуществом, учредитель может передать коллегиальному органу, закрепив такую норму в уставе общественного учреждения, закон ему это не запрещает.

Статья 35 ФЗ «Об образовании», в отличие от аналогичных рамочных статей цитированных выше законов, больше напоминает инструкцию, которую необходимо еще постараться понять, особенно п.2 этой статьи: «Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления». Слово «самоуправление» никак не является антонимом слова «единоначалие». Таковым может быть слово «коллегиальность». В некотором определенном смысле антонимом слова «самоуправление» является слово «управление»: образовательное учреждение – это управляемое учредителем или самоуправляемое (хотя и первоначально созданное учредителем) юридическое лицо? Законодатель здесь явно слухавил, не ответив прямо в данной статье на таким образом поставленный вопрос. При этом совершенно понятно, что, если иное не установлено законом (но иное – законом установлено), учредитель может управлять образова-

тельным учреждением не обязательно по схеме «единоначалия», он также может управлять и через назначенный им коллегиальный орган. Пример этому дает уже следующая 36 статья ФЗ «Об образовании»: «1. Руководство негосударственным образовательным учреждением осуществляет непосредственно его учредитель или по его поручению попечительский совет, формируемый учредителем. 2. Правомочия попечительского совета и схема внутреннего управления негосударственным образовательным учреждением, а также процедура назначения или выборов руководителя указанного образовательного учреждения и правомочия данного руководителя определяются учредителем (попечительским советом) этого образовательного учреждения по согласованию с педагогическим коллективом и фиксируются в уставе негосударственного образовательного учреждения». В то же время формой самоуправления может быть и выборное «единоначалие» (пример из другой области законодательства - избираемый населением глава местного самоуправления). Записав такую логически дефектную фразу, законодатель, во всяком случае, задал норму: принцип единоначалия должен быть обязательно представлен в организационной схеме управления муниципальным образовательным учреждением. Для негосударственной образовательной организации в организационно-правовой форме учреждения законодатель оставил учредителю право выбирать между единоначальным и коллегиальными способами управления, а также предусмотрел вариант выборности единоначального руководителя, исключив возможность выборного коллегиального органа. Если не обращать внимание на заведомо невыполнимую норму, заложенную законодателем, о согласовании процедуры выборов и правомочий руководителя негосударственного образовательного учреждения с педагогическим коллективом и последующей фиксации согласованных процедур и правомочий в уставе (откуда может появиться педагогический коллектив наемных работников у юридического лица, которого еще нет, так как нет устава и, соответственно, нет государственной регистрации?), то можно отметить, что статья 36 совершенно определенно отвечает на вопрос об управлении. Таким учреждением управляет либо непосредственно учредитель, либо, по поручению учредителя, формируемый им коллегиальный орган управления. При этом, ни о каком «самоуправлении» здесь речь не идет. В то же время, в ст. 35 законодатель императивно указал, что принцип самоуправления в управлении муниципальным образовательным учреждением должен быть соблюден. Приступая к созданию образовательного учреждения муниципальный учредитель по закону обязан вписать в схему управления принцип единоначалия и реализовать, одновременно, принцип самоуправления. Последнее, являясь обязательным требованием закона к способу управления муниципальным образовательным учреждением, означает, что учредитель обязан добровольно (принудительный характер этой «добровольности» учредителя будет рас-

крыт ниже) устраниться из непосредственного управления некоторыми областями функционирования муниципального образовательного учреждения, закрепив это в уставе. Именно в этом обязательном требовании закона и состоит практическая реализация так называемого «государственно-общественного характера управления образованием».

Формальной реализацией указанного требования ФЗ «Об образовании» о выделении зон функционирования (осуществления предписанной законом образовательной деятельности и деятельности, обеспечивающей основную уставную деятельность) должна быть соблюдаемая органом, уполномоченным осуществлять регистрацию юридических лиц норма: устав муниципального образовательного учреждения, где не предусмотрены самоуправляемые виды деятельности и порядок осуществления самоуправления этими видами деятельности, регистрации не подлежит.

Перевести рассматриваемое так подробно положение ст. 35 на понятный язык можно следующим образом. Муниципальное образовательное учреждение является частично управляемым непосредственно учредителем, частично – самоуправляемым, соотношение этих частей обязательно определяется уставом. Принцип единоначалия в управлении является обязательным. Самоуправление тоже обязательно и осуществляется обязательно в коллегиальных формах, определенных законом: «совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы». Словосочетание «и другие формы» позволяет учредителю ввести в устав и форму самоуправления под названием «управляющий совет образовательного учреждения». Далее именно учредителю предписано определиться (так как он пишет первый вариант устава создаваемого образовательного учреждения), закрепив это в уставе, с компетенцией всех форм самоуправления образовательным учреждением. Именно здесь учредитель в соответствии с законом проводит границу между самоуправляемой сферой деятельности образовательного учреждения и сферой, управляемой им непосредственно через единоличного руководителя, которого он назначает.

ФЗ «Об образовании» допускает кроме назначения учредителем единоличного руководителя образовательного учреждения и другие формы, в частности избрание руководителя «коллективом образовательного учреждения». Здесь также возникает вопрос к законодателю: что подразумевал он под таким «коллективом»? Ни в ГК РФ, ни в ФЗ «Об образовании» это не разъясняется. С понятием педагогический коллектив» можно догадаться о чем идет речь, с понятием «трудовой коллектив» можно разобраться с помощью Трудового кодекса РФ: это коллектив наемных работников учреждения, организации. А что означает именно – «коллектив образовательного учреждения»? Законодатель здесь не определил, что это именно «трудовой коллектив», значит это не обязательно именно трудовой коллектив, хотя учре-

дителю позволительно считать и так, отразив это в уставе. Но учредитель может воспользоваться следующей нормой гражданского законодательства – применение гражданского законодательства по аналогии (Ст. 6 ГК РФ). Тогда исходя из ст. 120 ГК РФ, определяющей что такое есть «учреждение», и, главное, что оно создается учредителем для осуществления функций некоммерческого характера, возможно определиться и в направлении поиска правовых аналогий. Их можно поискать в ФЗ «О некоммерческих организациях», определяющих, в частности, субъектов формирования органов управления и самоуправления некоммерческих организаций, среди которых существуют и аналогичные формы некоммерческого учреждения и общественного учреждения (о последнем подробнее – в ФЗ «Об общественных объединениях»). Субъектами формирования органов управления некоммерческими организациями являются: учредители, члены некоммерческих организаций (если членство предусмотрено организационно-правовой формой организации), а также участники. Понятие «участники» законом «О некоммерческих организациях» не определяется, но активно используется в смысле, определенном законом «Об общественных объединениях» (и, аналогично, ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»): участники – это лица, выразившие поддержку целям, конкретным акциям организации, принимающие участие в ее деятельности без обязательного оформления условий своего участия. В частности, в общественном учреждении коллегиальный орган самоуправления избирается по закону именно участниками, которые могут быть даже не потребителями услуг общественного учреждения. Пользуясь нормой аналогии можно определить «коллектив образовательного учреждения» как «коллектив участников деятельности образовательного учреждения». В этом случае ученики уже точно будут членами «коллектива образовательного учреждения» и, значит, могут участвовать в выборах руководителя. Но поскольку представителями их в гражданских правоотношениях являются их родители (законные представители), следовательно в выборах руководителя должны принимать участие они. Можно и иначе расширить понятие «коллектив образовательного учреждения» до размеров больших, чем «трудовой коллектив»: взять членами «коллектива образовательного учреждения» всех, определенных ФЗ «Об образовании» «участников образовательного процесса» в данном образовательном учреждении. В этом случае избирать руководителя, если выборность коллективом руководителя закреплена в уставе, будут педагоги, ученики и их родители. Надо отметить, что неудачная формулировка законодателем нормы о назначении руководителя с предоставлением совету образовательного учреждения права вето, позволила «закрыть» эту норму, как не соответствующую Трудовому кодексу. Однако коррекция формулировки может вернуть в правовое поле законодательства об образовании возможность осуществления процедуры согласования советом,

управляющим советом образовательного учреждения назначения руководителя образовательного учреждения.

Еще, как мне представляется, важно разобраться с использованными в ФЗ «Об образовании» понятиями «автономности» образовательного учреждения и «самостоятельности» в определенной части компетенции образовательного учреждения, сопоставив с содержанием всего рассмотренного выше об «управлении» и «самоуправлении». Именно это и задаст методологию определения суммы полномочий управляющих советов школ и позволит уточнить формулировки этих полномочий.

Как известно, статья 2 ФЗ «Об образовании» декларирует в п. 6 кроме «демократического, государственно-общественного характера управления образованием» также еще и «автономность образовательных учреждений». Принцип «автономности» конкретизируется в статье 32: «Образовательное учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении соответствующих типа и вида и уставом образовательного учреждения».

Все это означает, как минимум, следующее. Для любого другого, кроме образовательного, учреждения именно учредитель определяет, чем он непосредственно управляет в учреждении. А вот в образовательном учреждении федеральное законодательство предписывает ему, чем он может управлять непосредственно, а чем не может. Последнее и является зоной самостоятельности и автономности образовательного учреждения от учредителя. А от кого еще может быть «автономно» образовательное учреждение, кроме учредителя? От всех других физических и юридических лиц, кроме учредителя, образовательное учреждение совершенно автономно изначально по общему гражданскому законодательству, как и любое другое юридическое лицо. По отношению к другим физическим и юридическим лицам специально в федеральном законе закреплять норму автономности и самостоятельности просто бессмысленно, это факт самоочевидный. Законодателю следовало бы формулировать закон более однозначно, избегая любой неопределенности, используя выбранные четко термины для обозначения описываемых понятий. Примененная же законодателем игра в слова, когда одни и те же нормы описаны в разных статьях разными терминами, позволяет проходить мимо откровенного игнорирования установленных таким некачественным образом норм закона. Если отбросить игру слов, то надо констатировать очевидную вещь: определенные компетенции отнесены законом к списку, обозначенному как самостоятельно, т.е. автоном-

но, независимо ни от чьих других решений, указаний, приказов, постановлений и иных управленческих и правовых актов внешнего для образовательного учреждения характера, осуществляемые образовательным учреждением. Но что значит «самостоятельно, независимо от» (того, от кого может по общегражданскому закону зависеть, но по закону образовательному зависеть не должно – от учредителя)? Это значит, что решения по вопросам, отнесенным к этому списку компетенций, должны приниматься не учредителем и, что важно, не органом непосредственного управления учредителем образовательным учреждением в лице назначенного им руководителя (даже и с применением процедур согласования и выборов – это сути дела не меняет), т.е. не по линии единоначального управления учредителем через директора. Это значит, что решения по этим вопросам должны приниматься школой самостоятельно, по линии самоуправления, а не управления учредителем. Именно органы и процедуры самоуправления только и реализуют установленную законом норму «автономности» и «самостоятельности» школы именно по отношению прежде всего к учредителю и к его органу управления учреждением – единоначальному директору. Последний, как мы рассмотрели выше, является именно органом непосредственного управления учредителем созданным им учреждением.

Итак, «образовательное учреждение самостоятельно ... в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении соответствующих типа и вида и уставом образовательного учреждения». Пределы самостоятельности в уставе не могут быть уже, чем пределы установленные законом. Пределы, установленные типовым положением не могут быть уже, чем это установлено законом. Это означает, что область самостоятельного управления школы («самоуправления») может быть только расширена по воле учредителя, но никак не сужена, и это расширение становится легитимным, если оно прописано в уставе учреждения. Такое расширение учредителем зоны самоуправления тоже имеет пределы, ограниченные Гражданским, Бюджетным, Налоговым кодексами. Но некоторое поле свободы, чуть шире, чем определяет ФЗ «Об образовании», все же есть. Но не это главное. Главное в том, что ФЗ «Об образовании» грубо нарушается теми учредителями муниципальных образовательных учреждений, в уставах которых хотя бы одна позиция из 23 компетенций, указанных в списке п.2 ст.32, отнесена к компетенции (должностным обязанностям) директора школы, а не того или иного органа самоуправления школы! Именно этот список императивно отнесен к сфере самоуправления в школе!!!

2. К компетенции образовательного учреждения относятся:

1) материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, осуществляемые в пределах собственных финансовых средств;

2) привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом данного образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств, в том числе использование банковского кредита;

3) предоставление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств;

4) подбор, прием на работу и расстановка кадров, ответственность за уровень их квалификации;

5) использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий. Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационных и телекоммуникационных технологий при опосредованном (на расстоянии) или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника.

Образовательное учреждение вправе использовать дистанционные образовательные технологии при всех формах получения образования в порядке, установленном федеральным (центральным) государственным органом управления образованием; (пп. 5 в ред. Федерального закона от 10.01.2003 N 11-ФЗ)

6) разработка и утверждение компонента образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования, образовательных программ и учебных планов; (в ред. Федерального закона от 25.06.2002 N 71-ФЗ)

7) разработка и утверждение рабочих программ учебных курсов и дисциплин;

8) разработка и утверждение по согласованию с органами местного самоуправления годовых календарных учебных графиков;

9) установление структуры управления деятельностью образовательного учреждения, штатного расписания, распределение должностных обязанностей;

10) установление ставок заработной платы и должностных окладов работников образовательного учреждения в пределах собственных финансовых средств и с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами;

11) установление надбавок и доплат к должностным окладам работников образовательного учреждения, порядка и размеров их премирования;

12) разработка и принятие устава образовательного учреждения;

13) разработка и принятие правил внутреннего распорядка образовательного учреждения, иных локальных актов;

14) самостоятельное формирование контингента обучающихся, воспитанников в пределах оговоренной лицензией квоты, если иное не предусмотрено типовым положением об образовательном учреждении соответствующего типа и вида и настоящим Законом;

15) самостоятельное осуществление образовательного процесса в соответствии с уставом образовательного учреждения, лицензией и свидетельством с государственной аккредитации;

16) осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся образовательного учреждения в соответствии со своим уставом и требованиями настоящего Закона;

17) контроль за своевременным предоставлением отдельным категориям обучающихся, воспитанников дополнительных льгот и видов материального обеспечения, предусмотренных законодательством Российской Федерации, законодательством субъектов Российской Федерации и правовыми актами органов местного самоуправления;

18) обеспечение в образовательном учреждении интернатного типа условий содержания воспитанников не ниже нормативных;

19) создание в образовательном учреждении необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контроль их работы в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения;

20) содействие деятельности учительских (педагогических) организаций (объединений) и методических объединений;

21) координация в образовательном учреждении деятельности общественных (в том числе детских и молодежных) организаций (объединений), не запрещенной законом;

22) осуществление иной деятельности, не запрещенной законодательством Российской Федерации и предусмотренной уставом образовательного учреждения;

23) выбор учебников из утвержденных федеральных перечней учебников, рекомендованных (допущенных) к использованию в образовательном процессе. (пп. 23 введен Федеральным законом от 25.06.2002 N 71-ФЗ)

Я сейчас не корректирую список в связи с последними правками закона ГД, это для принципиального понимания методологии формирования компетенции самоуправления не так важно, коррекцию можно и нужно сделать чуть позднее.



Ответственность образовательного учреждения, предусмотренная п.3 этой статьи тоже относится к сфере самоуправления образовательным учреждением.

Директор образовательного учреждения, органом самоуправления (т.е. органом автономности и самостоятельности, самостоятельного управления) в образовательном учреждении по закону не является. Значит к его компетенции (должностным обязанностям) относится та часть деятельности образовательного учреждения, которая через непосредственное управление учредителем созданным им учреждением (формой этого непосредственного управления учредителя и является директор) должна им реализоваться. И закон исчерпывающим образом эту компетенцию определяет статьей 31 ФЗ «Об образовании», так как именно орган местного самоуправления является учредителем муниципального образовательного учреждения.

1. Органы местного самоуправления ответственны за:

реализацию права граждан на получение начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования; (в ред. Федерального закона от 07.07.2003 N 123-ФЗ)

ежегодную публикацию среднестатистических показателей о соответствии федеральным и местным требованиям условий осуществления образовательного процесса в образовательных учреждениях, расположенных на подведомственных им территориях.

2. К исключительной компетенции в области образования органов местного самоуправления относятся:

1) планирование, организация, регулирование и контроль деятельности местных (муниципальных) органов управления образованием, образовательных учреждений в целях осуществления государственной политики в области образования;

2) формирование местных бюджетов в части расходов на образование и соответствующих фондов развития образования, разработка и принятие местных нормативов финансирования системы образования;

3) обеспечение гражданам, проживающим на соответствующих территориях, возможности выбора общеобразовательного учреждения;

4) регулирование в пределах своей компетенции отношений собственности в системе образования;

5) создание, реорганизация и ликвидация муниципальных образовательных учреждений;

6) создание и ликвидация местных (муниципальных) органов управления образованием и (или) самоуправляемых школьных округов, определение их структуры и полномочий,

назначение и увольнение по согласованию с государственными органами управления образованием руководителей местных органов управления образованием;

7) назначение руководителей муниципальных образовательных учреждений, если иное не предусмотрено типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов или решением органа местного самоуправления;

8) строительство зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустройство прилегающих к ним территорий;

9) контроль условий аренды зданий, помещений и иных объектов собственности образовательными учреждениями;

10) использование государственных и муниципальных образовательных учреждений, объектов культуры и спорта в интересах образования;

11) установление дополнительных налогов и льгот, стимулирующих развитие образования;

12) учет детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы основного общего образования. (пп. 12 введен Федеральным законом от 25.06.2002 N 71-ФЗ)

3. Разграничение компетенции в области образования между муниципальными образованиями, территория одного из которых является частью территории другого, регулируется в порядке, установленном законодательством субъекта Российской Федерации.

3.1. Органы местного самоуправления наделяются государственными полномочиями по обеспечению в части реализации государственного стандарта общего образования государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного общего образования в подведомственных им общеобразовательных учреждениях, в том числе за счет субвенций, выделяемых из бюджетов субъектов Российской Федерации местным бюджетам в соответствии с утвержденными законами субъектов Российской Федерации нормативами расходов на реализацию государственного стандарта общего образования на уровне не ниже федеральных нормативов.

Органы местного самоуправления имеют право дополнительно использовать собственные материальные и финансовые ресурсы для осуществления переданных им государственных полномочий по обеспечению государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного общего образования в случаях и порядке, которые предусмотрены уставом муниципального образования. (п. 3.1 введен Федеральным законом от 07.07.2003 N 123-ФЗ)».

Реализация именно этих компетенций в каждой конкретной школе по указаниям и решениям учредителя должна осуществляться в образовательных учреждениях через приказы и распоряжения директора, обязательные для исполнения всеми участниками образовательного процесса. Это – сфера управления учредителем своим учреждением через своего единоначального директора.

Этот подход логично исполняет требование закона о разделении компетенции между органом управления школой учредителем (таким органом является директор) и формами самоуправления школы, управляющим советом, советом, педагогическом советом и иными, предусмотренными уставом школы органами самоуправления..

Понятно, что не все компетенции п.2 ст.32 надо относить к УС, часть из них отойдет педагогическому совету, как органу профессионального самоуправления школой. Понятно также, что законодатель где-то сам запутался в излишнем многообразии использованных для определения тождественных понятий терминов и не совсем рационально, с точки зрения рациональности управления школой вообще, распределил зоны управления школой учредителем и самостоятельного управления через формы самоуправления. Совершенно очевидно, что директор не должен быть только транслятором воли учредителя, он еще должен быть исполнительным органом самоуправления школы, о чем законодатель совсем не позаботился. Во всяком случае, директор, будучи лицом, правомерно представляющим юридическое лицо – школу, в гражданских правоотношениях с иными юридическими и физическими лицами, обязан исполнять принятые органами самоуправления, в пределах их компетенции, решения. Но – как написал законодатель закон, так и читаем. Понимаю, что будут юристы, предлагающие иные комментарии закона. Но – это их право. Я же предлагаю свою трактовку тех неоднозначностей и двусмысленностей, которые допустил в тексте закона законодатель. И она имеет право на существование, обсуждение и критику.

Все вышеизложенное – не текст будущего пособия, но необходимый текст для работы авторов пособия с целью определиться с компетенциями УС, которые и будут в пособии для общественных управляющих изложены в должном объеме, в должных формулировках и, главное, с объяснением вариантов возможных границ такой компетенции для той или иной школы, как решат участники образовательного процесса и учредитель. Причем, надо доработать именно то обстоятельство, что директор выступает и как управляющий от учредителя (своя компетенция), и как исполнительный директор УС и других решений других органов самоуправления, обязательных для исполнения в соответствии с уставом для всех участников образовательного процесса и для директора (обязанность директора обеспечить реализацию принятых решений).

По названию раздела: я предложил бы его расширение: «Полномочия УС и других форм самоуправления в школе».

Общественные управляющие должны не только хорошо знать свои полномочия и ответственность, но и полномочия других органов самоуправления, представлять суммарную компетенцию самоуправления и компетенцию и функции управления, осуществляемого директором от лица учредителя, понимать, где кончается его роль доверенного управителя от учредителя (и та компетенция неприкосновенна для самоуправленцев) и начинается роль исполнителя директора (исполняющего решения органов самоуправления).

Очень тонкий вопрос, который интересно разработать в этом разделе: «совместные компетенции». Т.е. такие, окончательное решение которых уполномоченным на то органом управления или самоуправления происходит только после процедуры согласований с другими органами управления и самоуправления. Нужны будут также варианты моделей таких распределенных между органами самоуправления и управления полномочий, из которых будущие общественные управляющие могли бы выбирать, как наиболее эффективные, для своей конкретной школы.

В этом разделе есть над чем много и с интересом поработать, чтобы получилась хорошая информация для практических участников Управляющих Советов.

## Приложение 2

### **Попытка типологизации процессов создания (состав, переговоры, выборы, локальная НПБ) и режима функционирования управляющих советов (УС) в школах Советского района г.Красноярска.**

**Е.Ю. Зимин (Красноярск)**

Многолетний опыт развития общественной составляющей в управлении школой, или как это стало называться позже – «государственно-общественного управления (ГОУ) системой образования», позволяет сделать первые попытки типологизации процессов создания и последующего функционирования Управляющих Советов в образовательных учреждениях по некоторым критериям.

**Основание первое:** развитость инфраструктуры общественных институтов до создания УС в школе.

Первым и самым существенным основанием для типологизации является история создания в школе общественных структур до создания управляющих советов (УС). Иначе

говоря, от того, насколько разнообразно (либо однообразно), насколько высок уровень развития того или иного общественного института, представленного в школе, будут зависеть ответы на многочисленные вопросы, которые возникают при создании УС, и которые будут возникать в результате практической работы УС (состав, выборы, структура, риски, технология, ответственность и т.д.).

Табл. 1. Уровень развития инфраструктуры общественных институтов в школах.

Школы	I	II	III	IV
Общественные институты				
Родители и попечители	+	+	+	-
Общественно-педагогические организации	+	+	-	-
Детские общественные организации	+	+	+	-
Ассоциация выпускников	+	-	-	-

Анализируя таблицу развития инфраструктуры уже созданных общественных институтов за последние 10-15 лет, можно предположить, что их наличие наложит существенный отпечаток на процесс создания УС, и на практике это подтверждается.

Так, если в школе первого типа имеется многолетняя плодотворная практика Родительской общественности, которая со временем оформилась в юридически и финансово самостоятельную организацию, со своей системой выборов, структурой управляющих органов, имеющих свое имущество, полномочия, и несущую ответственность по взятым на себя обязательствам перед всем родительским сообществом, то влияние такого органа на создание и работу будущего УС будет огромным и это необходимо обязательно учитывать. То же самое можно сказать и о влиянии на УС сформированных общественных организаций, представляющих педагогические сообщества и детские общественные организации, ассоциации выпускников. В ситуациях первого типа создание УС практически сведется к переговорам, согласованию своих и чужих интересов по поводу общественного управления школой, согласованию нормативно-правовой базы самих юридических организаций с уставом школы.

В школах II и III типов, на наш взгляд, при создании УС может происходить следующее. Во-первых, явная инициатива будет взята на себя администрацией школы и руководством уже работающих общественных организаций. Риск этой ситуации заключается в том, что у сложившихся организаций может возникнуть соблазн «захвата власти», либо создания монопольного представительства в органах УС. Во-вторых, могут возникнуть перекосы в качестве создаваемой локальной НПБ.

В школах IV типа (вновь создаваемые, пассивные, со вновь назначенными директорами), где не развиты общественные институты управления может быть реализован следующий сценарий развития событий.

Если администрация школы подойдет к вопросу создания в школе УС конструктивно, то в этой ситуации создается уникальная возможность одновременного решения управленческой и образовательной задач. Администрация школы, будучи инициатором создания УС, решает задачу повышения эффективности управления с использованием коллегиальных органов и одновременно может решить очень важную - образовательную задачу.

Так как процесс создания УС, наработка опыта первых лет работы, автоматически должен запустить процесс просвещения и образования участников образовательного процесса.

Причем решать придется совершенно новую образовательную задачу – научиться коллегиально управлять школой на основе партнерства, учета интересов разных сторон, различных потребностей родителей, учителей, учащихся, администрации школы, выпускников, учредителя и других заинтересованных общественных структур.

Но в школах IV типа с неразвитой инфраструктурой общественных институтов может быть реализован и отрицательный «конъюнктурный» сценарий. Директора, предпочитающие авторитарный стиль управления, могут «для галочки отрапортовать», что у них уже созданы управляющие советы, изменена нормативно-правовая база, прошли выборы и работает УС. На самом деле все представители в УС от родителей, учителей, школьников, учащихся и т.д. будут назначены лично директором. Таким образом, директор, создав УС, прикроется якобы «коллегиальным органом», для манипулирования общественным мнением. В отличие от конструктивного сценария для школ IV типа, в этом случае не решается образовательная задача, т.к. не будет организована коллективно распределенная деятельность, наработаны новые законы, процедуры, опыт партнерской деятельности, и не решается управленческая задача, т.е. уровень управления остается на том же уровне – в процесс обсуждения и принятия решения не втягиваются новые участники, а стало быть, не учитываются многочисленные интересы, опыт многочисленных участников образовательных процессов, а они, в свою очередь, не приносят дополнительных ресурсов для развития образовательного учреждения.

**Основание второе:** уровень конфликтности в зависимости от действий администрации школы при создании УС.

Практика работы школ Советского района показала три возможных пути развития событий при создании общественных институтов по инициативе школ.

Путь первый: Школа опережает общественные инициативы и сама выступает инициатором создания общественных институтов (родителей, старшеклассников, учителей и т.д.). В этом случае у школы есть временной гандикап для собственного понимания, самообразования, наработки бесценного опыта партнерских отношений в решении вопросов управления школой (такой опыт копится с 1996г.).

Путь второй: Общественные инициативы опережают деятельность администрации школ. Как правило, это происходит достаточно конфликтно, т.к. школы не готовы к такой активности и порой не знают что делать и как реагировать на такую «не санкционированную» администрацией школы активность. Такие ситуации характерны для жилых микрорайонов, в которых проживают люди с высоким уровнем образования и высокими потребностями, претензиями на уровень образования своих детей и внуков. Конфликт со временем разрешается путем активных переговоров администрации школы с родительским активом, созданием юридических общественных организаций, где и реализуется избыточная активность родителей, но при этом перераспределяется ответственность в вопросах управления школой между администрацией школы и родителями в сторону последних.

Путь третий: Администрация школы выходит на родительскую и ученическую общественность без глубокой проработки вопроса, без четкого плана и программы развития общественной составляющей в управлении школой. Это может привести к непониманию цели, методов и средств реализации предложений администрации, что может вызвать неразбериху, сумятицу и на этой почве стать источником вялотекущего и длительного конфликта, пока разным сторонам не удастся четко сформулировать свои цели, свои интересы и потребности и на основе переговоров найти способы разрешения конфликта и сформулировать программу создания коллегиальных форм управления в виде управляющих советов.

Таким образом, многолетний опыт большого количества школ в области государственно-общественного управления показал, что все существующее многообразие можно подвергнуть некоторой типологизации по двум основаниям – развитость инфраструктуры общественных институтов в школе до создания УС и уровню конфликтности в зависимости от действий администрации школы, либо представителей общества. Мы надеемся, что эта статья с попыткой типологизировать различные сценарии создания УС в школе, поможет административным командам школ, учителям, родителям, учащимся избежать грубых ошибок, излишних конфликтов, потери времени в этом сложном, новом для многих школ процессе создания УС в школе.

\* \* \* \* \*

**УСТАВ ШКОЛЫ,  
ИМЕЮЩЕЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ**

**Методические и нормативно-правовые материалы**

**Составитель Г.Л.Фриш**

**Москва – 2004**



**ББК**

**УДК**

**Устав школы, имеющей Управляющий Совет: методические и нормативно-правовые материалы./ Сост. Г.Л.Фриш. – М.: 2004, ...с.**

**Методические и нормативно-правовые материалы выполнены в рамках Федеральной программы развития образования (Государственный контракт № 639 на выполнение работ по усилению общественной составляющей в государственно-общественной системе управления образованием в части общего образования) и разработано для использования в составе учебно-методического комплекта при обучении работников образования и общественных управляющих по проблемам создания и организации деятельности нового органа государственно-общественного управления общеобразовательной школы – Управляющих Советов.**

**Рекомендуется руководителям школ, учителям, родителям, членам школьных Управляющих Советов, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием и их методических служб, сотрудникам некоммерческих и общественных организаций, научным работникам, преподавателям системы повышения квалификации.**

**ISBN-**

**ББК**

**ISBN –**

© Федеральное агентство РФ по образованию, 2004  
© АНО «Центр социального консалтинга «Стратосфера», 2004  
© Г.Л.Фриш, текст, 2004  
© А.М.Моисеев, составление и редактирование, 2004  
© Издательство..., 2004

**Устав государственного образовательного учрежде-  
ния средней общеобразовательной  
школы № \_\_\_\_\_**

УТВЕРЖДЕН

\_\_\_\_\_

наименование учредителя

\_\_\_\_\_

общеобразовательного учреждения

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Председатель

ПРИНЯТ

Управляющим советом

государственного образовательного

учреждения средней общеобразовательной

школы № \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Протокол № \_\_\_\_\_

от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Управляющего совета

## Содержание

1. **Общие положения**
2. **Основные задачи учреждения**
3. **Образовательный процесс**
4. **Участники образовательного процесса**
5. **Управление учреждением**
6. **Финансово-хозяйственная деятельность**
7. **Реорганизация и ликвидация учреждения**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Муниципальное общеобразовательное учреждение

---

(название, номер)

(далее учреждение) создано \_\_\_\_\_

(приказом, решением, постановлением,

распоряжением, название учредителя)

---

от “ \_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_ 200 \_\_ г. № \_\_\_\_\_ в целях реализации права граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности начального общего, основного общего, среднего полного общего образования.

1.2. Учреждение в своей деятельности руководствуется Трудовым кодексом РФ, Законом РФ “Об образовании”, “Типовым положением об общеобразовательном учреждении”, договором с учредителем и настоящим Уставом.

При осуществлении предпринимательской деятельности Учреждение руководствуется законодательством РФ, регулирующим данную деятельность.

1.3. Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный и другие счета в банковских и иных кредитных организациях.

Учреждение вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

1.4. Отношение между Учреждением и учредителем определяются договором между ними, заключаемым *в соответствии с законодательством РФ*. Что имеется в виду? Гражданское законодательство?

Отношения Учреждения с обучающимися и их родителями (законными представителями) регулируются настоящим Уставом.

1.5. Права юридического лица у Учреждения в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку учебно-образовательного процесса, возникают с момента регистрации Учреждения.

1.6. Право на ведение образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством РФ, возникают у Учреждения с момента выдачи ему лицензии (разрешения).

1.7. Права на выдачу выпускникам документа государственного образца о соответствующем уровне образования, на пользование печатью с изображением Государственного герба Российской Федерации, на включение в схему централизованного государственного финансирования возникают у Учреждения с момента государственной аккредитации, подтвержденной свидетельством о государственной аккредитации. Учреждение проходит государственную аккредитацию в соответствии с Законом РФ “Об образовании”.

1.8. Медицинское обслуживание обучающихся в Учреждении обеспечивается медицинским персоналом, закрепленным *управлением здравоохранения* каким?.

Учреждение *предоставляет помещение с соответствующими условиями* для работы медицинского персонала. За чей счет? (условия)

1.9. Организация питания в Учреждении осуществляется организациями общественного питания или любыми другими организациями по договору между Учреждением и данной организацией.

Учреждение выделяет специальное помещение для организации питания учащихся.

1.10. В Учреждении не допускается создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций.

1.11. Учреждение может вступать в педагогические, научные и иные российские и международные объединения, принимать участие в работе конгрессов, конференций и т.д.

Оно имеет право на осуществление обмена делегациями учащихся и педагогов на безвалютной основе.

1.12. Место нахождения Учреждения.

Почтовый адрес: \_\_\_\_\_

Юридический адрес:

\_\_\_\_\_

## **2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УЧРЕЖДЕНИЯ**

2.1. Основными задачами Учреждения является создание условий:

- а) гарантирующих охрану и укрепление здоровья обучающихся;
- б) для развития личности, ее самореализации и самоопределения;
- в) для формирования у обучающихся современного уровня знаний;
- г) для воспитания гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

д) для осознанного выбора профессии.

2.2. Для реализации основных задач Учреждение имеет право:

а) самостоятельно разрабатывать, принимать и реализовывать образовательную программу с учетом требований государственных образовательных стандартов;

б) самостоятельно разрабатывать годовой календарный план и учебный график **и представлять его на утверждение Управляющему совету УС** – это часть учреждения!

в) выбирать формы, средства и методы обучения и воспитания, учебные пособия и учебники;

г) выбирать систему оценок, форму, порядок и периодичность промежуточной аттестации обучающихся;

д) реализовывать дополнительные образовательные программы и оказывать дополнительные образовательные услуги, в том числе и платные за пределами основных образовательных программ;

е) совместно с Управляющим советом привлекать дополнительные финансовые источники, в том числе валютные средства за счет предоставления платных образовательных услуг, добровольных пожертвований и целевых взносов физических и юридических лиц, в том числе иностранных граждан;

ж) **по согласованию с Управляющим советом** аналогичное замечание и учредителем сдавать в аренду закрепленные за образовательным учреждением объекты собственности;

з) оказывать посреднические услуги, приобретать акции, облигации и иные ценные бумаги и получать от них доход, вести предпринимательскую деятельность, разрешенную законодательством РФ;

и) устанавливать прямые связи с иностранными предприятиями, учреждениями, организациями;

к) осуществлять внешнеэкономическую деятельность и иметь валютные счета в банковских и других кредитных организациях в порядке, установленном законодательством РФ.

### 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

3.1. Учреждение, исходя из государственной гарантии прав граждан на получение бесплатного среднего (полного) общего образования, осуществляет образовательный процесс, соответствующий трем ступеням образования:

I ступень - начальное общее образование (нормативный срок освоения 4 года);

II ступень - основное общее образование (нормативный срок освоения 5-6 лет;

III ступень - среднее (полное) общее образование (нормативный срок освоения 2 года).

3.1.1. Задачами начального общего образования являются воспитание и развитие обучающихся, овладение ими чтением, письмом, счетом, основными навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни.

Начальное образование является базой для получения основного общего образования.

3.1.2. Задачей основного общего образования является создание условий для воспитания, становления и формирования личности обучающегося, для развития его склонностей, интересов и способностей к социальному самоопределению.

Основное общее образование является базой для получения среднего (полного) общего образования, начального и среднего профессионального образования.

3.1.3. Задачами среднего (полного) общего образования являются развитие интереса к познанию и творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе дифференциации обучения. В дополнение к обязательным предметам вводятся предметы по выбору самих обучающихся в целях реализации интересов, способностей и возможностей личности.

Среднее (полное) общее образование является основой для получения начального профессионального, среднего профессионального (по сокращенным ускоренным программам) и высшего профессионального образования.

Исходя из запросов обучающихся и их родителей (законных представителей), при наличии соответствующих условий в общеобразовательном учреждении может быть введено обучение по различным профилям и направлениям.

3.2. Содержание общего образования определяется программами, разрабатываемыми, принимаемыми и реализуемыми Учреждением самостоятельно на основе государственных образовательных стандартов и примерных образовательных учебных программ, курсов, дисциплин.

3.3. Для осуществления образовательного процесса Учреждение разрабатывает и утверждает годовой учебный план, годовой календарный учебный график и расписание учебных занятий.

Годовой учебный план создается образовательным учреждением самостоятельно на основе государственного базисного учебного плана. Учебные нагрузки учащихся определяются на основе *рекомендаций* есть не только рекомендации, но и нормы (СанПиН) органов здравоохранения.

Образовательная программа состоит из основного (базового) и дополнительного компонентов образования.

3.4. Обучение и воспитание в Учреждении ведутся на \_\_\_\_\_

(указать язык обучения)

3.5. Военная подготовка в учреждении может проводиться *только на факультативной основе* с согласия обучающихся и (или) их родителей (законных представителей) за счет средств и силами заинтересованного ведомства. Соответствует ли федеральному законодательству? Нынешнему...

3.6. Освоение образовательных программ основного общего, среднего (полного) общего образования завершается обязательной итоговой аттестацией выпускников.

3.7. Обучающиеся, освоившие в полном объеме образовательные программы переводятся в следующий класс.

Обучающиеся, имеющие по итогам учебного года академическую задолженность по одному предмету, решением педагогического совета Учреждения переводятся в следующий класс условно.

Ответственность за ликвидацию ими академической задолженности в течение следующего учебного года возлагается на их родителей (законных представителей).

3.8. Обучающиеся на ступени начального общего и основного общего образования, не освоившие программу учебного года и имеющие академическую задолженность по двум и более предметам, по усмотрению их родителей (законных представителей) оставляются на повторное обучение, переводятся в классы компенсирующего обучения или продолжают обучение в форме семейного образования.

3.9. Обучающиеся, не освоившие образовательную программу предыдущего уровня, не допускаются к обучению на следующей ступени общего образования.

3.10. Учреждение оказывает помощь родителям в создании условий для получения их детьми среднего (полного) общего образования в форме семейного образования, самообразования или экстерната.

3.11. Порядок организации получения образования в семье определяется примерным Положением о получении образования в семье, утвержденным Министерством образования РФ.

3.12. Порядок организации получения общего образования в форме экстерната определяется примерным Положением о получении общего образования в форме экстерната, утвержденным Министерством образования РФ.



3.13. Учреждение обеспечивает занятия на дому с учащимся в соответствии с медицинским заключением о состоянии здоровья. **В соответствии с инструкциями** зачем этот оборот в уставе? Министерства образования РФ что это такое? Его нет... выделяется количество от 8 до 12 учебных часов в неделю в зависимости от класса, составляется расписание, приказом определяется персональный состав педагогов, ведется журнал проведенных занятий. Родители (законные представители) обязаны создать условия для проведения занятий на дому.

3.14. Учебный год в учреждении начинается 1 сентября. Продолжительность учебного года на 1, 2 и 3 ступенях образования составляет не менее 34 недель без учета государственной (итоговой аттестации), в 1-х классах - 33 недели.

Продолжительность каникул в течение учебного года составляет не менее 30 календарных дней, летом – не менее 8 недель. Для обучающихся в 1-ых классах в течение года устанавливаются дополнительные недельные каникулы.

3.15. Режим занятий в Учреждении Начало уроков в I и II сменах, продолжительность уроков и перемен, начало работы ГПД устанавливается Управляющим советом школы.

г) Учащиеся питаются в соответствии с утвержденным кем утвержден? В этом вопрос графиком.

3.16. Количество классов и групп продленного дня в учреждении определяется потребностью населения, зависит от санитарных норм и условий для проведения образовательного процесса. Наполняемость классов и групп продленного дня устанавливается в количестве 25 обучающихся. Так не бывает! Бывает и 24, и 26 и 36, и 19. Фигура сомнительная – про 25 чел. (расчетная наполняемость?)

3.17. При проведении занятий по иностранному языку в 4-11 классах и трудовому обучению в 5-11 классах, физической культуре в 10-11 классах, по информатике и вычислительной технике, физике и химии (во время практических занятий) допускается деление класса на две группы в городских общеобразовательных учреждениях при наполняемости 25 человек, в сельских - не менее 20 человек. Соответствует ли новому (март 2004 г.) БУПу?

При наличии необходимых средств возможно деление на группы классов с меньшей наполняемостью, а также 1-3 классов при изучении иностранного языка.

3.18. С учетом интересов родителей (законных представителей) по согласованию с учредителем Учреждение может открыть классы коррекционно-развивающего обучения. Направление обучающихся в эти классы осуществляется только с согласия родителей

(законных представителей) на основании заключения психолого-медико-педагогической консультации.

3.19. Дисциплина в Учреждении поддерживается на основе уважения человеческого достоинства обучающихся, воспитанников, педагогов. Применение методов физического и психического насилия по отношению к обучающимся, воспитанникам не допускается.

3.20. Виды оказываемых учреждением платных дополнительных образовательных услуг согласовываются с Управляющим советом образовательного учреждения. УС – часть учреждения! Учреждение оказывает платные дополнительные образовательные услуги не в рамках и не взамен программ, финансируемых из бюджета.

3.21. Учреждение несет в установленном законодательством РФ порядке ответственность за:

- а) невыполнение функций, отнесенных к компетенции учреждения,
- б) реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, качество образования своих выпускников;
- в) жизнь и здоровье обучающихся, воспитанников и работников учреждения во время образовательного процесса;
- г) нарушение прав и свобод обучающихся, воспитанников и работников учреждения.

#### **4. УЧАСТНИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

4.1. Участниками образовательного процесса являются ученики, их родители (законные представители), учителя и все другие работники Учреждения.

4.2. В 1 класс школы принимаются все дети, достигшие возраста 6 и 7 лет и не имеющие медицинских противопоказаний. УПС... как это? Так не бывает... а если их втрое больше мест?

В первую очередь приему подлежат:

- а) дети, проживающие на данной территории. Территория (дома) закрепляются за учреждением ежегодным приказом вышестоящей организации.
- б) дети, старшие братья или сестры которых учатся в других классах этого учреждения.

Детям, не проживающим на *данной территории*, что это такое? может быть отказано в приеме только при отсутствии свободных мест. “Свободными” являются места в классах, имеющих наполняемость менее 25 учащихся.

4.3. Зачисление учащихся в учреждение оформляется приказом директора.

Для зачисления в учреждение родители (законные представители) представляют следующие документы:

- Заявление на имя руководителя учреждения.
- Копию “Свидетельства о рождении” (заверяется директором учреждения).
- Медицинская карта ребенка, где имеется заключение медиков о возможности обучаться в массовой школе.
- Паспорт одного из родителей (законного представителя), где указано его место жительства.

4.4. Прием обучающихся в 2-9, 11 классы осуществляется при предоставлении следующих документов:

- Заявление на имя директора учреждения.
- Дневник с годовыми оценками, заверенный печатью школы.
- Выписка текущих оценок по всем предметам, заверенная печатью школы. (При переходе в течение учебного года).
- Личное дело ученика.
- Медицинская карта ученика.
- Паспорт одного из родителей (законного представителя) с указанием его места жительства.

4.5. Количество набираемых 10-х классов регламентируется наличием педагогических кадров и помещений Учреждения. Количество 10-х классов утверждается *вышестоящей организацией*. Плохой оборот Для поступления в 10 класс учащихся, обучавшихся в данной школе, необходимы следующие документы:

- Заявление на имя руководителя учреждения.
- Аттестат об окончании 9-ти классов.

Для учащихся, пришедших из других школ, добавляются:

- Медицинская карта.
- Личное дело ученика.
- Паспорт одного из родителей (законного представителя) с указанием его места жительства.

Ученики, обучавшиеся в данной школе, окончившие 9 классов и поступавшие в другие учебные заведения, имеют право на поступление в 10 класс на общих основаниях, т.е. при наличии в 10 классе “свободных” мест на момент подачи заявления (менее 25 человек в классе).

Учащиеся, желающие продолжить обучение в 10-м классе и получить среднее (полное) общее образование, но не принятые в школу, где они учились по причине отсутствия свободных мест, направляются в 10-й класс других близлежащих школ Управлением образования.

4.6. При приеме в учреждение обучающийся, его родители (законные представители) должны быть ознакомлены с Уставом учреждения, лицензией на право ведения образовательной деятельности, свидетельством о государственной аккредитации учреждения.

4.7. Обучающиеся в Учреждении имеют право на:

а) получение бесплатного общего образования (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования в соответствии с государственными образовательными стандартами;

б) выбор образовательного Учреждения и формы получения образования;

в) обучение по индивидуальным учебным планам и ускоренный курс обучения;

г) бесплатное пользование библиотечным фондом;

д) получение дополнительных (в том числе платных) образовательных услуг;

е) участие в управлении Учреждением:

Право избирать и быть избранными в Управляющий совет учреждения на III ступени образования;

ж) уважение человеческого достоинства, свободу совести и информации, свободное выражение своих взглядов и убеждений;

з) свободное посещение мероприятий, не предусмотренных учебным планом;

и) добровольное привлечение к труду, не предусмотренному образовательной программой;

к) добровольное вступление в любые общественные организации;

л) перевод в другие учебные учреждения соответствующего типа в случае закрытия своего учебного Учреждения;

м) защиту от применения методов физического и психического насилия;

н) условия обучения, гарантирующие охрану и укрепление здоровья.

4.8. Обучающиеся в Учреждении обязаны:

- выполнять Устав Учреждения;

- добросовестно учиться;
- бережно относиться к имуществу Учреждения;
- уважать честь и достоинство других обучающихся и работников;
- выполнять требования работников Учреждения в части, отнесенной Уставом и правилами внутреннего распорядка к их компетенции.

#### 4.9. Учащимся Учреждения запрещается:

- Приносить, передавать или использовать оружие, спиртные напитки, табачные изделия, токсические и наркотические вещества;
- Использовать любые средства и вещества, которые могут привести к взрывам и пожарам;
- применять физическую силу для выяснения отношений, запугивания и вымогательства;
- производить любые действия, влекущие за собой опасные последствия для окружающих.

4.10. Другие обязанности обучающихся определяются приказами директора Учреждения и, прежде всего, приказом “По охране труда, технике безопасности, пожарной безопасности”.

#### 4.11. Обучающиеся могут быть отчислены из Учреждения:

- а) по заявлению родителей (законных представителей) в исключительных случаях по достижении 15-летнего возраста для получения образования в учебных учреждениях других ведомств или для устройства на работу;
- б) по достижению возраста 18 лет.

4.12. Обучающиеся могут быть исключены из учреждения в возрасте 14 лет за совершение противоправных действий, грубые и неоднократные нарушения Устава Учреждения.

Решение об исключении принимается Управляющим советом учреждения. Решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей принимается с согласия органов опеки и попечительства. Об исключении обучающегося из учреждения последнее обязано в 3-хдневный срок проинформировать органы местного самоуправления.

#### 4.13. Родители (законные представители) имеют право:

- а) Выбирать формы обучения и образовательные Учреждения;
- б) Защищать законные права и интересы ребенка:
  - для этого необходимо обратиться с письменным заявлением к директору Учреждения, который обязан в установленный законом срок (не позднее, чем через месяц) дать пись-

менный ответ. Родители (законные представители) имеют право подать заявление о несогласии с оценкой, выставленной их ребенку, в срок не позднее чем через 3-5 дней после выставления оценки.

- в случае конфликта между родителем (законным представителем) и учителем по поводу объективности выставленной оценки приказом директора создается независимая комиссия специалистов-предметников (лучше с привлечением методиста), которая проверяет знания ученика и выставляет соответствующую оценку;

в) Присутствовать на заседании Управляющего совета, если обсуждается вопрос об исключении ученика из Учреждения.

г) Участвовать в управлении учреждением, т.е. избирать и быть избранным в Управляющий совет Учреждения.

д) При обучении ребенка в семье вернуться в школу на любом этапе обучения.

е) Знакомиться с ходом и содержанием образовательного процесса, с оценками успеваемости обучающегося.

ж) Знакомиться с Уставом Учреждения, лицензией на право ведения образовательной деятельности, свидетельством о государственной аккредитации Учреждения.

з) Посещать Учреждение и беседовать с педагогами после окончания у них последнего урока.

и) Вносить добровольные пожертвования и целевые взносы для развития Учреждения.

к) Принимать решение о необходимости охраны Учреждения и вносить добровольные взносы на ее содержание.

л) Принимать решение на общем родительском собрании об обращении в государственную аттестационную службу о направлении рекламации на качество образования, данного Учреждением.

4.14. Родители (законные представители) обязаны нести ответственность за:

а) воспитание своих детей и получение ими основного общего образования,  
б) ликвидацию обучающимся академической задолженности в течение учебного года в случае его перевода в следующий класс “условно”,

в) выполнение Устава Учреждения,

г) посещение проводимых школой родительских собраний.

д) бережное отношение обучающегося к государственной собственности”.

4.15. Педагогические работники принимаются в Учреждение на работу в соответствии со статьями 331, 65 Трудового кодекса РФ, а также со статьями «Типового Положения об общеобразовательном учреждении». Для них обязательны следующие документы:

- Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность.
- Трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые, или работник поступает на работу на условиях совместительства.
- Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.
- Документы воинского учета для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу.
- Документ об образовании (диплом).
- Медицинские документы в соответствии с действующим законодательством.

4.16. При приеме на работу администрация Учреждения знакомит принимаемого на работу под расписку со следующими документами:

- Коллективным договором
- Уставом образовательного учреждения
- Правилами внутреннего трудового распорядка
- Должностными инструкциями
- Приказом об охране труда и соблюдении правил техники безопасности, противопожарной безопасности; другими документами, характерными для данного Учреждения.

4.17. Педагогические работники обязаны:

а) иметь необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующую требованиям тарифно-квалификационной характеристики по должности и полученной специальности, подтвержденную документами об образовании;

б) выполнять Устав Учреждения и «Правила внутреннего трудового распорядка»

в) поддерживать дисциплину в Учреждении на основе уважения человеческого достоинства обучающихся. Применение методов физического и психического насилия по отношению к обучающимся не допускается;

г) принимать участие в разборе конфликтов по письменному заявлению родителей (законных представителей) или других лиц;

д) проходить периодически по приказу руководителя Учреждения бесплатные медицинские обследования.

4.18. Педагогические работники имеют право:

а) Избирать и быть избранными в Управляющий совет Учреждения

б) работать в педагогическом совете,

- в) обсуждать “Правила внутреннего трудового распорядка” и коллективный договор,
- г) обсуждать и принимать решения на общем собрании трудового коллектива.
- д) Защиту своей профессиональной чести и достоинства.
- е) свободу выбора и использования методик обучения и воспитания, учебных пособий и материалов, методов оценки знаний обучающихся, учебников в соответствии с образовательной программой школы.
- ж) повышение своей квалификации.
- з) аттестацию на добровольной основе на любую квалификационную категорию.
- е) Сокращенную (не более 36 часов) рабочую неделю, выход на досрочную пенсию по старости независимо от возраста при наличии 25-летнего стажа педагогической работы, длительный до 1 года отпуск через каждые 10 лет непрерывной работы преподавателем.
- и) Социальные льготы и гарантии, установленные законодательством РФ, а также дополнительные льготы, устанавливаемые Учредителем.
- к) Проведение дисциплинарного расследования нарушений норм профессионального поведения или Устава Учреждения только по жалобе, поданной в письменном виде, копия которой должна быть ему передана.

4.19. Трудовые отношения с работниками образовательного учреждения, помимо оснований прекращения трудового договора по инициативе администрации, предусмотренного статьями Трудового кодекса РФ, могут быть прерваны по «Дополнительному основанию прекращения трудового договора с педагогическим работником» по статье 336 Трудового кодекса РФ:

1. Повторного в течение года грубого нарушения Устава образовательного учреждения.
2. Применения, в том числе однократного, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, воспитанника.

## **5. УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

### **5.1. Права Учредителя:**

- а) Учреждение создается Учредителем по собственной инициативе.  
Учредитель имеет право на реорганизацию и ликвидацию Учреждения.
- б) Учредитель закрепляет за Учреждением объекты собственности.  
Объекты собственности находятся в оперативном управлении Учреждения.



в) Отношения между Учредителем и Учреждением определяются договором, заключенным между ними в соответствии с законодательством Российской Федерации.

г) Учредитель определяет порядок приема граждан в Учреждение.

д) Учредитель утверждает Устав Учреждения.

е) Учредитель получает ежегодный отчет от Учреждения о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств.

ж) Учредитель назначает руководителя (директора) Учреждения.

з) Учредителем дается разрешение на сдачу в аренду части Учреждения.

и) Учредитель имеет право контроля за образовательной и финансово-хозяйственной деятельностью Учреждения.

к) Учредитель имеет право санкционировать проведение и сроки выборов в Управляющий совет.

л) Учредитель имеет право назначать своего представителя в состав Управляющего совета Учреждения.

м) Учредитель имеет право предлагать свои кандидатуры для кооптации в состав Управляющего совета.

н) Учредитель имеет право утверждать приказом состав Управляющего совета Учреждения.

о) Учредитель имеет право распускать Управляющий совет в случае, если он не проводит своих совещаний в течение полугодия или более 2-х раз принимает решения, противоречащие законодательству РФ.

5.2. Управление Учреждением осуществляется в соответствии с Законом РФ “Об образовании” и “Типовым положением об общеобразовательном учреждении” на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления.

5.3. Трудовой коллектив составляют все работники Учреждения. Полномочия трудового коллектива Учреждения осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. Собрание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей списочного состава работников Учреждения.

**5.4. Общее собрание трудового коллектива Учреждения имеет право:**

а) обсуждать «Коллективный договор», «Правила внутреннего трудового распорядка».

б) Обсуждать поведение или отдельные поступки членов коллектива Учреждения и принимать решение о вынесении общественного порицания в случае виновности.

в) Избирать делегатов на конференцию по выборам Управляющего совета.

**5.5. Примерное (прим.А.В. : в уставе не может быть «примерных» положений; это же относится к п.п. 5.6. и 5.7.) положение об Управляющем совете**

5.5.1. Управляющий совет общеобразовательного учреждения (школы) – это коллегиальный орган школьного самоуправления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия, определенные уставом школы, по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы.

Управляющий совет является высшим органом самоуправления, так как он представляет интересы всех групп участников образовательного процесса, то есть учащихся, родителей (законных представителей) и работников школы.

5.5.2. Основные функции (компетенция) Управляющего совета

Основные функции Управляющего совета (далее – Совет) общеобразовательного учреждения (далее – Учреждение) могут определяться следующим примерным перечнем:

- Согласование компонента образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования («школьного компонента») и профилей обучения;
- Утверждение программы развития Учреждения;
- Принятие изменений и дополнений в устав Учреждения с последующим представлением Учредителю для утверждения и регистрации;
- Согласование выбора учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ;
- Установление режима занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий;
- Решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;
- Решение об исключении обучающегося из Учреждения (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей), принимается с согласия органов опеки и попечительства);
- Рассмотрение жалоб и заявлений обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала Учреждения;

- Содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Учреждения;
- Согласование по представлению руководителя Учреждения бюджетную заявку, сметы бюджетного финансирования и сметы расходования средств, полученных Учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- Согласование на сдачу в аренду Учреждением закрепленных за ним объектов собственности;
- Заслушивание отчета руководителя Учреждения по итогам учебного и финансового года;
- Осуществление контроля за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в Учреждении.

Совет может также ходатайствовать при наличии оснований перед руководителем Учреждения о расторжении трудового договора с педагогическими работниками и работниками из числа административного персонала.

Ежегодно Совет должен представлять учредителю и общественности информацию (доклад) о состоянии дел в Учреждении.

#### 5.5.3. Состав, формирование, начало работы Совета

5.5.3.1. Совет формируется с использованием процедур выборов, назначения и кооптации.

Избираемыми членами Совета могут быть представители от родителей (законных представителей) обучающихся, представители от работников Учреждения, представители от обучающихся 3-й ступени общего образования (старшеклассники).

В состав Совета входит руководитель (директор) Учреждения, а также назначенный представитель Учредителя. Представителем Учредителя может быть работник аппарата управления образованием, администрации либо любое иное лицо, поверенное представлять интересы Учредителя в данном Учреждении.

Также в состав Совета кооптируются представители местной общественности, экономики, науки, культуры – из числа лиц, заинтересованных в успешном функционировании и развитии данного Учреждения и которые могут оказывать реальное содействие Учреждению.

Общее количество членов Совета – от 11 до 25 человек.

Члены Совета работают на общественных началах.

5.5.3.2. Пропорции между членами Совета различных категорий следующие:

- Общее количество членов Совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов Совета;
- В состав Совета входят по одному представителю от обучающихся каждой из параллелей ступени среднего (полного) общего образования (при наличии в Учреждении такой ступени), то есть два представителя от учащихся;
- Члены Совета из числа работников избираются общим собранием работников или конференцией представителей работников данного Учреждения.

Количество членов Совета из числа работников Учреждения не может превышать одной четверти общего числа членов Совета.

5.5.3.3. Приказом Учредителя назначаются сроки выборов членов в Управляющий совет и должностное лицо, ответственное за их проведение.

Ответственное за выборы должностное лицо обеспечивает проведение соответствующих собраний и /или конференций для осуществления выборов и оформления их протоколов.

5.5.3.4. Руководитель Учреждения в трехдневный срок после получения списка избранных членов Совета издает приказ, в котором объявляет этот список, назначает дату первого заседания Совета, о чем извещает Учредителя.

На первом заседании Совета избирается его председатель, его заместители, и секретарь Совета. При этом представитель Учредителя в Совете, обучающиеся, руководитель и работники Учреждения не могут быть избраны Председателем Совета.

После первого заседания Совета его председатель направляет список членов Совета Учредителю, который издает приказ о создании Управляющего совета в Учреждении. Приказ является основанием для выдачи членам Совета удостоверений, заверяемых подписью руководителя органу управления, которому подведомственно Учреждение, по установленной Учредителем форме.

5.5.3.5. Совет, состав избранных и назначенных членов которого утвержден приказом Учредителя, в период до одного месяца со дня издания приказа кооптирует в свой состав членов из числа лиц, окончивших Учреждение; работодателей (их представителей), прямо или косвенно заинтересованных в деятельности Учреждения или в социальном развитии территории, на которой оно расположено; представителей организаций образования, науки, культуры; граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью; иных представителей общественности и юридических лиц.

Кандидатуры для кооптации в Совет, предложенные Учредителем, рассматриваются Советом в первоочередном порядке.

По завершении кооптации Совет регистрируется в его полном составе органом управления, которому подведомственно Учреждение, в реестре. Приказ о регистрации является основанием для внесения записи в реестр с указанием членов Совета, сроков их полномочий и выдачи кооптированным членам Совета удостоверений.

Со дня регистрации Совет наделяется в полном объеме полномочиями, предусмотренными Уставом Учреждения.

Учредитель вправе распустить Совет, если Совет не проводит свои заседания в течение полугода или систематически (более двух раз) принимает решения, заведомо противоречащие законодательству Российской Федерации.

#### 5.5.4 Организация работы Совета

Заседания Совета проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в три месяца, а также по инициативе Председателя, по требованию руководителя Учреждения, представителя Учредителя, заявлению членов Совета, пописанному не менее, чем одной четвертой частью членов от списочного состава Совета.

Дата, время, повестка заседания Совета, а также необходимые материалы доводятся до сведения членов Совета не позднее чем за 5 дней до заседания Совета.

Решения Совета считаются правомочными, если на заседании Совета присутствовало не менее половины его членов.

По приглашению членов Совета в заседании с правом совещательного голоса могут принимать участие лица, не являющиеся членами Совета, если против этого не возражает более половины членов Совета, присутствующих на заседании.

Каждый член Совета обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос председательствующего на заседании.

Решения Совета принимаются абсолютным

большинством голосов присутствующих на заседании членов Совета и оформляются в виде постановлений.

На заседании Совета ведется протокол.

В протоколе заседания Совета указываются:

- место и время проведения заседания;
- фамилия, имя, отчество присутствующих на заседании;
- повестка дня заседания;
- вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования по ним;
- принятые постановления.

Протокол заседания Совета подписывается председательствующим на заседании и секретарем в заседании, которые несут ответственность за достоверность протокола.

Постановления и протоколы заседаний Совета включаются в номенклатуру дел Учреждения и доступны для ознакомления любым лицам, имеющим право быть избранными в члены Совета.

Учреждение вправе компенсировать членам Совета расходы и затраты рабочего времени, непосредственно связанные с участием в работе Совета, исключительно из средств, полученных Учреждением за счет уставной приносящей доходы деятельности либо из иных внебюджетных источников.

Организационно-техническое, документационное обеспечение заседаний Совета, подготовка аналитических, справочных и других материалов к заседаниям Совета возлагается на администрацию Учреждения.

Для подготовки материалов к заседаниям Совета, выработки проектов постановлений и выполнения функций Совета в период между заседаниями Совет имеет право создавать постоянные и временные комиссии Совета. Совет определяет структуру, количество членов и персональное членство в комиссиях, назначает из числа членов Совета их председателя, утверждает задачи, функции, персональный состав и регламент работы комиссий. В комиссию могут входить с их согласия любые лица, которых Совет сочтет необходимыми для организации эффективной работы комиссии.

#### 5.5.5. Права и ответственность членов Совета

Член Совета имеет право:

- принимать участие в обсуждении и принятии решений Совета, выражать в письменной форме свое особое мнение, которое приобщается к протоколу заседания Совета;
- инициировать проведение заседания Совета по любому вопросу, относящемуся к компетенции Совета;
- требовать от администрации Учреждения предоставления всех необходимой для участия в работе Совета информации по вопросам относящимся к компетенции Совета;
- присутствовать на заседании педагогического Совета Учреждения с правом совещательного голоса;
- представлять Учреждение в рамках компетенции Совета на основании доверенности, выдаваемой в соответствии с постановлением Совета;
- досрочно выйти из состава Совета по письменному уведомлению Председателя.

Член Совета может быть выведен из его состава по решению Совета в случае пропуска более двух заседаний Совета подряд без уважительной причины.

Член Совета выводится из его состава по решению Совета в следующих случаях:

- по его желанию, выраженному в письменной форме;
- при отзыве представителя Учредителя;
- при увольнении с работы руководителя Учреждения, или увольнении работника Учреждения, или увольнении работника Учреждения, избранного членом Совета, если они не могут быть кооптированы в состав Совета после увольнения;
- в связи с окончанием Учреждения или отчислением (переводом) обучающегося, представляющего в Совете обучающихся ступени среднего (полного) общего образования, если он не может быть кооптирован в члены Совета после окончания Учреждения;
- в случае совершения аморального проступка, несовместимого с выполнением воспитательных функций, а также за применение действий, связанных с физическим и /или психическим насилием над личностью обучающихся;
- в случае совершения противоправных действий, несовместимых с членством в Совете;
- при выявлении следующих обстоятельств, препятствующих участию члена Совета в работе Совета: лишение родительских прав, судебное запрещение заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой или непогашенной судимости за совершение тяжкого уголовного преступления.

Выписка из протокола заседания Совета с решением о выводе члена Совета направляется Учредителю.

После вывода из состава Совета его члена Совет принимает меры для замещения бывшего члена (довыборы).

## **5.6. Примерное положение о педагогическом совете образовательного учреждения**

5.6.1. Педагогический совет является постоянно действующим органом управления образовательного учреждения для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса.

Педагогический совет создается во всех образовательных учреждениях, где работают более трех педагогов.

5.6.2. Членами педагогического совета являются все педагогические работники учреждения, включая совместителей, библиотекарь, врач, а также председатель Управляющего

совета, председатель родительского комитета, и представитель Учредителя в Управляющем совете.

5.6.3. Решения педагогического совета, если они не приостановлены директором образовательного учреждения, являются обязательными для выполнения всеми членами педагогического коллектива. Решения педагогического совета принимаются простым большинством голосов.

Заседание педагогического совета протоколируются, подписываются председателем и секретарем. Книга протоколов заседаний педагогических советов хранится в Учреждении 75 лет.

5.6.4. Председателем педагогического совета является директор образовательного Учреждения. Своим приказом он назначает секретаря педагогического совета сроком на 1 год.

Заседание педагогического совета созываются, как правило, один раз в квартал, в соответствии с планом работы образовательного Учреждения.

Решения педагогического совета принимаются большинством голосов при наличии на заседании не менее 2-х третей его членов (если процесс голосования не оговорен специальным положением). При равном количестве голосов решающим является голос председателя педагогического совета.

Организацию выполнения решений педагогического совета осуществляет руководитель образовательного Учреждения и ответственные лица, указанные в решении. Результаты этой работы сообщаются членам педагогического совета на последующих его заседаниях.

Руководитель образовательного Учреждения в случае не согласия с решением педагогического совета приостанавливает выполнение решения, извещает об этом Учредителя Учреждения, который в трехдневный срок при участии заинтересованных сторон обязан рассмотреть данное заявление, ознакомиться с мотивированным мнением большинства членов педагогического совета и вынести окончательное решение по спорному вопросу.

5.6.5. Педагогический совет:

- разрабатывает образовательную программу Учреждения;
- утверждает план работы на учебный год;
- разрабатывает, принимает и представляет на утверждение Управляющему Совету распределение часов «школьного компонента»;
- обсуждает и принимает решения по любым вопросам, касающимся содержания образования;
- принимает решения о проведении промежуточной аттестации учащихся в невыпускных классах и количестве предметов;



- решает вопрос о допуске учащихся выпускных 9-х, 11-х классов к государственной итоговой аттестации, награждении учащихся похвальными грамотами, золотыми и серебряными медалями;
- решает вопросы о переводе учащихся из класса в класс, переводе из класса в класс «условно», оставлении на повторный год обучения;
- обсуждает в случае необходимости успеваемость и поведение отдельных учащихся в присутствии их родителей;
- утверждает характеристики учителей, представленных к почетному знаку «Почетный работник общего образования» и к почетному званию «Заслуженный учитель РФ».

### **5.7. Примерное положение о родительском комитете общеобразовательного учреждения.**

#### 5.7.1. Общие положения.

5.7.1.1. Настоящее Положение регламентирует деятельность родительского комитета общеобразовательного учреждения, являющегося органом самоуправления общеобразовательного учреждения.

5.7.1.2. Положение о родительском комитете принимается на общешкольном родительском собрании, утверждается и вводится в действие приказом по общеобразовательному учреждению по согласованию с Учредителем. Изменения и дополнения в настоящее Положение вносятся в таком же порядке.

5.7.1.3. Родительский комитет (далее по тексту Комитет) возглавляет председатель. Комитет подчиняется и подотчетен общешкольному родительскому собранию. Срок полномочий Комитета – 1 год (или ротация состава комитета проводится ежегодно на 1/3).

5.7.1.4. Для координации работы в состав Комитета входит заместитель руководителя общеобразовательного учреждения по воспитательной работе.

5.7.1.5. Деятельность Комитета осуществляется в соответствии с Конвенцией ООН о правах ребенка, действующим законодательством РФ в области образования, Типовым положением об общеобразовательном учреждении, Уставом общеобразовательного учреждения и настоящим Положением.

5.7.1.6. Решения Комитета являются рекомендательными.

Обязательными для исполнения являются только те решения Комитета, в целях реализации которых издается приказ по общеобразовательному учреждению.

#### 5.7.2 Основные задачи.

Основными задачами Комитета являются:

5.7.2.1. Содействие администрации общеобразовательного учреждения:

- в совершенствовании условий для осуществления образовательного процесса, охраны жизни и здоровья обучающихся, свободного развития личности;
- в защите законных прав и интересов обучающихся;
- в организации и проведении общешкольных мероприятий.

5.7.2.2. Организация работы с родителями (законными представителями) обучающихся общеобразовательного учреждения по разъяснению их прав и обязанностей, значения всестороннего воспитания ребенка в семье.

#### 5.7.3. Функции общешкольного родительского комитета

5.7.3.1. Содействует обеспечению оптимальных условий для организации образовательного процесса (оказывает помощь в части приобретения учебников, подготовки наглядных методических пособий).

5.7.3.2. Координирует деятельность классных родительских комитетов.

5.7.3.3. Проводит разъяснительную и консультативную работу среди родителей (законных представителей) обучающихся об их правах и обязанностях.

5.7.3.4. Оказывает содействие в проведении общешкольных мероприятий.

5.7.3.5. Участвует в подготовке общеобразовательного учреждения к новому учебному году.

5.7.3.6. Совместно с администрацией общеобразовательного учреждения контролирует организацию качества питания обучающихся, медицинского обслуживания.

5.7.3.7. Оказывает помощь администрации общеобразовательного учреждения в организации и проведении общешкольных родительских собраний.

5.7.3.8. Рассматривает обращения в свой адрес, а также обращения по вопросам, отнесенным настоящим положением к компетенции Комитета, по поручению руководителя общеобразовательного учреждения.

5.7.3.9. Обсуждает локальные акты общеобразовательного учреждения по вопросам, входящим в компетенцию Комитета.

5.7.3.10. Принимает участие в организации безопасных условий осуществления образовательного процесса, соблюдения санитарно-гигиенических правил и норм.

5.7.3.11. Взаимодействует с общественными организациями по вопросу пропаганды школьных традиций, уклада школьной жизни.

5.7.3.12. Взаимодействует с педагогическим коллективом общеобразовательного учреждения по вопросам профилактики правонарушений, безнадзорности и беспризорности среди несовершеннолетних обучающихся.

5.7.3.13. Взаимодействует с другими органами самоуправления общеобразовательного учреждения по вопросам проведения общешкольных мероприятий и другим вопросам, относящимся к компетенции Комитета.

#### 5.7.4 Права родительского комитета.

В соответствии с компетенцией, установленной настоящим Положением, Комитет имеет право:

5.7.4.1. Вносить предложения администрации, органам самоуправления общеобразовательного учреждения и получать информацию о результатах их рассмотрения.

5.7.4.2. Обращаться за разъяснениями в учреждения и организации.

5.7.4.3. Заслушивать и получать информацию от администрации общеобразовательного учреждения, его органов самоуправления.

5.7.4.4 Вызывать на свои заседания родителей (законных представителей) обучающихся по представлениям (решениям) классных родительских комитетов.

5.7.4.5. Принимать участие в обсуждении локальных актов общеобразовательного учреждения.

5.7.4.6. Давать разъяснения и принимать меры по рассматриваемым обращениям.

5.7.4.7. Выносить общественное порицание родителям, уклоняющимся от воспитания детей в семье.

5.7.4.8. Поощрять родителей (законных представителей) обучающихся за активную работу в Комитете, оказание помощи в проведении общешкольных мероприятий и т.д.

5.7.4.9. Организовывать постоянные или временные комиссии под руководством членов Комитета для исполнения своих функций.

5.7.4.10. Разрабатывать и принимать локальные акты (о классном родительском комитете, о постоянных и временных комиссиях Комитета).

5.7.4.11. Вносить предложения Управляющему Совету о выделении внебюджетных средств на помощь детям-сиротам, деется, оставшимся без попечения родителей, детям из социально незащищенных семей.

5.7.4.12. Председатель Комитета является членом педагогического совета.

5.7.4.13. Ответственность родительского комитета

Комитет отвечает за:

5.7.4.14. Выполнение плана работы.

5.7.4.15. Выполнение решений, рекомендаций Комитета.

5.7.4.16. Установление взаимопонимания между руководством общеобразовательного учреждения и родителями (законными представителями) обучающихся в вопросах семейного и общественного воспитания.

5.7.4.17. Качественное принятие решений в соответствии с действующим законодательством.

5.7.4.18. Бездействие отдельных членов Комитета или всего Комитета.

5.7.4.19. Члены Комитета, не принимающие участие в его работе, по представлению председателя Комитета могут быть отозваны избирателями.

5.7.4.20. Организация работы

5.7.4.21. В состав Комитета входят представители родителей (законных представителей) обучающихся, по одному от каждого класса (в зависимости от количества классов в общеобразовательном учреждении могут входить по одному представителю от параллели, по два представителя от класса и т.п.). Представители в Комитет избираются ежегодно на классных родительских собраниях в начале учебного года.

5.7.4.22. Численный состав Комитета общеобразовательное учреждение определяет самостоятельно.

5.7.4.23. Из своего состава Комитет избирает председателя (в зависимости от численного состава могут избираться заместители председателя, секретарь).

5.7.4.24. Комитет работает по разработанным и принятым им регламенту работы и плану, которые согласуются с руководителем общеобразовательного учреждения.

5.7.4.25. О своей работе Комитет отчитывается перед общешкольным родительским собранием на реже двух раз в год.

5.7.4.26. Комитет правомочен выносить решения при наличии на заседании не менее половины своего состава. Решения принимаются простым большинством голосов.

5.7.4.27. Переписка Комитета по вопросам, относящимся к его компетенции, ведется от имени общеобразовательного учреждения, документы подписывает руководитель общеобразовательного учреждения и председатель Комитета.

5.7.4.28. Делопроизводство

5.7.4.29. Комитет ведет протоколы своих заседаний и общешкольных родительских собраний в соответствии с Инструкцией о введении делопроизводства в общеобразовательном учреждении.

5.7.4.30. Протоколы хранятся в канцелярии общеобразовательного учреждения.

5.7.4.31. Ответственность за делопроизводство в Комитете возлагается на председателя Комитета или секретаря \*.

\* (Положение о родительском Комитете цитируется по тексту «Рекомендаций управления общеобразовательных учреждений и инспектирования Минобразования России в качестве методического материала. Журнал «Образование в документах» 2002 г. № 7, 8, 9, 10.)

**5.8. Непосредственное руководство учреждением осуществляет директор, прошедший соответствующую аттестацию.**

Директор образовательного учреждения назначается Учредителем.

**5.8.1 Функции директора**

5.8.1.1. Организует разработку устава общеобразовательного учреждения.

5.8.1.2. Разрабатывает совместно с педагогическим советом «школьный компонент».

И представляет его управляющему совету (после одобрения педагогическим советом). Организует реализацию утвержденной программы развития.

5.8.1.3. Разрабатывает программу развития общеобразовательного учреждения и представляет ее на утверждение управляющему Совету. Организует реализацию утвержденной программы развития.

5.8.1.4. Организует работу по подготовке школы к лицензированию, аттестации и государственной аккредитации.

5.8.1.5. Утверждает Правила внутреннего трудового распорядка школы и Правила поведения для обучающихся школы, организует и контролирует их исполнение.

5.8.1.6. Готовит мотивированное представление в управляющий совет об исключении обучающегося. На основании решения управляющего совета издает приказ об исключении обучающегося.

5.8.1.7. Организует совместно с Управляющим советом работу школы по оказанию платных дополнительных образовательных услуг, привлечению средств из внебюджетных источников.

5.8.1.8. Разрабатывает и представляет управляющему совету проекты договоров аренды с необходимым финансово-экономическим обоснованием.

5.8.1.9. Составляет и согласовывает с Управляющим советом бюджетную заявку, утверждает сметы и организует их исполнение.

5.8.1.10. Готовит и представляет Управляющему совету отчет по итогам учебного и финансового года.

5.8.1.11. Предоставляет Управляющему совету всю необходимую информацию для подготовки доклада Учредителю и общественности, содействует его обнародованию.

5.8.1.12. Организует разработку, утверждение и внедрение в образовательный процесс образовательных и учебных программ, учебных планов и других учебно-методических документов.

5.8.1.13. Устанавливает штатное расписание; осуществляет подбор, прием на работу и расстановку кадров; определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства.

5.8.1.14. Устанавливает ставки заработной платы и должностные оклады работников школы (в пределах имеющихся финансовых средств и с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами); устанавливает надбавки и доплаты к ставкам и должностным окладам работников школы.

5.8.1.15. Утверждает расписания занятий обучающихся, графики работы и педагогическую нагрузку работников.

5.8.1.1.6. Формирует контингенты обучающихся в соответствии с их предельной численностью (оговоренной в лицензии); обеспечивает социальную защиту и защиту прав обучающихся.

5.8.1.17. Обеспечивает создание в школе необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контролирует их работу.

5.8.1.18. Организует и совершенствует методическое обеспечение образовательного процесса, содействует деятельности учительских (педагогических) организаций, методических объединений, ученических объединений.

5.8.1.19. Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, учет и хранение документации; организует делопроизводство, ведение бухгалтерского учета и статистической отчетности.

5.8.1.20. Организует работы по созданию и обеспечению условий проведения образовательного процесса в соответствии с действующим законодательством, локальными актами и уставом школы; возглавляет гражданскую оборону школы; обеспечивает безопасную эксплуатацию инженерно-технических коммуникаций оборудования; организует осмотры и ремонт зданий образовательного учреждения.

5.8.1.21. Назначает ответственных лиц за соблюдение требований охраны труда в учебных кабинетах, мастерских, спортзале и т.п., а также во всех подсобных помещениях; утверждает должностные обязанности по охране труда.

5.8.1.22. Издаёт приказы и инструкции, обязательные для выполнения всеми работниками учреждения и учащимися.

5.8.1.23. Распределяет учебную нагрузку с учетом мотивированного мнения профсоюзного комитета.

5.8.1.24. Контролирует совместно со своими заместителями по учебно-воспитательной работе деятельность педагогов и воспитателей, в том числе путем посещения уроков, всех других видов учебных занятий и воспитательных мероприятий.

5.8.1.25. Назначает председателей методических комиссий по предметам, классных руководителей, секретаря педагогического совета.

5.8.1.26. Является председателем педагогического Совета и членом управляющего Совета.

5.8.1.27. Решает другие вопросы текущей деятельности, не отнесенные к компетенции управляющего совета и Учредителя.

5.9. Учреждение имеет право принимать локальные акты:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о структурных подразделениях учреждения;
- должностные инструкции для работников учреждения;
- положение об установлении надбавок и доплат, о фонде материального поощрения работников учреждения;
- трудовой договор с работником учреждения;
- инструкции об охране труда, технике безопасности, пожарной безопасности;
- правила для учащихся;
- положение о промежуточной аттестации учащихся;
- положение о конфликтной комиссии при проведении экзаменов (государственных и промежуточных);
- положение о формах получения образования;
- положение о стипендиях учащимся;
- положение о платных дополнительных, образовательных услугах;
- положение об олимпиадах и конкурсах;
- приказы директора учреждения.

## **6. ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

6.1. Учреждение финансируется по нормативам на одного учащегося, установленным в бюджете на основании договора между Учреждением и учредителем.

6.2. Источниками формирования имущества и финансовых средств Учреждения являются:

- а) средства, получаемые от учредителя;
- б) внебюджетные средства;
- в) имущество, переданное Учреждению;
- г) добровольные пожертвования родителей, других физических и юридических лиц;
- д) доход от платных образовательных услуг;
- е) доход, полученный от реализации продукции и услуг;
- ж) прибыль от предпринимательской деятельности;
- з) кредиты банков и иных организаций;
- и) проценты по депозитам, акциям, ценным бумагам;
- к) средства, полученные в качестве аренды.

6.3. Учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность. Оно имеет самостоятельный баланс и расчетный счет, в том числе валютный, в банковских и иных кредитных организациях.

6.4. Учреждение является собственником финансовых и материальных средств и использует их по своему усмотрению. Материальные и финансовые средства Учреждения изъятию не подлежат.

6.5. Не использованные в текущем году финансовые средства не могут быть изъяты или зачтены учредителем в объем финансирования будущего года.

6.6. Учреждение имеет право оказывать платные дополнительные образовательные услуги.

6.7. Учреждение устанавливает работникам ставки заработной платы (должностные оклады) на основе Единой тарифной сетки и на основании решения аттестационной комиссии. Определяет виды и размеры надбавок, доплат в пределах выделяемых средств, а также штатное расписание.

6.8. Учреждение вправе за счет собственных средств и внебюджетных источников выплачивать стипендии учащимся. Размеры, условия и порядок выплаты стипендий определяются Положением о стипендиях.

6.9. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами и имуществом.

## **7. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ**



7.1. Образовательное Учреждение может быть реорганизовано по решению учредителя, если это не влечет за собой нарушение обязательств образовательного Учреждения или если учредитель принимает эти обязательства на себя.

7.2. При реорганизации (изменении организационно-правовой формы, статуса) образовательного Учреждения его Устав, лицензия и свидетельство о государственной аккредитации утрачивают силу.

7.3. Учреждение может быть ликвидировано в случаях и порядке, установленном законодательством РФ.

7.4. В случае реорганизации, ликвидации образовательного Учреждения учредитель обеспечивает перевод обучающихся с согласия их родителей в другие образовательные учреждения соответствующего типа.

\* \* \* \* \*

**УЧЕБНЫЕ СИТУАЦИИ (КЕЙСЫ)  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВ-  
ЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
УЧРЕЖДЕНИЙ**

**Под редакцией О.М.Моисеевой**

**Москва – 2004**

**ББК**

**УДК**

**Учебные ситуации (кейсы) по организации деятельности Управляющих Советов общеобразовательных учреждений./ Под редакцией О.М.Моисеевой. – М.: 2004, ...с.**

**Материалы подготовлены в рамках Федеральной программы развития образования (Государственный контракт № 639 на выполнение работ по усилению общественной составляющей в государственно-общественной системе управления образованием в части общего образования) и разработано для использования в составе учебно-методического комплекта при обучении работников образования и общественных управляющих по проблемам создания и организации деятельности нового органа государственно-общественного управления общеобразовательной школы – Управляющих Советов.**

**Рекомендуется руководителям школ, учителям, родителям, членам школьных Управляющих Советов, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием и их методических служб, сотрудникам некоммерческих и общественных организаций, научным работникам, преподавателям системы повышения квалификации.**

**ISBN-**

**ББК  
ISBN –**

© Федеральное агентство РФ по образованию, 2004  
© АНО «Центр социального консалтинга «Стратосфера», 2004  
© Авторский коллектив, тексты статей, 2004  
© О.М.Моисеева, редакция, 2004  
© А.М.Моисеев, составление и общее редактирование, 2004  
© Издательство..., 2004

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение**

**Учебные ситуации и задачи**

**Заключение. Литература**

\* \* \* \* \*

## Введение

Практико-ориентированный характер обучения руководителей образовательных учреждений и общественных управляющих по проблематике создания и деятельности Управляющих Советов (УС) общеобразовательных учреждений в определенной мере может быть обеспечен на основе создания и использования пакета специально разработанных гибких модульных учебных программ, включающих активные компоненты обучения - тренинги, деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, в том числе работу с ситуационными задачами (кейс-стади).

В предлагаемом читателям пособии особое место уделяется использованию технологии case-study. Напомним основные характеристики данной технологии с опорой на тексты, подготовленные доктором педагогических наук, профессором, участником подпрограммы по подготовке кейс-стади, развернутой в 2001-2003 гг. в рамках Мегапроекта Института «Открытое общество» «Развитие образования в России».

Известно, что кейс-стади является одной из исследовательских стратегий и используется для того, чтобы провести глубокий, а точнее, глубинный анализ происходящих изменений в социальной практике, в образовании в том числе. Материалом исследования при использовании методики кейс-стади является отдельный случай, ситуация. При этом отдельный случай представляется «окном» для наблюдения существенных, но скрытых, латентных социальных явлений. И поэтому при использовании метода кейс-стади не стоит вопрос, *сколько* случаев нужно изучить, какое *количество* респондентов надо охватить, опросить, чтобы сделать достоверные наблюдения и выводы о происходящих процессах и изменениях. При использовании метода кейс-стади приходится отвечать на вопросы, *почему* человек увидел, описал и обратил внимание на этот случай и *как* в конкретной ситуации, конкретном и частном случае проявляются особенности, приметы нашего времени, происходящих изменений.

Интерес в сфере образования в нашей стране к кейс-стади совпал с обострившейся необходимостью серьезных исследований инноваций, изменений в Российском образовании. Этот метод оказался необходимым и востребованным профессиональным сообществом разных регионов для изучения и понимания изменений, происходящих в образовании. Причем особого рода изменений, таких которые происходят не директивным путем, а инициированы самими людьми, совершаются разными действующими лицами.

В этой связи особый интерес представляет тот факт, что на первом этапе, в начале разворачивавшегося инновационного движения в России (конец 80-х, начало 90-х годов) не

то что к методу кейс-стади, а вообще к исследованиям, к любому «изучению» проявилось резкое неприятие.

Горячка изменений, само желание сделать, преобразовать было гораздо важнее и сильнее. Хотя можно сказать, что уже тогда складывались новые подходы к исследованию изменений в образовании. И многочисленные обсуждения проблем образования, конкретного опыта, разных практик, рефлексивные семинары уже показывали новую формирующуюся исследовательскую культуру. Исследование «привязывалось» к преобразующему человеческому действию, объектом изучения, внимания становились конкретные ситуации. Исследование приобретало характер добывания особого знания, необходимого не «до» действия, не «после» действия, а *во время действия*. Это, конечно, лишало исследования академического статуса и ореола деятельности для избранных, но зато усиливало его «практическую» необходимость и значимость. Исследование приобретало характер и статус *исследовательского сопровождения* преобразующей человеческой деятельности. В поисках методов такого исследовательского сопровождения и возникает интерес к методу кейс-стади.

Возможности и функции метода кейс-стади довольно разнообразны.

Метод конкретных ситуаций используется для изучения повседневности в социологии и является важной исследовательской стратегией для целого направления социологии – социально-феноменологической интерпретации повседневности (А. Шюц) или понимающей социологии (Л. Ионин). Вместе с тем сейчас можно сделать еще один шаг в представлении об исследовательских возможностях метода к-с: понять исключительные возможности этого метода для исследования инновационной деятельности и образовательной реальности. Л.И. Ионин отмечает, что повседневность, реальная жизнь человека все время ускользает от рефлексии и исследователя, с трудом осознается и поддается изучению. И только, когда экспериментатор «нарушает» нормальный ход событий, только тогда бессмысленное и непонятное превращается в осмысленное и только тогда возникает возможность интерпретации действительности, повседневности. Поэтому, чтобы узнать повседневность, исследовать ее, надо ее «нарушить».

Именно на этой установке строится мой тезис о том, что реальность и повседневность, смысловое действие представлены и возникают в инновационной деятельности. А потому для исследования такой деятельности оказывается нужен метод к-с. Только изменяемая самим человеком практика, ситуация приобретает для него черты реальности и является для него реальной. То, что человек *называет* реальной ситуацией, то и *является* для него реальностью. Более того ситуации, *названные человеком реальными оказываются реальны по своим последствиям*. (Л. Ионин, с. 53) Поэтому описание ситуаций, конкретных случаев мето-

дом кейс-стади открывает возможность не только понять инновации в образовании, но *узнать реальное образование* и его последствия. И хотя при использовании метода к-с «единицей», презентующей реальность является всего лишь ситуация, но если мы описываем ситуации, определяемые человеком, действующим лицом как реальность, то мы получаем возможность не только узнать, какое образование сегодня реально, какое образование сегодня имеет смысл для людей, но и каковы могут быть последствия изменений и делаемой новой образовательной реальности.

Под кейсом в данном случае понимается разработанное с учебными целями краткое описание ситуации (случая; case (англ. - случай), связанной с проблематикой создания и первых шагов деятельности Управляющих Советов в реальном сложном школьном и внешкольном окружении.

Речь идет при этом о ситуации значимой, типичной, узнаваемой, но в чем-то уникальной, драматичной, неочевидной, содержащей некоторую интригу, коллизию и внутреннюю напряженность, конфликтность, спорность, проблемность. Описываемые ситуации допускают и предполагают наличие неопределенности, рисков, возможность принятия различных вариантов решений и осуществления различных вариантов действий (бездействий) вовлеченных лиц и организаций, влекущих за собой различные краткосрочные и долгосрочные последствия.

«Хороший "кейс", как правило, учит искать нетривиальные подходы, поскольку не имеет единственно правильного решения. Предполагается, что работа с кейсами будет способствовать

ускоренному освоению руководителями школ, общественными управляющими, всеми лицами, вовлеченными в работу УС, новых компетенций, ролей, вариантов поведения, связанных с массовым созданием УС в школах

формированию у участников обучения практических навыков принятия управленческих решений и действий в ситуациях, максимально приближенных к реальным ситуациям жизнедеятельности УС в школах, включая умения прогнозировать последствия и риски принимаемых решений и действий.

В предлагаемом пособии кейсы структурированы по относительно независимым блокам: создание Управляющих Советов, финансы, управление, сопротивление изменениям, влияние факторов внешнего окружения, учет ожиданий заинтересованных сторон (стейкхолдеров), изменение стратегии). Представляют собой как «закрытое» описание ситуации, так и «открытое».

При «закрытом» варианте кейса в описание включаются решения, принятые в этой ситуации действующими лицами и совершенные ими действия, а участникам обучения предлагается оценить эти решения и действия. При «открытом» - участникам обучения предлагается принять решения или осуществить (обозначить) некоторые конкретные действия, которые следует принять (осуществить) в такой ситуации, находясь в разных позициях (руководителя школы, члена УС, рядового участника образовательного процесса, представителя учредителя и т.п.).

Пакет кейсов включает в себя:

описания ситуаций, охватывающие в совокупности все наиболее значимые и сложные моменты, связанные с созданием и начальными этапами деятельности Управляющих Советов, их взаимодействия с различными контрагентами в школе и за ее пределами

перечень вопросов, на которые надо ответить, или заданий, которые необходимо выполнить при работе с кейсом;

пояснительную записку для преподавателя - предназначенное для преподавателя описание особенностей кейса и работы с ним в аудитории

приложения, представляющие фактический материал в виде таблиц, графиков, схем, диаграмм, карточек, анкет.

\* \* \* \* \*



## Учебные ситуации и задачи

1. Управляющие советы становятся реальностью жизни образовательных учреждений в ситуации, когда в этих учреждениях существуют ранее созданные другие виды Советов: например, Совет школы, Попечительский совет. Сравните приведенные ниже Положения об Управляющем совете, Совете школы и Попечительском совете. Определите разницу статусов всех приведенных советов с позиции их участия в управлении образовательным учреждением. Приведите аргументы в пользу Управляющего совета. Перечислите риски в связи с внедрением Управляющего Совета в данной ситуации.

### ПОЛОЖЕНИЕ ОБ УПРАВЛЯЮЩЕМ СОВЕТЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ № \_\_\_\_\_

#### 3. Общие положения

1.1. Управляющий совет (далее - «Совет») муниципального образовательного учреждения общеобразовательной школы № \_\_\_\_\_ (далее – «Школа») является коллегиальным органом управления Школы, реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием.

Решения Совета, принятые в соответствии с его компетенцией, являются обязательными для руководителя Школы (далее – «Директор»), ее работников, обучающихся, их родителей (законных представителей).

1.2. В своей деятельности Совет руководствуется:

Конституцией Российской Федерации, Законом Российской Федерации «Об образовании», иными федеральными законами, Типовым положением об общеобразовательном учреждении и иными федеральными подзаконными нормативными актами;

Конституцией или Уставом, законами и нормативными правовыми актами \_\_\_\_\_ области (республики, города-субъекта РФ);

Постановлениями, решениями, распоряжениями и приказами \_\_\_\_\_ города (района);

Уставом Школы, настоящим Положением, иными локальными нормативными актами Школы.

1.3. Основными задачами Совета являются:

1.3.1. определение программы развития Школы, особенностей ее образовательной программы;

1.3.3. повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности Школы. Содействие рациональному использованию выделяемых Школе бюджетных средств, средств полученных от его собственной деятельности и из иных источников;

1.3.4. содействие созданию в Школе оптимальных условий и форм организации образовательного процесса;

1.3.5. контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в Школе.

#### **4. Компетенция Совета**

Для осуществления своих задач Совет:

2.1. принимает устав Школы, изменения и дополнения к нему;

2.2. согласовывает школьный компонент государственного образовательного стандарта общего образования и профили обучения;

2.3. утверждает программу развития Школы;

2.4. согласовывает выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки Российской Федерации;

2.5. устанавливает режим занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий; принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;

2.6. принимает решение об исключении обучающегося из Школы (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей <законных представителей>, принимается с согласия органов опеки и попечительства);

2.7. рассматривает жалобы и заявления обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогических и административных работников Школы;

2.8. содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Школы;

2.9. согласовывает по представлению директора Школы бюджетную заявку, смету бюджетного финансирования и смету расходования средств, полученных Школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;

2.10. дает согласие на сдачу в аренду Школой в установленном порядке закрепленных за ней объектов собственности;

- 2.11. заслушивает отчет директора Школы по итогам учебного и финансового года;
- 2.12. осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в Школе, принимает меры к их улучшению;
- 2.13. дает рекомендации директору Школы по вопросам заключения коллективного договора;
- 2.14. ходатайствует при наличии оснований перед директором Школы о расторжении трудового договора с работниками Школы;
- 2.15. ежегодно не позднее 1 ноября представляет учредителю и общественности информацию (доклад) о состоянии дел в Школе;
- 2.16. по вопросам, входящим в его компетенцию, представляет Школу, выдает доверенности членам Совета и членам комитетов и комиссий Совета, за исключением доверенностей на совершение действий, если эти действия влекут за собой возникновение прав и обязанностей имущественного характера; имеет простую круглую печать со своим наименованием и полным наименованием Школы.

*(Прим.: положение о печати Совета следует включить в соответствующий пункт Устава Школы, поскольку организации, изготавливающие печати, потребуют предоставления выписки из Устава.)*

## **5. Состав и формирование Совета**

3.1. Совет формируется в составе не менее 11 и не более 25 членов с использованием процедур выборов, назначения и кооптации.

3.2. Члены Совета из числа родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования избираются общим собранием (конференцией) родителей (законных представителей) обучающихся всех классов по принципу «одна семья (полная или неполная) - один голос», независимо от количества детей данной семьи, обучающихся в Школе.

Работники Школы, дети которых обучаются в Школе, не могут быть избраны в члены Совета в качестве представителей родителей (законных представителей) обучающихся.

Общее количество членов Совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся, не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов Совета.

3.3. В состав Совета входят по одному представителю от обучающихся каждой из параллелей ступени среднего (полного) общего образования при условии, если Школа имеет такую ступень.

*Законодательство РФ определяет «ребенка» как лицо, не достигшее 18-летнего возраста.*

*Таким образом, можно сделать вывод о том, что*

*(1) участие обучающихся в возрасте до 18 лет в управлении Школой предусмотрено законом, однако формы такого участия не определены;*

*(2) обучающимся в возрасте до 18 лет, согласно международным обязательствам РФ, должно быть предоставлено право свободно выражать свои взгляды, но только по вопросам, затрагивающим их интересы, и такого рода взглядам должно уделяться внимание «с учетом их возраста и зрелости».*

*Следовательно, Школа может определить в учредительных документах (уставе) или локальных нормативных актах формы участия обучающихся в управлении Школой в т.ч. в качестве членов управляющего Совета: с правом решающего голоса либо с правом совещательного голоса.*

Общее количество членов Совета из числа обучающихся на ступени среднего (полного) общего образования составляет 2 человека.

Члены Совета из числа обучающихся на ступени среднего (полного) общего образования избираются общим собранием класса или конференцией обучающихся в соответствующих параллельных классах.

3.4. Члены Совета из числа работников избираются общим собранием работников или конференцией представителей работников Школы.

Количество членов Совета из числа работников Школы не может превышать одной четверти общего числа членов Совета. При этом не менее чем 2/3 из них должны являться педагогическими работниками.

3.5. Члены Совета избираются сроком на три года, за исключением членов Совета из числа обучающихся, которые избираются сроком на один год. Процедура выборов для каждой категории членов Совета осуществляется в соответствии с Положением о порядке выборов членов управляющего совета Школы (приложение 1). *(Прим.: либо без ссылки на приложение, если положение о выборах является отдельным локальным актом.)*

3.6. Директор Школы входит в состав Совета по должности.

3.7. В состав Совета входит один представитель учредителя Школы \_\_\_\_\_ - в соответствии с приказом о назначении и доверенностью учредителя.

*(Прим.: представителем учредителя может быть работник органа управления образованием, подведомственных ему учреждений, муниципальной администрации либо любое иное лицо, поверенное представлять интересы учредителя в Школе).*

3.8. Проведение выборов в Совет Школы избираемых членов Совета организуется учредителем Школы. Приказом учредителя назначаются сроки выборов и должностное лицо, ответственное за их проведение.

Ответственное за выборы должностное лицо организует проведение соответствующих собраний и/или конференций для осуществления выборов и оформление их протоколов.

Директор Школы в трехдневный срок после получения списка избранных членов Совета издает приказ, которым объявляет этот список, назначает дату первого заседания Совета, о чем извещает учредителя.

На первом заседании Совета избирается его председатель, заместители председателя, избирается (назначается) секретарь Совета из числа работников Школы либо из числа любых лиц, выполняющих функции секретаря на общественных началах. Секретарь Совета не является членом Совета.

После первого заседания Совета его председатель направляет список членов Совета учредителю, который издает приказ о назначении представителя учредителя в Совете Школы и создании управляющего Совета. Приказ является основанием для выдачи членам Совета удостоверений, заверяемых подписью руководителя органа управления, которому подведомственно Учреждение, по установленной форме (приложение 3).

3.9. Совет, состав избранных и назначенных членов которого (в т.ч. входящих по должности) утвержден приказом учредителя, обязан в период до одного месяца со дня издания приказа кооптировать в свой состав членов из числа лиц, окончивших Школу; работодателей (их представителей), прямо или косвенно заинтересованных в деятельности Учреждения или в социальном развитии территории, на которой оно расположено; представителей организаций образования, науки, культуры; граждан, известных своей культурной, научной, общественной и благотворительной деятельностью; иных представителей общественности и юридических лиц.

Кандидатуры для кооптации в Совет, предложенные учредителем, рассматриваются Советом в первоочередном порядке.

Процедура кооптации осуществляется Советом в соответствии с Положением о порядке кооптации членов управляющего совета Школы (приложение 2). *(Прим.: без ссылки на приложение, если положение о кооптации является отдельным локальным актом.)*

3.10. По завершении кооптации Совет регистрируется в его полном составе органом управления, которому подведомственно Учреждение, в специальном реестре. Приказ о регистрации является основанием для внесения записи в реестр с указанием членов Совета, сроков их полномочий и выдачи кооптированным членам Совета удостоверений (приложение 3).

*(Прим.: необходимо различать государственную регистрацию образовательного учреждения – Школы - как юридического лица (де-факто, ее устава) в государственных регистрирующих органах (в настоящее время – это федеральные органы налоговой инспекции на местах) и сугубо ведомственную регистрацию Совета с указанием его состава и сроков полномочий его членов по свободной форме в реестре муниципального (или государственно-го) органа управления образованием, которому непосредственно подведомственна Школа.)*

3.11. Со дня регистрации Совет наделяется в полном объеме полномочиями, предусмотренными Уставом Школы и настоящим Положением.

3.12. Член Совета Школы может быть одновременно членом Совета других общеобразовательных учреждений.

3.13. При выбытии из Совета выборных членов в двухнедельный срок проводятся довыборы членов Совета в предусмотренном для выборов порядке.

При выбытии из членов Совета кооптированных членов Совет осуществляет дополнительную кооптацию в установленном для кооптации порядке.

#### **4. Председатель Совета, заместитель Председателя Совета, секретарь Совета**

4.1. Совет возглавляет Председатель, избираемый тайным голосованием из числа членов Совета простым большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов Совета.

Представитель учредителя в Совете, обучающиеся, директор и работники Школы не могут быть избраны Председателем Совета.

Избрание Председателя Совета откладывается по представлению должностного лица, ответственного за проведение выборов в Совет, до формирования Совета в полном составе, включая кооптированных членов. В этом случае избирается временно исполняющий обязанности Председателя Совета, полномочия которого прекращаются в день избрания Председателя Совета, произведенного после издания приказа \_\_\_\_\_ - органом управления образованием об утверждении Совета Школы в полном составе, включая кооптированных членов.

4.2. Председатель Совета организует и планирует его работу, созывает заседания Совета и председательствует на них, организует на заседании ведение протокола, подписывает решения Совета, контролирует их выполнение.

4.3. В случае отсутствия Председателя Совета его функции осуществляет его заместитель, избираемый в порядке, установленном для избрания Председателя Совета (пункт 4.1. настоящего Положения).

4.4. Для организации работы Совета избирается (назначается) секретарь Совета, который ведет протоколы заседаний и иную документацию Совета.

## 5. Организация работы Совета

5.1. Заседания Совета проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в три месяца, а также по инициативе Председателя, по требованию директора Школы, представителя учредителя, заявлению членов Совета, подписанному не менее, чем одной четвертой частью членов от списочного состава Совета.

Дата, время, место, повестка заседания Совета, а также необходимые материалы доводятся до сведения членов Совета не позднее чем за 5 дней до заседания Совета.

5.2. Решения Совета считаются правомочными, если на заседании Совета присутствовало не менее половины его членов.

По приглашению члена Совета в заседании с правом совещательного голоса могут принимать участие лица, не являющиеся членами Совета, если против этого не возражает более половины членов Совета, присутствующих на заседании.

Решение Совета об исключении обучающегося из общеобразовательного учреждения принимается в присутствии обучающегося и его родителей (законных представителей). Отсутствие на заседании Совета надлежащим образом уведомленных обучающегося, его родителей (законных представителей) не лишает Совет возможности принять решение об исключении.

5.3. Каждый член Совета обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос председательствующего на заседании.

*(Прим.: по усмотрению Школы и учредителя несовершеннолетним членам совета может быть предоставлено только право совещательного голоса, т.е. им должна быть предоставлена возможность высказывать в заседании свои взгляды и мнение. См. также примечание к пункту 3.3. настоящего Положения.)*

5.4. Решения Совета принимаются абсолютным большинством голосов присутствующих на заседании членов Совета (более половины) и оформляются в виде постановлений.

Решения Совета с согласия всех его членов могут быть приняты заочным голосованием (опросным листом). В этом случае решение считается принятым, если за решение заочно проголосовали (высказались) более половины всех членов Совета, имеющих право решающего или совещательного голоса.

5.5. На заседании Совета ведется протокол.

В протоколе заседания Совета указываются:

- место и время проведения заседания;
- фамилия, имя, отчество присутствующих на заседании;
- повестка дня заседания;
- краткое изложение всех выступлений по вопросам повестки дня;
- вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования по ним;
- принятые постановления.

Протокол заседания Совета подписывается председательствующим на заседании и секретарем в заседании, которые несут ответственность за достоверность протокола.

Постановления и протоколы заседаний Совета включаются в номенклатуру дел Школы и доступны для ознакомления любым лицам, имеющим право быть избранными в члены Совета.

5.6. Члены Совета работают на общественных началах безвозмездно в качестве добровольцев. Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» № 135-ФЗ предусмотрено возмещение расходов добровольцев, связанных с их деятельностью (командировочные расходы, затраты на транспорт и другие).

Порядок возмещения расходов членов СОВЕТА, связанных с работой в СОВЕТЕ, определяется «Положением об управляющем совете Школы».

Лица, входящие в состав Совета, не состоят в трудовых правоотношениях со Школой в качестве членов Совета. С ними может заключаться письменный договор с указанием, какие именно функции выполняются безвозмездно, однако работа в Совете не засчитывается в трудовой стаж и не делается запись в трудовой книжке.

Школа вправе компенсировать членам Совета понесенные расходы, включая затраты рабочего времени, непосредственно связанные с участием в работе Совета, исключительно из средств, полученных Школой за счет уставной приносящей доходы деятельности либо из иных внебюджетных источников.

Указанная компенсация предусматривается в смете расходов внебюджетных средств Школы.



5.7. Организационно-техническое, документационное обеспечение заседаний Совета, подготовка аналитических, справочных и других материалов к заседаниям Совета возлагается на администрацию Школы.

## **6. Комиссии Совета**

6.1. Для подготовки материалов к заседаниям Совета, выработки проектов постановлений и выполнения функций Совета в период между заседаниями Совет имеет право создавать постоянные и временные комиссии Совета.

Совет определяет структуру, количество членов и персональное членство в комиссиях, назначает из числа членов Совета их председателя, утверждает задачи, функции, персональный состав и регламент работы комиссий.

В комиссии могут входить с их согласия любые лица, которых Совет сочтет необходимыми для осуществления эффективной работы комиссии.

6.2. Постоянные комиссии создаются по основным направлениям деятельности Совета.

Временные комиссии создаются для подготовки отдельных вопросов деятельности Школы, входящих в компетенцию Совета.

6.3. Предложения комиссии носят рекомендательный характер и могут быть утверждены Советом в качестве обязательных решений при условии, если они не выходят за рамки полномочий Совета.

## **7. Права и ответственность члена Совета**

7.1. Члены СОВЕТА имеют право на возмещение расходов, связанных с их деятельностью в качестве членов СОВЕТА (Прим.: добавленный пункт).

7.2. Член Совета имеет право:

7.2.1. Участвовать в обсуждении и принятии решений Совета, выражать в письменной форме свое особое мнение, которое подлежит приобщению к протоколу заседания Совета;

7.2.2. Инициировать проведение заседания Совета по любому вопросу, относящемуся к компетенции Совета;

7.2.3. Требовать от администрации Школы предоставления всей необходимой для участия в работе Совета информации по вопросам, относящимся к компетенции Совета;

7.2.4. Присутствовать на заседании педагогического совета Школы с правом совещательного голоса;

7.2.5. Представлять Школу в рамках компетенции Совета на основании доверенности, выдаваемой в соответствии с постановлением Совета.

7.2.6. Досрочно выйти из состава Совета по письменному уведомлению Председателя.

7.3. Член Совета обязан принимать участие в работе Совета, действовать при этом исходя из принципов добросовестности и здравомыслия.

7.4. Член Совета может быть выведен из его состава по решению Совета в случае пропуска более двух заседаний Совета подряд без уважительной причины.

Члены Совета из числа родителей (законных представителей) обучающихся не обязаны выходить из состава Совета в периоды, когда их ребенок по каким-либо причинам временно не посещает Школу, однако вправе сделать это.

В случае если период временного отсутствия обучающегося в Школе превышает один учебный год, а также в случае, если обучающийся выбывает из Школы, полномочия члена Совета - родителя (законного представителя) этого обучающегося соответственно приостанавливаются или прекращаются по решению Совета.

Члены Совета - обучающиеся ступени среднего (полного) общего образования не обязаны выходить из состава Совета в периоды временного непосещения Школы, однако вправе сделать это. В случае, если период временного отсутствия члена Совета - обучающегося превышает полгода, а также в случае выбытия из состава обучающихся, член Совета - обучающийся выводится из состава по решению Совета.

7.5. Член Совета выводится из его состава по решению Совета в следующих случаях:

- по его желанию, выраженному в письменной форме;
- при отзыве представителя учредителя;
- при увольнении с работы директора Школы, или увольнении работника Школы, избранного членом Совета, если они не могут быть кооптированы в состав Совета после увольнения;
- в связи с окончанием Школы или отчислением (переводом) обучающегося, представляющего в Совете обучающихся ступени среднего (полного) общего образования, если он не может быть кооптирован в члены совета после окончания Школы;
- в случае совершения аморального проступка, несовместимого с выполнением воспитательных функций, а также за применение действий, связанных с физическим и/или психическим насилием над личностью обучающихся;
- в случае совершения противоправных действий, несовместимых с членством в Совете;

- при выявлении следующих обстоятельств, препятствующих участию в работе Совета: лишение родительских прав, судебный запрет заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой с детьми, признание по решению суда недееспособным, наличие неснятой или непогашенной судимости за совершение умышленного тяжкого или особо тяжкого уголовного преступления.

7.6. Выписка из протокола заседания Совета с решением о выводе члена Совета направляется органу управления образованием \_\_\_\_\_ города (района) для внесения изменений в реестре регистрации управляющих советов школ.

После вывода из состава Совета его члена Совет принимает меры для замещения выведенного члена в общем порядке.

**Рекомендации для преподавателя:** Слушателям наряду с приведенным Положением об УС предлагаются действующие Положения о Совете школы и Попечительском совете. В результате проделанной работы должно пройти совместное обсуждение итогов и на бумаге должны быть зафиксированы и впоследствии розданы всем участникам работы наиболее значимые для практической деятельности участников аргументы, а также возможные риски. Перечень рисков необходимо представить в виде таблицы, состоящей из двух колонок:

№	Риски	Пути преодоления

Данная таблица должна послужить основой для **самостоятельной работы слушателей** в их конкретных условиях по заполнению второй (пока пустой) колонки: пути преодоления рисков.

Дальнейшее совместное обсуждение результатов самостоятельной работы должно привести к **формулированию наиболее типичных затруднений, возникающих в реальной действительности в связи с попытками на уровне идеи и реальных действий ввести в школьную жизнь Управляющие советы.** Важно, чтобы были зафиксированы не только те затруднения, преодоление которых имеет решение, но прежде всего те, **ответы на которые не были найдены.**

**2. Проанализируйте предлагаемую компетенцию Управляющего совета. Задайте возникшие у Вас вопросы. Внесите свои предложения по содержанию работы УС.**

## **6. «Компетенция Совета**

Для осуществления своих задач Совет:

- 2.1. принимает устав Школы, изменения и дополнения к нему;
- 2.2. согласовывает школьный компонент государственного образовательного стандарта общего образования и профили обучения;
- 2.3. утверждает программу развития Школы;
- 2.4. согласовывает выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки Российской Федерации;**
- 2.5. устанавливает режим занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий; принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;
- 2.6. принимает решение об исключении обучающегося из Школы (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей <законных представителей>, принимается с согласия органов опеки и попечительства);
- 2.7. рассматривает жалобы и заявления обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогических и административных работников Школы;
- 2.8. содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Школы;
- 2.9. согласовывает по представлению директора Школы бюджетную заявку, смету бюджетного финансирования и смету расходования средств, полученных Школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- 2.10. дает согласие на сдачу в аренду Школой в установленном порядке закрепленных за ней объектов собственности;
- 2.11. заслушивает отчет директора Школы по итогам учебного и финансового года;
- 2.12. осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в Школе, принимает меры к их улучшению;
- 2.13. дает рекомендации директору Школы по вопросам заключения коллективного договора;
- 2.14. ходатайствует при наличии оснований перед директором Школы о расторжении трудового договора с работниками Школы;
- 2.15. ежегодно не позднее 1 ноября представляет учредителю и общественности информацию (доклад) о состоянии дел в Школе;

2.16. по вопросам, входящим в его компетенцию, представляет Школу, выдает доверенности членам Совета и членам комитетов и комиссий Совета, за исключением доверенностей на совершение действий, если эти действия влекут за собой возникновение прав и обязанностей имущественного характера; имеет простую круглую печать со своим наименованием и полным наименованием Школы.

**3. Познакомьтесь с мнением регионального представителя о возможных сценариях развития УС (А.А.Седельников, Красноярск). Выскажите свое мнение о прочитанном. Какой из сценариев, на ваш взгляд, может быть прежде всего актуализирован в вашей конкретной ситуации.**

«Управляющие советы только начинают организовывать включившиеся в федеральный эксперимент школы. Поэтому сложившейся практики управленческой деятельности этого органа еще нет. Хотя в виде проектов изменений в Федеральном законе «Об образовании», в Типовом положении об общеобразовательной школе, в методических рекомендациях федеральной группы, руководящей экспериментом, основные контуры модели управляющего совета как органа государственно-общественного управления сложились, что позволяет анализировать возможные тенденции развития системы государственно-общественного управления в целом и попечительской деятельности в частности в связи с введением в школах управляющих советов.

Прежде всего, необходимо отметить, что управляющий совет в предложенной сегодня модели является действительным органом государственно-общественного управления. Способ формирования управляющего совета задан таким образом, что в процедурах его формирования (выборы, назначение, кооптация) предусмотрено больше гарантий для реального участия участников образовательного процесса школы в процессах выборов своих представителей и меньше возможностей для редукции выборов к процедурам формирования персонального состава управляющего совета личным желанием директора школы. Статус этого выборного органа школы существенно выше статуса всех предусмотренных ранее Федеральным законом «Об образовании» органов школьного самоуправления: непосредственное участие учредителя в его создании и непосредственное участие специального представителя учредителя в его работе создает основы гарантий соблюдения со стороны традиционных органов управления его статуса, закрепленных за ним управленческих полномочий. Делегирование управленческих полномочий управляющему совету, закрепляемое уставом школы, осуществляется не решением существующих органов управления школой, а непосредственно

учредителем, что создает дополнительные гарантии выполнения всеми другими субъектами управления школой обязательств по исполнению решений, принятых управляющим советом по вопросам, отнесенным к его компетенции, ставит управляющий совет вровень с директором школы перед лицом учредителя.

Типологизация управляющих советов по мере их становления и развития со стороны суммы управленческих полномочий, их нормирующего характера (согласование, совместное решение, собственное окончательное решение и т.п.) будет происходить на линии от минимально установленного нормативными документами объема полномочий и их типа, в сторону увеличения предметов ведения и управления в деятельности школы, а также повышения нормирующего статуса управленческих решений управляющего совета не по требованиям закона и нормативных актов, а сверх этих требований по согласию учредителя со школьным сообществом.

Перспективы развития уже сложившейся в школах системы государственно-общественного управления и попечительской деятельности в связи с введением управляющих советов выглядят сегодня уже не столь однозначно. Здесь возможны различные варианты.

Не предпринимая попытки рассмотреть все многообразие возможных сценариев развития ситуации, остановимся на некоторых, определиться с которыми было бы полезно уже сегодня, именно на стадии создания управляющих советов.

Серьезный вопрос возникает в связи с заданностью процедуры выборов председателя управляющего совета. Если буквально следовать рекомендациям федеральной группы руководителей эксперимента, то единственным вариантом выборов председателя будет вариант выборов его из состава родителей учеников. Выход здесь только один: выборы председателя управляющего совета отложить на момент завершения процедуры первых кооптаций в состав управляющего совета представителей общественных организаций, местного сообщества, бизнес-сообщества. В этом случае расширяются возможности для выборов председателя управляющего совета не обязательно из состава родительской общественности. Но это вопрос чисто технический, точнее – процедурный, хотя при формировании локальной нормативной базы относительно управляющего совета это учитывать необходимо.

Второй сюжет связан с проектированием будущего всей сложившейся (если сложилась и, в зависимости от того, как сложилась) системы государственно-общественного управления и попечительства в школе. Рассматривая только внутришкольные органы самоуправления и попечительства (как специфический орган самоуправления в школе) можно сказать, что возможны два диаметрально противоположных сценария развития. И это закла-

дывается именно на стадии изменения устава школы в связи с введением управляющего совета. Возможно развитие в сторону концентрации и централизации всей суммы управленческих полномочий, отнесенных к ведению органов самоуправления, именно в управляющем совете. И такое развитие имеет свою логику, основания, сильные и слабые стороны. Пример такого развития событий: решения органа самоуправления – родительского комитета являются рекомендательными; для обретения обязательности его исполнения, то есть для придания решению родительского комитета нормирующего характера, раньше требовался соответствующий приказ директора, теперь таким актом может стать решение управляющего совета. Управляющему совету можно придать функцию нормирования решений других органов школы – попечительского совета, органа ученического самоуправления, даже педагогического совета. Другой вариант – предельная децентрализация сферы самоуправления, которая может быть еще и связана с приданием нормирующего статуса решениям, принимаемым другими органами самоуправления (педагогическим советом, родительским комитетом, попечительским советом). Здесь другие, свои сильные и слабые стороны.

Третий сюжет связан с будущим системы внешнего (вынесенного за пределы школы) государственно-общественного управления и попечительства и, как обратная реакция, с будущими функциями и ролью самого управляющего совета. Здесь управляющий совет может оставаться в позиции внутришкольного органа государственно-общественного управления и от лица школы по вопросам своего ведения вступать в правоотношения с внешними субъектами деятельности и управления – некоммерческими организациями и общественными объединениями, сложившимися вокруг школы и реализующими в своей деятельности отдельные виды школьной деятельности на условиях самостоятельного управления и ответственности. Возможен вариант, который процедурно и организационно решается через механизмы кооптации членов управляющего совета, когда управляющий совет станет также еще и органом координации совместной деятельности школы и всех иных общественных субъектов, включая самостоятельных субъектов права за пределами школы, и координации управления их совместной деятельностью, включая вынесенную за пределы школы (но, напомним – обращенную на нужды школы) попечительскую самоуправляемую деятельность.

Процедурно такая координация будет состоять в развивающейся системе взаимосогласованных (на заседаниях управляющего совета) управленческих решений школы (включая приказы директора школы) и некоммерческих организаций, общественных объединений, различных двух- и многосторонних договоров школы с некоммерческими организациями, общественными объединениями. То есть управляющий совет примет на себя функцию школы, предписанную ей Федеральным законом «Об образовании», которая заключается в коор-

динации деятельности общественных объединений участников образовательного процесса и, добавим, попечительских организаций. Но такой управляющий совет уже перерастает из внутришкольного органа в орган управления социальной системой школа – сообщество, где сообщество представлено общественными объединениями и некоммерческими организациями – субъектами права, деятельности и управления своей деятельностью.

Как особая разновидность возможного развития социальной системы школа – сообщество: управляющий совет становится инициатором «выноса» за пределы школьного учреждения и передачи в ведение некоммерческих организаций различных видов школьной деятельности, например, деятельности дополнительного образования в части материально-технического и финансово-хозяйственного обеспечения дополнительного образовательного процесса, управления педагогическими кадрами, задействованными в так реализуемом дополнительном образовании, деятельности по организации профильного обучения в старшей школе по индивидуальным учебным планам, реализуемым в более чем одном образовательном учреждении. То есть управляющий совет может выступить инициатором развития социальной системы школа – сообщества в сторону переноса разнообразных школьных деятельностей и функций управления этими деятельностями из школы в сообщество. При этом сам управляющий совет может развиваться в сторону концентрации в нем управленческих функций системой школа – сообщество, либо выбрать иной вектор развития - в сторону принципиальной децентрализации управленческих полномочий в системе школа – сообщество.

#### **4. Успешное создание и эффективная работа Управляющих советов в конкретных образовательных учреждениях зависит от ряда разнонаправленных факторов.**

##### **1. Рассмотрите возможные варианты развития событий в школьных коллективах в зависимости от развитости в школе инфраструктуры общественных институтов до создания УС в школе.**

**Ситуация 1.** В школе имеется многолетняя плодотворная практика Родительской общности, которая со временем оформилась в юридически и финансово самостоятельную организацию, со своей системой выборов, структурой управляющих органов, имеющих свое имущество, полномочия, и несущую ответственность по взятым на себя обязательствам перед всем родительским сообществом.

Сформированы общественные организации, представляющие педагогическое сообщество и детские общественные организации, ассоциации выпускников.



**Ситуация 2.** В школе активно действуют только родительские комитеты и детские общественные организации.

**Ситуация 3.** В школе не развиты общественные институты управления.

Какие возможны риски и пути их преодоления при встраивании в каждую из названных ситуаций Управляющего совета?

**5. Рассмотрите возможные варианты развития событий в школе в зависимости от уровня конфликтности, возникающего в результате действий администрации школы при создании УС.**

**Ситуация 1.** Школа опережает общественные инициативы и сама выступает инициатором создания Управляющего совета в своем коллективе.

**Ситуация 2.** Общественные инициативы опережают деятельность администрации школы. Школа не готова к такой активности и не знает, что делать и как реагировать на такую «не санкционированную» администрацией школы активность. В микрорайоне проживают люди с высоким уровнем образования и высокими потребностями, претензиями на уровень образования своих детей и внуков, с избыточной (с позиции школы) активностью родителей.

**Ситуация 3.** Администрация школы, решив создать в школе Управляющий Совет, выходит на родительскую и ученическую общественность без глубокой проработки вопроса, без четкого плана и программы развития общественной составляющей в управлении школой. Родители не понимают цели, методы и средства реализации предложений администрации,

**6. Рассмотрите возможные варианты развития событий в связи с созданием в школе Управляющего совета в зависимости от личной позиции руководителя образовательного учреждения.**

**Ситуация 1.** Директор школы, будучи инициатором создания Управляющего Совета, решает задачу повышения эффективности управления с использованием коллегиальных органов и одновременно решает новую для всего коллектива образовательную задачу: научиться коллегиально управлять школой на основе партнерства, учета интересов разных сторон,

различных потребностей родителей, учителей, учащихся, администрации школы, выпускников, учредителя и других заинтересованных общественных структур.

**Ситуация 2.** Директор, предпочитающий авторитарный стиль управления, «для галочки отрапортовал», что в школе изменена нормативно-правовая база, прошли выборы и работает УС. На самом деле все представители в УС от родителей, учителей, школьников, учащихся и т.д. назначены лично директором. Директор, создав УС, с помощью якобы «коллективного органа» манипулирует общественным мнением.

**7. Какие возможны риски и пути их преодоления при встраивании в каждую из названных ситуаций Управляющего совета?**

### **Влияние факторов внешнего окружения**

Авторитет лица в глазах учащихся и родителей привлекал к себе их внимание, и многие лучшие учащиеся школ города переходили на учебу в лицей. Директора общеобразовательных школ многократно "жаловались" мэру города на то, что лицей "обкрадывает" их, лучшие учащиеся уходят, им не с кем работать.

Глава администрации города как учредитель имел намерение реорганизовать в форме слияния лицей и одну из школ ввиду неполной загруженности здания этой школы. Он предполагал назвать объединенное учебное заведение школой с углубленным изучением отдельных предметов, вопреки рекомендации областного управления образования назвать это учебное заведение лицеем.

С нового финансового года в области вводится нормативно-подушевое финансирование учреждений образования. Причем норматив для средних школ и школ с углубленным изучением отдельных предметов имеет коэффициент 1, а для лицеев и гимназий - 1,25.

Учредитель, по-прежнему не желая назвать объединенное учебное заведение лицеем, но, желая получить увеличение объема финансирования из консолидированного областного бюджета, принимает решение назвать его гимназией. А заодно, для еще большего привлечения средств он принимает решение о слиянии основной школы и еще одной

общеобразовательной школы. Второе объединенное заведение тоже называется гимназией.

Совет народных депутатов дает разрешение на эту реорганизацию. После принятия этих решений и государственной регистрации у обеих новоявленных гимназий возникают проблемы с получением лицензий на право ведения образовательной деятельности. Комиссия по лицензированию заявляет о несоответствии учебных планов этих заведений заявленному виду - гимназия и отказывает в выдаче лицензии.

Глава администрации города требует от директоров гимназий привести учебные планы своих заведений в соответствие и угрожает заведующему горОНО и директорам увольнением в случае невыполнения этих требований.

Однако "приведение в соответствие" в одной гимназии означало бы роспуск классов физико-математического и информационно-технологического профилей из бывшего лицея, в другой школе нужно срочно найти какие-либо гуманитарные профили обучения. Проблема осложняется тем, что в данном районе города кроме двух вновь созданных гимназий больше не осталось общеобразовательных школ.

#### **Вопросы для Управляющего Совета:**

1. Как обеспечить выполнение обязательств перед учащимися и родителями классов бывшего лицея, которые проучились несколько лет в классах физико-математического и информационно-технологического профилей из-за превращения лицея в гимназию?
2. Что должны сделать руководители гимназий для получения лицензий?
3. Какую работу надо провести для аккредитации учебных заведений?
4. Какой в этой ситуации должна быть роль заведующего горОНО?
5. Можно ли обойтись в этой ситуации без помощи областного управления образования?
6. Как следует (и следует ли) бороться за отмену принятых решений о реорганизации учебных заведений?

#### **Учет ожиданий заинтересованных сторон**

#### **Механизм общественной аттестации образовательных учреждений общего образования (управленческие ситуации)**

Современный этап развития отечественной системы образования характеризуется расширением внешних социальных связей школы, увеличением степени ее открытости. Целью образовательной политики в контексте модернизации российского образования признаются тезисы «образование – сфера общественного согласия», «государственно-общественный характер управления образованием». Создание независимой системы аттестации и оценки качества образования выдвигается в качестве приоритетного направления и условия достижения современного качества образования и оптимизации его структуры.

Активное привлечение общественности в сферу образования, распределение ответственности за результаты образования между заинтересованными субъектами может обеспечить механизм государственно-общественного управления качеством образования. Под механизмом управления качеством образования понимается совокупность отчужденных от конкретных носителей и условий технологий взаимодействия школы и потребителей, включая содержательное наполнение описываемых процессов, а также институционально оформленные субъекты этого взаимодействия.

Совместная деятельность государства и общества по управлению качеством образования ориентирует содержание образования в школе на удовлетворение запросов потребителей, а, следовательно, на обеспечение нового качества образования.

Разработка механизма общественной аттестации образовательных учреждений предполагает активизацию общественности в образовательной сфере. В разных типах школ наряду с традиционными органами общешкольного управления (педсовет, родительский комитет, ученический совет) появились новые: Совет школы, Попечительский совет, Управляющий совет, Орган разработки стратегического развития школы, Совет учредителей, Экспертный совет, Совет гимназистов (лицеистов), Школьный парламент и др. Развивается социальное партнерство с лидерами общественных организаций, представителями родительской ответственности, социальными партнерами, средствами массовой информации.

Организация совместной деятельности образовательных учреждений и общественности должна привести к смене социальных отношений в сфере образования, что является гарантом необратимой демократизации управления образованием. Это находит свое выражение в аттестации образовательных учреждений как основной формы государственно-общественного контроля за деятельностью образовательных учреждений.

Различают такие виды аттестации образовательных учреждений, как государственная, общественно-государственная и общественная.

Целью и содержанием государственной аттестации образовательного учреждения является установление соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускников

образовательного учреждения требованиям государственных образовательных стандартов (Закон РФ «Об образовании», стр.33, п.20). Основным объектом государственной аттестации являются нормативно-целевые показатели, которые выражают объективную, т.е. поддающуюся диагностике и мониторингу, составляющую качества образования, и показывают степень отклонения итоговых показателей образовательного процесса от установленного норматива. Показатели данной группы могут рассматриваться как результат выполнения образовательных стандартов соответствующего уровня:

- федерального компонента содержания образования (государственного образовательного стандарта);
- национально-регионального компонента содержания образования;
- школьного компонента содержания образования.

Общественно-государственная аттестация предполагает наряду с выявлением соответствия образовательной деятельности нормативным требованиям, соответствие социальным ожиданиям.

К проведению общественно-государственной аттестации привлекаются педагогическая общественность, независимые эксперты, родители и др.

Объектом общественно-государственной аттестации могут выступать, например, различные виды условий образовательной деятельности.

Под общественной аттестацией образовательного учреждения следует понимать оценку деятельности учреждения, проводимую по инициативе образовательного учреждения заинтересованной общественностью для:

- 1) получения общественного признания образовательного учреждения;
- 2) повышения рейтинга образовательного учреждения;
- 3) получения объективной информации о деятельности образовательного учреждения;
- 4) расширения объектов оценки;
- 5) построения программы повышения качества образования в данном образовательном учреждении;
- 6) отчетности школы перед учредителем, родителями, учащимися, общественностью.

Общественная аттестация направлена на решение таких проблем, как:

- расширение объектов оценки при итоговой аттестации выпускников за счет оценки метапредметных результатов и оценки достижений в различных областях образовательной деятельности;

- расширение объектов оценки при аттестации образовательного учреждения за счет оценки «цены» достижения полученных результатов, которая определяется условиями, в которых осуществлялся процесс.

Расширение объектов оценки при аттестации учащихся и образовательных учреждений предполагает и расширение круга субъектов оценки. Сама оценка, с этой точки зрения, может быть разделена на «внешнюю» и «внутреннюю».

Субъектами внешней оценки применительно к условиям школы могут выступать: государственные структуры, функцией которых является контроль образовательных результатов; учебные заведения профессионального образования; независимые эксперты, привлекаемые к оценке образовательных результатов самими образовательными учреждениями; члены Управляющего совета; выпускники образовательных учреждений. Субъектами внутренней оценки могут выступать: учителя, школьная администрация, члены Управляющего совета, учащиеся.

### **Задача № 1. Определение объектов и субъектов общественной аттестации.**

#### **1. Что может выступать объектом общественной аттестации?**

Ниже в таблице приведены возможные объекты общественной аттестации.

Дополните и конкретизируйте их.

	Объекты общественной аттестации
Объекты оценки при итоговой аттестации выпускников.	Метапредметные образовательные результаты.
	Достижения учащихся в различных областях образовательной деятельности.
Объекты оценки при аттестации образовательного учреждения.	Условия, в котором осуществляется процесс.
Что еще?	

### **Задача № 2. По каким критериям и показателям целесообразно оценивать объекты общественной аттестации с участием Управляющего совета?**

В таблице представлен возможный вариант показателей и критериев объектов общественной аттестации образовательного учреждения.

Объекты	Критерии	Показатели
Условия, созданные в ОУ для достижения желаемых образовательных результатов	Условия для проявления творческого потенциала.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Наличие платных и бесплатных услуг.</li> <li>* Система дополнительного образования в школе.</li> <li>* Включенность учащихся в систему дополнительного образования в школе.</li> <li>* Качество организации свободного времени учащихся (период обучения и в каникулы).</li> </ul>

	Валеологические условия.	*Возможности выбора учащимися образовательных услуг. *Динамичное расписание. *Количество учащихся в классе. *Результаты мониторинговых исследований здоровья школьников.
	Управленческо-организационные условия.	*Наличие общественных структур в управлении ОУ, эффективность их деятельности. *Профессиональная компетентность учителей (категории, уч. степени, звания и т.д.).
	Уклад школы	*Взаимоотношения между учителями и детьми (на уроке и в внеурочное время), между учениками, школой и родителями. *Сформированность классных коллективов (сплоченность, готовность оказать помощь друг другу, самоощущение, степень комфорта и дискомфорта каждого ребенка в своем классе). *Взаимодействие школы с родителями.
	Состояние материально-технической базы ОУ.	*Обеспеченность лабораторным оборудованием. *Количество персональных компьютеров и наличие доступным. *Обеспеченность учебниками.
	Состояние инновационной деятельности в школе.	*Степень участия учителей в инновационной деятельности. *Влияние руководства школы на развитие инновационной деятельности (управление, поддержка). *Степень реализации инноваций.
Затраты личности и общества на достижение необходимых результатов (затраты сил и времени учащихся и учителей)	Соответствие образовательных услуг запросам и ожиданиям родителей.	*Удовлетворенность состоянием школы и перспективами ее развития учителей, учеников и родителей. *Удовлетворенность родителей основными сторонами деятельности школы, качеством и количеством образовательных услуг. *Комфортность пребывания учеников в школе.
	Социализация школьников.	*Мотивация детей на учебу. *Наличие интереса к отдельным предметам и уровень его реализации. *Включенность учащихся во внешнюю среду и умение действовать.

### Задача № 3. Создание условий для участия родителей в процессе общественной аттестации образовательного учреждения.

1. Какими могут быть формы привлечения родителей в процессе общественной аттестации?

2. В таблице приведены возможное содержание информации для родителей. Какая из этой информации могла бы стать объектом в процессе общественной аттестации, проводимой Управляющим советом?

Содержание информации для родителей.	Объекты общественной оценки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устав учреждения.</li> <li>• Перечень (или небольшие рекламные проспекты) образовательных программ реализуемых школой.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможные образовательные маршруты учащихся.</li> <li>• Содержание обучения в школе (т.е. учебный план).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективы развития школы.</li> <li>• Деятельность службы сопровождения.</li> <li>• Деятельность кружков и факультативов.</li> <li>• Организация внеклассной работы (программы экскурсий, годовой круг праздников, программа посещения музеев и театров и т.д.).</li> <li>• Режим работы образовательного учреждения.</li> <li>• Расписание консультаций служб сопровождения, созданных в школе (психологической, социальной, валеологической и др.)</li> <li>• Сведения о платных образовательных услугах, предоставляемых школой.</li> <li>• Дополнительное образование (бесплатное) на базе школы.</li> <li>• Работа школы в вечернее время.</li> <li>• Квалификация педагогического персонала.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные достижения школы.</li> <li>• Достижения учителей.</li> <li>• Достижения учащихся.</li> <li>• Результаты итоговой аттестации учащихся.</li> <li>• Социальное устройство выпускников.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материально-техническое обеспечение школы.</li> <li>• Распределение бюджетных и внебюджетных средств.</li> <li>• Источники внебюджетных средств.</li> </ul>	

**Задача № 4. Организация независимой экспертизы условий и результатов деятельности образовательного учреждения.**

1. Зачем проводится независимая экспертиза, каково ее предназначение?
2. Что подлежит независимой экспертизе, каковы ее объекты?
3. Как может осуществляться независимая экспертиза, каковы ее средства и условия?
4. Кто может привлекаться к независимой экспертизе?
5. Каковы могут быть итоги экспертизы и ее последствия?
6. Среди основных функций гуманитарной экспертизы выделяют следующие: проясняющая, защитная, развивающая, оценочная, легализации. Какие из этих функций более всего отвечают целям общественной аттестации? При каких условиях гуманитарную экспертизу можно рассматривать как форму общественной аттестации?

Функции гуманитарной	Суть функции
----------------------	--------------



экспертизы	
Проясняющая	Экспертиза должна помочь ОУ глубже понять свои достоинства и недостатки.
Защитная	Направлена на защиту прав и интересов личности в соответствии с требованиями охраны здоровья, психогигиены и т.д.
Развивающая	Не только констатация, но выявление возможностей и потенциала развития данного ОУ.
Оценочная	Фиксация реальных достижений или реально созданных условий для этого.
Легализации	Признание ОУ, его поддержка, распространение опыта.

**7. Дайте оценку предлагаемым материалам к самоэкспертизе образовательной деятельности. Оцените характер предлагаемых вопросов. Могут ли данные вопросы использоваться при проведении независимой экспертизы в рамках общественной аттестации? Какие вопросы для этого необходимо добавить, или наоборот сократить?**

1. Главная цель работы школы:		
Формирование у детей знаний и умений высокого качества.	3 2 1 0 1 2 3	Становление индивидуальности ребенка и его личностный рост.
2. Содержание образования.		
Определяется интересами и потребностями конкретных учащихся.	3 2 1 0 1 2 3	Единое для всех и не зависит от чьих-то личных пристрастий.
3. Ведущая активность и инициатива в учебном процессе принадлежит		
Учителю	3 2 1 0 1 2 3	Учащимся
4. Основной источник познания		
Общепризнанные истины и достижения человеческой культуры	3 2 1 0 1 2 3	Собственный опыт поиска и открытий учащихся
5. В своей работе учителя опираются прежде всего на:		
Индивидуальные особенности и творческий потенциал (собственный и своих учеников).	3 2 1 0 1 2 3	Требования стандартов и возможности современных образовательных технологий.
6. Вариативность и разнообразие в учебном процессе		
Сведены к минимуму и укладываются в границы стандарта	3 2 1 0 1 2 3	Максимальны и предоставляют свободу выбора учителю и учащимся
7. Главный критерий качества работы школы		
Уровень личностной зрелости и психического здоровья учащихся и учителей	3 2 1 0 1 2 3	Уровень успеваемости и прилежность поведения учащихся.

**Задача № 5. Создание условий для общественного признания образовательного учреждения (презентация).**

1. Анализ опыта образовательных учреждений позволил выявить формы, используемые образовательными учреждениями для получения общественного признания. Какие

еще формы презентации могут быть использованы образовательными учреждениями для привлечения внимания общественности?

1) Взаимодействие со СМИ.

В практике сложились достаточно разнообразные формы контактов образовательных учреждений и средств массовой информации:

регулярные пресс-конференции, организуемые органами управления образованием, в том числе на базе образовательных учреждений;

систематическое обеспечение СМИ информационными материалами по проблемам образования в деятельности конкретных образовательных учреждений;

выступления в прессе руководителей образовательных учреждений, авторитетных педагогов;

публикации в прессе материалов социологических опросов учащихся, их родителей, педагогов;

регулярная, практически ежедневная, краткая (до трех минут) радиоинформация о системе образования (рассказ об отдельных образовательных учреждениях, праздниках, семинарах, решениях управленческих органов и т.д.);

регулярные радиопередачи типа «открытый микрофон», в которых участвуют руководители образовательных учреждений и во время которых у радиослушателей есть возможность задать участникам передачи вопрос;

телепередачи «прямой эфир», в которых телезрители могут сразу же получить ответы на интересующие их вопросы.

2) Взаимодействие с высшей школой, учреждениями культуры.

Формы сотрудничества средней и высшей школы достаточно известны:

совместные круглые столы и конференции, участие руководителей системы общего образования, в работе совета ректоров, включение представителей высшей школы в состав коллегии регионального органа управления образованием, договоры о сотрудничестве на уровне региональных систем и отдельных учебных заведений.

Совместное обсуждение вопросов с другими структурами и организациями, заинтересованными в сотрудничестве с учреждениями образования – органами здравоохранения, учреждениями культуры, творческими союзами, органами внутренних дел, спортивными и молодежными организациями, научными и научно-педагогическими центрами.

3) Взаимодействие с «влиятельными лицами».

Особое направление в развитии социальных связей образовательных систем – работа с «влиятельными лицами», которые могут оказать воздействие на принятие решений по во-

просам образования. К их числу относятся депутаты разных уровней, руководители муниципальной и региональной администраций, известные предприниматели, деятели науки и искусства, писатели. Специфика данного направления – режим «персональной опеки»: работа ведется с конкретными людьми и носит она систематический характер (приглашения на мероприятия, регулярная рассылка информационных материалов, обращения с просьбами о поддержке конкретных акций).

4) Взаимодействие с общественными фондами.

Одним из наиболее известных является Институт «Открытое общество» (фонд Сороса), который регулярно выделяет гранты на поддержку различных образовательных инициатив, способствующих гуманизации и демократизации образования. Аналогичный фонд поддержки педагогических инноваций создан при Министерстве общего и профессионального образования РФ. Совет по управлению федеральными и экспериментальными площадками.

5) Участие в международных проектах.

Перспективным направлением развития социальных связей образовательных систем являются международные проекты, которые финансируются международными правительственными и неправительственными организациями (типа Европейского фонда обучения, Британского совета, Института Гете и др.). Такие проекты обычно обеспечивают консультативную помощь со стороны зарубежных партнеров в реализации конкретных программ реформирования системы образования, которая выражается в проведении семинаров и курсов с участием зарубежных преподавателей, в организации стажировок руководителей и преподавателей российских образовательных учреждений за рубежом. В ряде случаев выделенные на реализацию проекта средства позволяют пополнить школьные библиотеки, приобрести новое оборудование.

6) Участие в метапредметных олимпиадах школьников.

7) Создание образовательными учреждениями сайтов и размещение их в Интернете.

Оцените эффективность возможных форм презентации образовательных учреждений.

Формы презентации образовательных учреждений.	Оценка их эффективности
Взаимодействие со СМИ	0123
Взаимодействие с высшей школой, учреждениями культуры	0123
Взаимодействие с «влиятельными лицами».	0123

Взаимодействие с общественными фондами	0123
Участие в международных проектах	0123
Участие в метапредметных олимпиадах школьников	0123
Создание образовательными учреждениями сайтов и размещение их в Интернете.	0123
Что еще	

**Задача № 6. Анализ результатов общественной аттестации для принятия управленческих решений.**

1. Какие способы фиксации результатов общественной аттестации могут быть использованы?

2. Какими могут быть способы использования результатов общественной аттестации, как самим образовательным учреждением, так и общественностью?

3. Ниже перечислены возможные результаты общественной аттестации образовательных учреждений

- Получение общественного признания;
- Повышение рейтинга ОУ;
- Получение объективной информации о деятельности ОУ;
- Разработка программы повышения качества образования в данном ОУ;
- Отчетность школы перед учредителем, родителями, учащимися, общественностью;
- Информирование родителей о деятельности школы;
- Выявление недостатков в деятельности ОУ.

Предложите возможные направления использования полученных результатов. Какие управленческие решения на уровне образовательного учреждения могут быть приняты на основе их анализа.

4. Оцените опыт проведения государственно-общественной аттестации за рубежом. Может ли этот опыт использоваться в условиях нашей страны? При каких условиях это возможно?

4. В развитых экономических странах создаются национальные службы контроля результатов образования и мониторинга его качества. Это объясняется потребностью в получении объективной информации о функционировании системы образования, необходимой

для обеспечения прав граждан в получении полноценного образования; поддержания устойчивого развития образовательной системы, установления отчетности образовательных учреждений перед обществом и его гражданами, оценки реализации инновационных введений в образовании.

Внешняя оценка деятельности ОУ по достижению нового качества образования в Великобритании осуществляется специально созданной комиссией «Ofsted», которая проверяет школы каждые пять лет. Комиссия «Ofsted» выезжает в школу не менее, чем на две недели. Состав комиссии представлен в таблице.

Должность	Сфера полномочий
Главный инспектор	Координация действий комиссии
Общественный (непрофессиональный инспектор)	Координация действий комиссии по проверке реализации специфических образовательных нужд.
Инспектор	Координация действий комиссии по проверке обеспечения равенства возможностей.
Инспектор	Координация действий комиссии по проверке преподавания английского языка как дополнительного

Комиссия готовит отчет по следующей структуре:

Структура отчета комиссии «Ofsted»

Часть 1. Краткий отчет

Информация о школе

Насколько хороша школа

Что школа делает особенно хорошо

Что в деятельности школы может быть улучшено

Каковы достижения школы со времени предыдущей аттестации

Реализация стандартов

Отношение учащихся к школе, их ценностные ориентации

Обучение и учение

Другие аспекты деятельности школы

Система управления школой

Мнения родителей и попечителей о школе

Часть 2. Комментарии

Насколько высоки стандарты (Результаты школы и достижения учащихся, отношение учащихся к школе и их ценностные ориентации)

Насколько хорошо осуществляется процесс обучения

Насколько хороши учебный план и программы, а также программы иной образовательной деятельности, предлагаемые учащимся

Насколько хорошо школа заботится об учащихся

Насколько хорошо школа взаимодействует с родителями

Насколько хорошо осуществляется управление школой

Что должна школа делать для дальнейшего развития

Часть 3. Данные, представленные школой и индикаторы.

Часть 4. Стандарты и качество обучения по образовательным областям, предметам и курсам по результатам промежуточной аттестации (по прошествии двух лет обучения в основной школе – Key Stage 3 и четырех лет обучения в основной школе - Key Stage 4).

Часть 5. Стандарты и качество обучения по образовательным областям, предметам и курсам в шестом классе (двухгодичный выпускной класс).

Результаты работы комиссии представляются и обсуждаются на школьном педсовете (они могут быть не только подвергнуты сомнению, но и опротестованы по специальной процедуре). Затем комиссия готовит окончательный отчет по аттестации школы, который публикуется в Интернете, а также в изданиях периодической печати для формирования общественного мнения об образовательном учреждении.

5. Предложите пути преодоления рисков, возникающих в ходе подготовки и проведения общественной аттестации образовательных учреждений.

Возможные риски общественной аттестации

1) Проблема заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива были заинтересованы в открытости образовательного учреждения, а общественность была заинтересована в оказании необходимой поддержки образовательному учреждению.

2) Проблема заключается в выборе объектов общественной аттестации. Опасность замены аттестации инспектированием деятельности ОУ.

3) Проблема заключается в отборе оптимального количества критериев и показателей для общественной аттестации. Критерии и показатели должны предоставить возможность педагогическому коллективу продемонстрировать свои успехи и привлечь внимание общественности к существующим проблемам.

4) Проблема заключается в последующих шагах, предпринимаемых общественностью. Они могут быть направлены не развитие ОУ, а на проведение карательных мероприятий.

5) Проблема заключается в неготовности управленческих кадров к открытости ОУ, в нежелании вносить изменения в существующую модель управления школой.

**Выделите новые формы общешкольного управления, раскройте содержание их функций:**

1. Совет школы.
2. Попечительский совет.
3. Управляющий совет.
4. Учительский коллектив.
5. Орган разработки стратегического развития школы.
6. Совет учредителей.
7. Школа-комплекс.
8. Инновационный совет.
9. Приемная (отборочная) комиссия.
10. Экспертный совет.
11. Научно-методический совет.
12. Совет лицеистов (гимназистов).
13. Школьный парламент.

**Ситуация.** Работа по созданию и эффективной реализации деятельности Управляющего совета в школе (ах) объективно не может быть локализована только в рамках образовательного учреждения и требует внешней разносторонней поддержки прежде всего муниципальных органов управления образованием и местной администрации.

**Задание.** Подготовьте перечень дел, мероприятий, на которые Вы как руководитель образовательного учреждения, решивший реализовать идею создания Управляющего совета, хотели бы рассчитывать со стороны перечисленных выше структур. Сравните свои предложения с действиями реальных муниципальных органов, обеспечивающих создание Управляющих советов в образовательных учреждениях муниципалитета.

Рекомендации преподавателю. Для того, чтобы задание было выполнено эффективно, необходимо работать над ним после того, как слушатели познакомились с идеей создания управляющих советов, Примерным положением об Управляющих советах и обсудили возможные трудности, риски, возникающие с этим новым делом.

**После выполнения слушателями первой части задания (подготовлены перечни мероприятий), преподаватель раздает для сравнения список мероприятий, подготовленных муниципальными органами управления образованием. Например:**

**П Л А Н**

действий по введению школьных Управляющих советов в Рассказовском районе

Тамбовской области на 2005 год

1. Создание условий для ус-	Финансовая поддержка инициати-	1. Предос-тавление в распоряже-	Админист-рация района
-----------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-----------------------

<p>пешного становления и развития УС</p>	<p>вы о деятельности УС</p> <p>Нормативно-правовая поддержка деятельности УС</p> <p>Ресурсное обеспечение деятельности УС</p>	<p>ние УС помещения, образования, средств коммуникаций обеспечение канцтоварами.</p> <p>2. Разработка нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность УС.</p> <p>3. Создание фонда поддержки одаренных детей и творчески работающих педагогов и руководителей школ.</p> <p>4. Установление надбавок и доплат руководителям и педагогам пилотных школ, участвующим в апробации проекта УС.</p>	<p>Отдел образования юрист администрации района</p> <p>Администрация района Отдел образования</p> <p>Отдел образования</p>
<p>2. Информационная работа</p>	<p>Активное распространение идей ГОУО на основе управляющих советов</p> <p>Содействие становлению положительного общественного мнения об УС</p>	<p>1. Подготовка серий выступлений в СМИ «Управляющий совет и его роль в системе образовательной деятельности школы».</p> <p>Местное радио: «Обновление системы управления школой»</p> <p>Местное телевидение: «Выборы в УС школы».</p> <p>2. Публикации в местной печати (газеты «Трудовая новь», «Платоновские вести»).</p> <p>3. Подготовка к выпуску брошюры «Управляющий Совет школы. Пути</p>	<p>Начальник отдела образования</p> <p>Руководители школ</p> <p>Начальник отдела образования</p> <p>Руководители школ</p> <p>Зав. РМК</p> <p>Начальник</p>



		<p>становления».</p> <p>4. Организация Дней информации по вопросам работы школьных УС.</p> <p>5. разработка рекомендаций по организации работы школьных пресс-центров «Образование – открытая система».</p> <p>6. Пополнение муниципального банка педагогической информации материалами об УС.</p>	<p>отдела образования</p> <p>Зав. РМК</p> <p>Зав. РМК</p> <p>Зав. РМК</p>
<p>3. Работа с родителями обучающихся и общественностью</p>	<p>Обеспечение прав родителей и общественности на участие в управлении образованием</p> <p>Активизация деятельности родителей и общественности в управлении школой</p>	<p>1. Организация районного родительского собрания «Родители и школа: пути сотрудничества и взаимодействия». Организация детского гала-концерта для родителей и общественности.</p> <p>2. «Круглый стол» с представлениями родительской общественности «Роль родителей в управлении школой» (выставка детских творческих работ).</p> <p>3. Организация соцопроса родителей о степени их готовности к соуправлению школой.</p> <p>4. Выпуск буклетов «Взаимодействие детей и взрослых – путь к успеху».</p> <p>5. Создание</p>	<p>Начальник отдела образования</p> <p>Начальник отдела образования</p> <p>Зав. РМК</p> <p>Зав. РМК</p> <p>Начальник отдела образования</p>

		муниципального общественного Совета содействия образованию из представителей родителей и общественности	
4. Работа с ученическим активом	Содействие развитию социальной компетентности учащихся	<p>1. «Круглый стол» с представителями ученического актива «Роль обучающихся в управлении школой».</p> <p>2. Создание муниципального совета старшеклассников.</p> <p>3. Проведение соцопроса старшеклассников о степени их готовности к соуправлению школой</p>	<p>Отдел образования</p> <p>Отдел образования, РМК</p> <p>РМК</p>
5. Обмен опытом работы	Организация обучения руководителей школ	<p>1. Организация серии обучающих семинаров:</p> <p>Для руководителей ОУ «УС школы – одна из эффективных моделей ГОУО».</p> <p>Для членов УС «Актуальные проблемы образования на современном этапе».</p> <p>2. Организация семинара-совещания актива работников образования «ГОУО. Пути становления и развития»</p>	<p>Отдел образования, РМК, руководители пилотных школ</p> <p>Руководители пилотных школ</p> <p>Отдел образования, РМК</p>
6. Мониторинг эффективности ГОУ	Изучение, оценка и коррекция текущих преобразований	<p>1. Создание пакета диагностик по изучению эффективности деятельности УС.</p> <p>2. Организация мониторинговых исследований.</p>	<p>РМК</p> <p>Отдел образования, РМК</p>

Ситуация. **Вы – руководитель, принявший решение о создании в школе Управляющего совета.**

**Задание. Разработайте план действий по реализации этой идеи.**

**После создания плана внимательно проанализируйте предложенный Вам план действий. Оцените достоинства и недостатки каждого плана (Вашего и предложенного).**

Рекомендации преподавателю. **Преподаватель может выбрать для обеспечения выполнения второй части задания разные по содержанию и по оформлению варианты планов, как такие, выполнение которых в основном зависит от администрации учреждения, так и такие, которые определяются уже сложившимися внутри и во вне образовательного учреждения условиями по отношению к заданной ситуации.**

Вариант 1.

План действий по введению школьного Управляющего Совета в одной из школ Тамбовской области.

Этап	Сроки проведения	Мероприятия	Ответственный	
I	20 апреля	1. Обсуждение идеи создания Управляющего Совета на совещании при директоре школы.	Директор школы	
	апрель 29 апреля	2. Изучение (анализ) социума	Директор школы Директор школы	
		3. Заседание совета школы, создание инициативной группы.	Инициативно-проектная группа	
	апрель	4. Анкетирование родителей, старшеклассников, педагогов.	Зам. дир. по УВР	
	30 апреля	5. Обсуждение вопроса на общешкольном родительском собрании	.	
	5 мая	6. Заседание совета старшеклассников	Зам. дир. по УВР	
	7 мая	7. Обсуждение на собрании старшеклассников	Зам. дир. по УВР	
	11 мая	8. Обсуждение вопроса на педагогическом совете школы	Директор школы	
	II	июнь	9. Проведение повторного анкетирования	Инициативно-проектная группа
		июль - август	10. Подготовка материалов для СМИ	Инициативно-проектная группа

III		11. Индивидуальная работа с родителями	па
IV	август	12. Ведение переговоров с главой исполнительной власти	Директор школы, представитель инициативной группы
V	сентябрь – октябрь	13. Вынесение вопроса на уровень органа законодательной власти	Директор школы, представитель инициативной группы
	ноябрь – декабрь	14. Работа по внесению изменений в Устав школы в связи с созданием Управляющего Совета.	Директор школы, инициативно – проектная группа
VI		15. Создание положения о выборах	Инициативно – проектная группа
		16. Подготовка локальных актов	Директор школы
	январь	17. Подготовка и проведение выборов членов Управляющего Совета: работников – общее собрание;	Директор школы
		родители – общее собрание по ступеням;	Директор школы
		учащиеся – общее собрание 9-11 классов.	Директор школы
		18. Назначение сроков выборов, информация о порядке выборов.	
		19. Проведение кооптации в состав Управляющего Совета школы	
		20. Утверждение состава Управляющего Совета	
		21. Регистрация Управляющего Совета	

## Вариант 2.

План действий по созданию Управляющего совета  
в одной из школ Красноярского края

<p>Действия с 25 апреля до 25 ноября 2004 г.</p>	<p>Достигнутые результа- ты и их оценка</p>
<p>1.02.04.04 г. Совместное совещание педагогических работников, родителей, общественности и уч-ся 10 – 11 классов Тюльковской территории «Согласование политики реструктуризации системы образования на территории Тюльковского Сельского Совета»</p> <p>3. 20.04.04 – 12.05.04 г. Серия семинаров с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работниками школы,</li> <li>- родителями и общественностью,</li> <li>- учащимися 8-11 кл.</li> </ul> <p>по пониманию предназначения УС и согласование предстоящей деятельности по созданию УС.</p> <p>4. 18.05.04 г. Семинар-игра «Изменения в системе управления школой». Участники семинара:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- школьники 8-11 кл.,</li> <li>- педагоги школы,</li> <li>- непедagogические работники школы,</li> <li>- администрация района и села,</li> <li>- жители села,</li> <li>- представители краевой рабочей группы.</li> </ul> <p>5. 19-21.05.04 г. Рефлексивные семинары.</p> <p>6. 16.06.04 г. Приказ по школе о создании рабочей группы по созданию УС.</p> <p>7. 18.06.04г. Разработка положения о рабочей группе (РГ).</p> <p>8. Проект создания УС Тюльковской школы.</p> <p>9. 01.09.04 г. Круглые столы «Становление школьного самоуправления. Понимание деятельности УС школы». Участники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уч-ся 7-11 классов,</li> <li>- педагоги,</li> <li>- родители,</li> <li>- общественность.</li> </ul> <p>10. Сентябрь-ноябрь. Заседания РГ школы по вопро-сам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение положения об УС,</li> <li>- обсуждение изменений к Уставу шко-лы,</li> </ul>	<p>Согласование позиций всех заинтересованных лиц по уси-лению государственно-общественного управления школой.</p> <p>Составление примерных пла-нов деятельности школьного сообщества по созданию УС</p> <p>Совместное понимание своей заинтересованности в измене-нии управления школой, ини-цирование создания УС.</p> <p>Совместное понимание, обсу-ждение, выработка совмест-ных действий по созданию УС активными представителями и участниками жизни школы. Выявление проблем, их реше-ния, ближайшие шаги дейст-вия.</p> <p>Положение о РГ.</p> <p>Проект создания УС.</p> <p>Положение о самоуправлении учащихся школы.</p> <p>Положение об УС. Положение об избирательной комиссии. Положение о выборах.</p> <p>Положение о самоуправлении родителей.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение положения о выборах членов УС,</li> <li>- обсуждение положения об избирательной комиссии,</li> <li>- принятие локальных актов.</li> </ul> <p>11. Сентябрь-ноябрь. Проведение родительских собраний по вопросам создания УС школы, становления самоуправления.</p> <p>Проведение собраний с работниками школы по вопросам создания УС школы, становления самоуправления.</p> <p>12. Сентябрь-ноябрь. Выпуск школьной газеты по вопросам создания УС.</p> <p>13. Сентябрь-ноябрь. Оформление наглядных материалов по вопросам создания УС.</p> <p>14. 21-23.09.04 г. Участие в Краевом семинаре по созданию УС. Участники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- директор школы,</li> <li>- член РГ, представитель родителей,</li> <li>- член РГ, представитель уч-ся.</li> </ul> <p>15. 02-10.11.04 г. Выборы членов избирательной комиссии.</p> <p>16. 12.11.04 г. Заседание избирательной комиссии. Выборы председателя и секретаря избирательной комиссии. Назначение даты выборов членов УС.</p> <p>17. Избирательная компания с 12.11.04 по 16.12.04 г.</p> <p>18. 17.12.04 г. Выборы членов УС.</p>	<p>Положение о самоуправлении педагогов.</p> <p>Понимание предстоящей деятельности по организации выборов в УС и его деятельности.</p> <p>Утвержден состав избирательной комиссии.</p> <p>Выдвижение кандидатов в члены УС.</p>
---	---

**Ситуация.** В школе, в которой планируется создание Управляющего совета, состоялось заседание педагогического совета, на котором директор школы рассказал об идее формирования управляющего совета в школе, организации работы УС. Отметил, что в школе функционирует Совет школы, Совет старшеклассников, родительский комитет, однако подобные органы школьного самоуправления имеют лишь рекомендательные, а не управленческие функции. Директор познакомил присутствующих с функциями Управляющего совета, обратил внимание на то, что УС станет коллегиальным органом, с помощью которого родители и другие представители общественности могут реально участвовать в планирова-

нии развития школы, организации уклада ее жизни, участвовать в финансово-хозяйственной деятельности школы.

После педсовета администрация школы почувствовала настороженное восприятие педагогическим коллективом функций УС по решению педагогических и организационно-педагогических вопросов.

**Задание.** Проанализируйте ситуацию и предложите пути выхода из нее.

**Ситуация.** В Управляющий совет попали в качестве выбранных членов отец и сын. Через определенное время работы УС при принятии решений наметились разногласия позиций отца и сына, которые со временем стали перерастать из делового конфликта в семейный.

**Задание.** Обсудите сложившуюся ситуацию и предложите пути ее решения.

\* \* \* \* \*

## Заключение

## Литература

1. Барнс Л.Б., Кристенсен К.Р., Хансен Э.Дж. Преподавание и метод конкретных ситуаций (конкретные ситуации и дополнительная литература): пер. с англ. / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 2000 – 501 с.
2. Ионин Л.И. Социология культуры. Путь в новое тысячелетие.
3. Клочко В.Е. Внутренние тенденции развития образования и онтопедагогика. В кн. Управление профессиональным развитием и изменениями в системе повышения квалификации / Под ред. Г.Н. Прозументовой, А.О. Зоткина – Томск, ЦПК ЖК, 2002, с. 53-61.
4. Леонтьев А.Н. Философия психологии. Изд-во МГУ, 1994, с. 286
5. Мамардашвили К. Психологическая топология пути. Сиб., 1997, 574 с.
6. Прозументова Г.Н. Педагогика совместной деятельности: смысловые контексты и образовательная реальность // В кн. Школа совместной деятельности: разработка образовательных программ в развивающейся школе. / Под ред. Г.Н. Прозументовой. Томск: Дельтаплан, 2002 – Кн. 5, с. 4-16.

\* \* \* \* \*