

МАТЕРИАЛЫ В ПОМОЩЬ ОРГАНИЗАТОРАМ ШКОЛЬНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ  
СОВЕТОВ

УПРАВЛЯЮЩИЕ СОВЕТЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ:  
КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПОСОБИЕ

В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ\*

---

\*Опубликовано в: Учебно-методические материалы по организации деятельности управляющих советов / Под общ. ред. А.М. Моисеева. М.: АНО ЦСК "Стратосфера", 2004.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
I. УПРАВЛЯЮЩИЕ СОВЕТЫ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: СМЫСЛ, НАЗНАЧЕНИЕ, ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	6
1. Что такое "Управляющий совет общеобразовательной школы"?	6
2. Какое управление называется государственно-общественным?	7
3. Что нынешним и будущим общественным управляющим необходимо знать о современной школе и управлении ею?	7
4. В 1999 г. был издан Указ Президента РФ о создании попечительских советов в образовании. Каковы отличия управляющих и попечительских советов?	9
5. Зачем нужны школьные управляющие советы? Кто и почему заинтересован в их создании?	12
6. Каково место управляющего совета в системе внутришкольного управления?	14
7. Что может и должно измениться в практике школы с созданием управляющих советов?	14
8. Что должно измениться в практике внутришкольного управления с созданием управляющего совета?	16
9. Каков состав заинтересованных сторон проекта введения управляющих советов в школах России и как его выявить? Каковы интересы различных групп и как обеспечить их учет при создании и в работе управляющих советов?	17
10. Каковы ожидаемые результаты создания и критерии оценки работы управляющих советов?	20
11. Создание управляющих советов: "за" и "против". Какие риски и угрозы связаны с созданием и деятельностью управляющих советов?	20
12. Какие ложные стереотипы в восприятии управляющего совета могут помешать в его создании и работе?	21
II. ОСНОВАНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА.....	22
13. Какова нормативная база создания и функционирования управляющего совета?	22
14. Какова нормативная база эксперимента по введению управляющих советов в школах ряда регионов РФ?	23
III. СОСТАВ, СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА.....	24
15. Каким должен быть состав управляющего совета?	24
16. Каковы особенности и задачи участия старшеклассников в управляющем совете?	26
17. Каковы компетенция и функции управляющего совета?	30
IV. ПОДГОТОВКА К СОЗДАНИЮ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА В ШКОЛЕ. ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА.....	32
ПРОЦЕДУРЫ ВЫБОРОВ, НАЗНАЧЕНИЯ, КООПТАЦИИ .....	32
18. Что необходимо сделать на этапе подготовки к созданию управляющих советов?	32
19. Каковы рациональные механизмы информирования участников образовательного процесса в школе (а также заинтересованных лиц вне школы) о создании управляющего совета, о его сущности, назначении, компетенции, формировании и т.д.?	36
20. Как следует вести подготовку к выборам в управляющий совет?	36

21. Как организовать проведение выборов управляющего совета? .....	39
V. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА В ШКОЛЕ .....	44
22. Каковы первые шаги деятельности управляющего совета? .....	44
23. Какие комиссии могут организовываться в составе управляющего совета и чем они могут заниматься? .....	44
24. Как организуется и обеспечивается участие управляющего совета в согласовании учебного плана (компонент образовательного учреждения)? .....	45
25. Как организовать согласование сдачи общеобразовательным учреждением в аренду закрепленных за ним объектов собственности? .....	48
26. Каким может быть участие управляющего совета в процедуре выборов директора школы? .....	48
27. Как организовать создание в муниципальном образовании объединения школьных управляющих советов (Совета советов)? .....	49
28. Как инициируется и оформляется ходатайство перед учредителем общеобразовательного учреждения о расторжении трудового договора с руководителем школы? .....	49
29. Каков возможный вклад управляющего совета в изменении уклада жизни школы? .....	50
30. Как организовать обобщение и распространение опыта создания и становления управляющего совета? .....	50

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее пособие создано в рамках выполнения федеральной программы развития 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 г. 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. Однако, 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.

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 проводится 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 следующих 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 планируется подготовить на основе опыта, накопленного в ходе экспериментальной работы.

Пособие создавалось с использованием материалов экспериментальной работы шести пилотных территорий — Республики Карелия, Красноярского края, Московской, Тамбовской, Ярославской областей и Южного округа Москвы в соответствии с письмом министра образования и науки А.А. Фурсенко № АФ-144 от 27.04.2004 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. Седельниковым, Е.Ю. Зиминым, О.Д. Головиной, Л.В. Крутень, А.А. Потехиной, Н.В. Ляховой, И.Н. Цыганок (Красноярский край), И.В. Клемешовой, 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 государственно-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.

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, отмечено:

"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.

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 "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 г.

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" стало широко употребляться в общественной полемике конца 80-х гг. 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) 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 Федеральном законе "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, независимо 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:

- ✓ 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;
- ✓ 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 части 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 плана); 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;
- ✓ бюджетное финансирование школа получает на реализацию не любых, а строго нормированных образовательных услуг, зафиксированных в ее образовательной программе и утвержденном учебном плане;
- ✓ 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);
- ✓ большинство школ (что сегодня открыто признано государством) не получают ресурсы в объеме (прежде всего финансовые, материально-технические), необходимом 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;
- ✓ 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);
- ✓ 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;
- ✓ 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;

✓ 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, 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 как позитивных, так и негативных;

✓ 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;

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

✓ 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 усиление 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:

1) совет школы ("школьный совет", "управляющий совет", "совет общеобразовательного учреждения"\* и т.п. — как внутренний орган самоуправления школы, компетенция которого определяется уставом школы);

2) 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\*\*. 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\*\*\*, однако оно в малой мере отвечает, во-первых, смысловой сути "попечения", "благотворения" и, во-вторых, складывающейся практике регистрации попечительских советов как обособленных юридических лиц.

Повторим, что применительно к задачам усиления общественного начала в управлении

---

\* Мы не обсуждаем здесь такие органы, как "педагогический совет" или "родительский комитет", поскольку по традиции принято, что они имеют только совещательные или вспомогательные функции, но никак не собственно управленческие.

\*\* Конечно, у нас имеются сторонники попечительских советов, создаваемых в форме самостоятельного, обособленного от школы юридического лица, 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%-й частной собственности, может приобрести права *управления* по отношению к государственной (муниципальной) школе — организации, находящейся в 100%-й 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.

школой и в системе общего образования главным сегодня является вопрос не столько о *совещательных* или *благотворительных* функциях подобных органов — они уже реализуются 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", т.е. школьного и попечительского советов.

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 могут значительно пострадать гибкость и оперативность в работе с внебюджетными деньгами.

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 четыре ясно вычленимых уровня управления в общем образовании: федеральный, региональный, муниципальный, 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*", а 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\*\*\*\*.

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, т.е. самый "нижний" уровень управления), именно здесь лежит узловое звено модернизации управления — на уровне конкретной организации, школы, основной "клеточки" образовательной системы.

---

\*\*\* Обсуждаемые выше президентский указ и постановление правительства о попечительских советах.

\*\*\*\* Так, в ФРГ "Федеральная конференция школьных родителей" есть вполне внятный и влиятельный орган общественного соуправления в образовании.

## 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 сообщества могли бы сообщить школе о своих ожиданиях, кроме кабинета директора, пока, увы, не существуют.

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" 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 перерасти 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 всесилие взрослых, но вынужденное двуличие уважаемых и любимых ими родителей. На фоне подросткового и юношеского максимализма это не такое уж 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 управляющий совет выгоден только учителям, учащимся 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 о 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 конце учебного года практически любая школа "страдает" от пропусков учащимися субботних учебных занятий. Пикники, дачи, огороды и прочее — все это тоже важно для семейной жизни. Школьная администрация, заручившись мнением совета о введении в I и IV четвертях "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 управляющий совет 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 управляющего совета программу развития школы, придется что-то согласовывать...

## **6. Каково место управляющего совета 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 управляющих советов и их деятельность отнюдь не означают прекращения работы органов внутришкольного самоуправления — профессионально-педагогического (педагогический, методический, научно-методический советы), 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 управляющих советов?**

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 дает 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 управляющий совет 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 управляющем совете. Значимы ли те приоритетные направления, по которым предполагается деятельность общеобразовательного учреждения?

4. Согласование "школьного компонента" БУПа будет осуществляться уже не только педагогическим коллективом школы, но и членами управляющего совета.

Презентованные факультативные занятия, элективные курсы, специальные курсы, объединения дополнительного образования на управляющем совете 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 общеобразовательном учреждении участниками образовательного процесса. Обсуждение уже будет на разных уровнях: родители, учащиеся, общественность, власть, учителя.

6. Если меняется управленческая команда образовательного учреждения, то управляющий совет будет держать стратегию образования.

7. При совершении разовых мероприятий семьи и школы не всегда результаты значительные. Управляющий совет совместно с родителями, учениками, учителями и заинтересованной общественностью будет вести системную работу по проработке 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 управляющему совету.

Содействие повышению эффективности финансовой и экономической деятельности образовательного учреждения.

Более эффективная разработка программ общешкольных дел, организация их выполнения.

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

Узаконенный общественный контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания.

Информирование общественности о результатах работы школы.

### **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 следующими 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 Федеральным законом "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 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 управляющего совета?**

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

Управляющий совет обладает законодательно установленными управленческими полномочиями, в основе которых лежит распределение компетенций.

Управляющий совет 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 управляющий совет 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 образовательного учреждения.

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

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; превращение 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 управляющих советов Тюльковской средней общеобразовательной школы Красноярского края Нины Владимировны Ляховой.**

Предназначение управляющих советов 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 основным моментом сегодняшнего дня, ранее ничего подобного не было. Потому и не могло быть ответственных решений различных групп.

Интерес к управляющим советам 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 управляющие советы 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 управляющих советов в школе можно использовать достаточно простую матрицу (табл. 1), коллективная работа по заполнению которой поможет получить довольно полное представление о том, с кем и как надо взаимодействовать инициаторам при создании управляющих советов в конкретной школе.

Таблица 1

Кому и зачем нужно создание управляющих советов в нашей школе?

Кому (каким группам) нужно создание и организация деятельности управляющих советов? Кто внутри школы и за ее пределами может так или иначе воспользоваться ее разработкой и (или) результатами? (Перечислить группы потенциальных «пользователей» и «благополучателей»)	Зачем создание и работа управляющих советов нужны каждой из названных групп? (Чего могут ожидать от этого выявленные потенциальные пользователи, благополучатели?)	Что нужно сделать разработчикам проекта создания управляющих советов, чтобы максимально учесть ожидания потенциальных пользователей? (Как этот учет должен отразиться на процессе создания и запуска управляющих советов?)	Что приобретают школа и инициаторы создания управляющих советов 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» получают школа и управляющий совет от учета интересов партнеров и какие потери они несут в противоположном случае?)
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, например, повышение доли профессионально занятых социальной деятельностью, увеличение возможностей обучения на долгосрочных и краткосрочных курсах по социальному законодательству и социальной деятельности.

Таблица 2 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 предположения 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 управляющих советов?

На этот вопрос представители Тамбовской области предлагают ответить в форме таблицы (табл. 3).

Таблица 3

Результаты работы управляющего совета 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 профессиональных компетентностей	Участие в работе выборных органов и активизация общественной деятельности
Руководители образовательных учреждений	Развитие управленческих и проектировочных компетенций	Результаты аттестации образовательных учреждений и педагогических работников, привлечение дополнительных ресурсов в образовательных учреждениях
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 управляющих советов и критерии их оценки, но основа для планирования целей и результатов управляющих советов в конкретной школе здесь представлена.

## 11. Создание управляющих советов: "за" и "против". Какие риски и угрозы связаны с созданием и деятельностью управляющих советов?

На вопрос отвечает директор Тюльковской средней общеобразовательной школы Балахтинского района Красноярского края Августа Анатольевна Потехина.

В Тюльковской средней общеобразовательной школе Балахтинского района Красноярского края обучаются 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 г. 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 управляющих советов, участие педагогического коллектива, родителей учащихся в краевом семинаре по созданию управляющих советов дали возможность понимать, что управляющий совет — орган, способствующий открытому обсуждению всеми заинтересованными сторонами предназначения школы, согласования интересов государства и общества.

Думается, что управляющий совет — 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 управляющих советов, формирование органов самоуправления учителей, учащихся, родителей, установление других отношений всех участников образовательного процесса.

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

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

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

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

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

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

Противопоставление управляющего совета 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 управляющего совета как отношений взаимодополнения и взаимодействия.

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

## II. ОСНОВАНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА

### 13. Какова нормативная база создания и функционирования управляющего совета?

Прежде всего следует отметить, что действующее законодательство РФ об образовании уже содержит нормы, предписывающие деятельность советов общеобразовательных учреждений (см. ст. 35 Федерального закона "Об образовании").

Для более основательного вхождения управляющих советов 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 управляющих советов 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 управляющих советов.

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 за № 399898-3 от 3.12.2003 г.;
- ✓ пояснительная записка к законопроекту;
- ✓ проект Постановления Правительства РФ "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 Москвы и Московской области, Красноярской, Самарской, Ярославской областей) на семинаре 21—23.10.2003 г., а также на рабочем совещании с министром образования РФ 23.10.2003 г.

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. Спасская — заместитель начальника Управления контроля качества общего образования Минобразования 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 управляющих советов в школах ряда регионов РФ?**

Главным основанием для развертывания такой экспериментальной работы является письмо министра 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 2004 г. № 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, выпускников

---

\* Данные о должностях перечисленных лиц приводятся на 2003 г.

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 (№ 14-51-131/04 от 14.05.2004 г.) разослал в регионы-участники экспериментальной работы *Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений*, опирающиеся на первый опыт работы по созданию управляющих советов 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 — это коллегиальный орган школьного самоуправления, имеющий полномочия, определенные уставом школы, по решению вопросов функционирования и развития учреждения.

### **III. СОСТАВ, СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА**

#### **15. Каким должен быть состав управляющего совета?**

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

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

76. 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.

77. 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 управляющего совета зависит от количества обучающихся в школе и функционала, определенного для совета. Для нашей школы (численность учащихся 540 человек) оптимальным представляется состав управляющего совета 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 управляющего совета — 15 человек (или больше, в зависимости от количества кооптированных членов):

- 1) представитель учредителя — один;
- 2) родители (законные представители) — пять (не менее 1/3 состава управляющего совета), избираются на 3 года (от каждой ступени один представитель и более);
- 3) работники образовательного учреждения — три (не более 1/4), избираются на 3 года (директор, учитель, сотрудник образовательного учреждения);
- 4) обучающиеся третьей ступени — два (по одному от параллели), избираются на 1—2 года;
- 5) кооптированные члены — четыре (выпускники образовательного учреждения, работодатели (их представители), представители организаций образования, науки, культуры, общественных организаций, заинтересованные граждане).

При первичном обсуждении состава управляющего совета возник вопрос, входят ли кооптированные члены непосредственно в состав управляющего совета или остаются как бы привлеченными. Но в таком случае численность родителей в управляющем совете составляет девять 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.

## **16. Каковы особенности и задачи участия старшекласников в управляющем совете?**

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 старшекласников непременно должны быть в составе школьных управляющих советов.

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

**Представим мнение коллеги из Красноярского края (учитель Тюльковской средней общеобразовательной школы Ирина Николаевна Качаева).**

Участие старшекласников в управляющем совете 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 старшекласники как почти готовый "продукт" деятельности школы.

По тому, каковы наши старшекласники, можно с большим основанием судить о деятельности школы. Если с этим согласиться, то становится понятным, что, во-первых, если партнерство со старшекласниками в управляющем совете 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 старшекласников в управляющем совете? Это:

- ✓ 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 старшекласников в работе управляющего совета:

✓ "психолого-педагогический эффект" — факт участия в управляющем совете школьников создает у учащихся чувство уверенности в признании их мнения, способности влиять на деятельность школы; формирование авторитета группы старшеклассников — членов управляющего совета и, следовательно, возможности их, старшеклассников, участвовать в практическом управлении различными процессами в школе. Это, бесспорно, положительно 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 управляющего совета могут и должны ощутить практическое свое влияние;

✓ участие старшеклассников в управляющем совете может являться неким "нормализующим" фактором: предполагаемая деятельность управляющего совета будет опираться не на предполагаемое мнение, ощущение и принятие старшеклассников, а на реально воспринимаемое "здесь и сейчас";

✓ "отдаленный эффект" — активная позиция старшеклассников — членов управляющего совета — позитивная активная социальная позиция завтрашнего родителя, члена сообщества;

✓ старшеклассники не могут выполнять в управляющем совете абсолютно одинаковые с другими членами управляющего совета (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 управляющего совета 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 управляющий совет (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 управляющего совета, 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 важны педагогический такт, искусство убеждения и отсутствие давления "взрослых" на "детей"), но важно с первых шагов дать понять ребятам, что их мнение и активное участие действительно важно и реально поддерживается. Лишь тогда они почувствуют "вкус" к управлению, поверят, что управляющий совет — 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 управляющий совет 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 управляющего совета 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;
- ✓ получать 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 опосредованна 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. К ним относятся:

- ✓ компетентность — знать то дело, 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, упорство, 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 отмечать важное, замечать детали;
- ✓ самостоятельность — быть независимым в суждениях, уметь брать ответственность на себя;
- ✓ организованность — проявлять способность планировать свою деятельность, 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 управляющий совет создается для решения важных задач, в том числе для содействия созданию в общеобразовательных учреждениях оптимальных условий и форм организации учебного процесса и контроля за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда, нельзя не ввести в управляющий совет 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 лет в школе предпринимались попытки внедрения школьной формы, но этому сопротивлялись и ученики, и их родители. Только после того, как на совете старшеклассников был (после анкетирования и длительного обсуждения) принят проект школьной одежды, форму надели 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 управляющего совета смогут донести до остальных учащихся все нюансы решаемых вопросов. Представительство учащихся в

управляющем совете дает возможность на заседаниях обсуждать вопросы, которые представителями других групп просто никогда не будут поставлены. Активу учащихся это дает возможность развить у себя лидерские, управленческие, организаторские качества, а у учащихся воспитывает потребность к постоянному совершенствованию, достойному и уважительному отношению к самому себе.

## 17. Каковы компетенция и функции управляющего совета?

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 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 расходующихся 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 УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА В ШКОЛЕ. ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА.

### 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 шести пилотных регионов, давшей старт началу экспериментальной работы по поддержке создания и организации деятельности школьных управляющих советов.

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

Вопросы подготовки создания управляющих советов:

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

Вопросы начала работы управляющего совета:

*организационные -*

- 1) распределение полномочий между советом 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 совета, порядка принятия решений советом и т.п.;

*педагогические -*

- 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 —*

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* —

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 управляющего совета (по мере необходимости);

2) участие управляющего совета 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 управляющим советом 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 управляющего совета 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 пять рабочих групп по вопросам усиления государственно-общественного управления в сфере общего образования (краевая, две муниципальные и четыре школьные). Из текста 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 2004/05 учебный год будет "тематизирован" и направлен на преобразования в сфере организации и управления. Способствующим этому обстоятельством является то, что в мае 2004 г. 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 переустройстве 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 г. 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 г. инициативная группа Красноярского 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. Шиш-марев 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 сентября. Участие в этом семинаре даст возможность вашим школьным инициативным группам эффективно самоопределиваться, 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 Красноярске 21—23 сентября 2004 г.

9. В Советском районе Красноярска и Балахтинском районе (муниципалитетах-участниках федерального эксперимента) были проведены все запланированные в апреле месяце на запусковом семинаре в Москве 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 четырех школ-ФЭП к оформлению в декабре 2004 г. структуры школьного управления с наличием управляющего совета.

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

- ✓ неожиданные активность и заинтересованность школьников средней ступени в участии их в управляющих советах;
- ✓ в сельских школах оказалось весомым мнение и участие непедagogических 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 четырех 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 2004/05 учебного года все регионы-участники экспериментальной работы.

## **19. Каковы рациональные механизмы информирования участников образовательного процесса в школе (а также заинтересованных лиц вне школы) о создании управляющего совета, 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 управляющем совете 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 управляющего совета, решать вопрос о выдвижении кандидатов в него, 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 управляющего совета. В нашем учреждении было решено выбирать его тайным голосованием.

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

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

С 2007 г., 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 тем условиям и традициям, которые сложились в учреждении. Надеемся, что предложенная процедура будет интересна школам, находящимся в условиях, близких к условиям нашей школы. Но если возникнут мнения, 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 управляющий совет должна предшествовать большая подготовительная работа, которую целесообразно начать за 3—6 месяцев до начала выборов. В

нашей школе инициативу по созданию управляющего совета, 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, созданных на базе школы. Именно члены совета стали инициативной группой по введению управляющего совета.

На заседаниях совета школы была проведена серьезная подготовительная работа:

обсужден федеральный проект положения об управляющем совете с корректировкой его для данного конкретного образовательного учреждения;

обсуждено примерное положение о выборах в управляющий совет с корректировкой для школы.

Соответственно, совет школы внес предложения об изменениях в данные документы, что явилось основой для создания своего "Примерного положения об управляющем совете", которое потом обсуждалось различными категориями членов школьного сообщества.

Родители обсуждали принципы становления управляющего совета 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 и были вывешены на школьных стендах для всеобщего ознакомления.

Так прошел этап информирования всех участников образовательного процесса об управляющем совете.

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

Наша школа (в ней 1979 учащихся) традиционно структурно делится на три больших подразделения со своим управлением, контингентом учащихся и родителей. Это:

начальная школа (школа первой ступени, 23 класса, 586 учеников); старшая школа (школа второй—третьей 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 готовились девять 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 управляющий совет.

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

Дело в том, что начиная с 1997 г. 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-х классов, совет старшеклассников 8—11-х 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 управляющий совет не проводить, а членов управляющего совета 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 получается, что мнения части школьного сообщества могут быть утеряны при квотировании в управляющий совет.

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 управляющего совета. Члены совета школы посчитали, что кооптация председателей общественных организаций пройдет успешно в связи с тем, что они являются представителями мощных организаций, за которыми стоят реальные люди, заинтересованные в развитии школы, со своими ресурсами, и управляющий совет будет заинтересован в сотрудничестве с ними.

Совет школы, проработавшая "Примерное положение об управляющем совете", утвердил квоты представительства в управляющем совете для различных категорий представителей образовательного процесса. В результате проработки этого вопроса, обсуждения численного состава от представителей различных подразделений школы в управляющем совете было решено и зафиксировано в примерном положении следующее.

Квота для родителей: начальная школа — два человека, старшая школа — четыре (два — от второй ступени, два — от третьей ступени), школа менеджеров — один. Итого семь родителей.

Квота для учителей: начальная школа — один человек, старшая школа — два, школа менеджеров — один. Итого четыре учителя.

Квота для учеников: старшая школа — три человека (один — от 9-х классов, один — от 10-х классов, один — от 11-х классов), школа менеджеров — один. Итого четыре ученика.

В предлагаемом федеральной рабочей группой "Положении об управляющем совете" нет представителя от учеников 9-х классов. 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 управляющему совету необходимо знать и учитывать мнение учеников 9-х 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

два—три 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 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 управляющем совете. Многолетняя практика проведения конференций всех категорий школьного сообщества показала, что голосование по выдвинутым вопросам проходит открыто. Поэтому совет школы предположил, что и на выборах в управляющий совет 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 управляющем совете самим советом необходимо четко зафиксировать способ голосования, кто и когда утверждает порядок голосования, чтобы не возникало таких коллизий.

Теперь к вопросу о кандидатах в управляющий совет. До проведения конференций прошла работа по выдвижению кандидатов в управляющий совет.

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 управляющем совете", которое будет утверждено как обязательное к 2007 г., необходимо дать возможность многовариантного подхода к формированию управляющего совета, его выборам, так как школы разные, с различными условиями, уровнем государственно-общественного управления, 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 управляющего совета?**

**Наиболее полный ответ на этот вопрос представлен в подготовленном юристом рабочей группы А.И. Вавиловым проекте Примерного положения о порядке выборов членов выбора в управляющий совет общеобразовательного учреждения.**

1. Общие положения.

1.1. Членом Совета может быть избрано лицо, достигшее совершеннолетия.

Исключение 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.). 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.

2.4. 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 два человека, по одному от каждого 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 управляющего совета не будет слишком сложным, так как 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 управляющий совет (такое решение уже принято советом старшеклассников).

Выборы родителей в управляющий совет 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 управляющего совета. 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.

### 22. Каковы первые шаги деятельности управляющего совета?

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

1. Директор общеобразовательного учреждения в 3-дневный срок после получения списка избранных членов совета издает приказ, в котором объявляет этот список, назначает дату первого заседания совета, о чем извещает учредителя общеобразовательного учреждения.

2. На первом заседании совета избираются председатель, заместитель председателя управляющего совета и секретарь.

3. Управляющий совет для подготовки материалов к заседанию управляющего совета 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 управляющего совета председателя каждой комиссии и утверждает ее именной состав и регламент работы.

5. На первом заседании управляющего совета председатель направляет список членов совета учредителю, который регистрирует новый состав совета в книге регистрации управляющих советов общеобразовательного учреждения и сообщает номер регистрации председателю совета и директору общеобразовательного учреждения.

### 23. Какие комиссии могут организовываться в составе управляющего совета 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 образовательное учреждение;

✓ организует выступление преподавателей, заместителя 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 образовательного учреждения;

✓ принимает участие в разработке образовательных программ;

✓ выделяет своих представителей для работы в экспертных комиссиях по лицензированию и аттестации образовательного учреждения, 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;
- ✓ ведет поиск источников внебюджетного финансирования;
- ✓ ведет наблюдения за выполнением норм техники безопасности и санпина в образовательном учреждении;
- ✓ 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 управляющего совета в согласовании учебного плана (компонент образовательного учреждения)?

Одним из важных вопросов, подлежащим согласованию со стороны управляющего совета 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 управляющего совета. При этом и сам управляющий совет 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, управляющий совет не провел вовремя необходимого заседания, а школа ведь должна продолжать работать; или другой случай— проект решения по данному вопросу был рассмотрен на заседании управляющего совета, но не получил поддержки, и директор принимает решение по-старому, единолично — то налицо ситуация некоторого конфликта. В этом случае представитель управляющего совета может обращаться в вышестоящий орган (районо 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 управляющим советом — 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:

- 1) определяет, какие предметы и в каких объемах времени осваивают дети в каждом классе;
- 2) состоит из различных частей или "компонентов":

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

б) *регионального* — тот объем времени, номенклатура предметов для которого и их объем (по учебному времени), определяет ваш регион (республика, область);

в) *школьного* — тот объем времени, которым школа распоряжается самостоятельно.

Предметы федерального и регионального компонентов 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 различаться). 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. таблицу). 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 усмотрению 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 компонентов фиксированы. Таким образом, при 6-дневной учебной неделе школа имеет больше времени для школьного компонента (заметим, и для заработка учителей), а при 5-дневной — меньше.

Увеличение школьного компонента нередко служит решающим фактором для администрации и педсоветов по принятию решения об 6-дневной учебной неделе. 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	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Школьный компонент (6-дневная учебная неделя)	2	5	5	5	5	5	5	5	5	12	12
Максимальная учебная нагрузка учащегося при 6-дневной	22	25	25	25	31	32	34	35	3	36	36

рабочей неделе, ч											
Школьный компонент (5-дневная учебная неделя)		2	2	2	2	2	2	2	2	9	9
Максимальная учебная нагрузка учащегося при 5-дневной рабочей неделе, ч	20	22	22	22	28	29	31	32	32	33	33

Таблица составлена для федерального БУП 1998 г.

Из приведенной таблицы видно, что объемы школьного компонента разнятся от класса к классу. Так, при 5-дневной учебной неделе 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-дневной 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;
- ✓ на консультации 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 управляющего совета.

*Вариант.* Если в вашем управляющем совете 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 управляющего совета.

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 управляющий совет это может требовать в каждой школе). Администрация должна раскрыть, как реализуется школьный компонент в вашей школе на сегодня, чтобы у членов управляющего совета была возможность наглядного сравнения.

Заседание управляющего совета 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 управляющего совета не позднее 15—20 марта. Это должен ясно понимать и председатель управляющего совета, планирующий заседания совета.

## **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" № 124-ФЗ от 24.07.1998 г. 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 экспертной 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 управляющего совета в процедуре выборов директора школы?**

В случае включения в устав образовательного учреждения (раздел "Управление учреждением") порядка назначения директора через выборы роль в этой процедуре управляющего совета должна быть приоритетной. Во-первых, управляющий совет готовит проект Положения о выборах директора школы для утверждения его в установленном порядке как дополнения к уставу образовательного учреждения. Во-вторых, управляющий совет предлагает свою кандидатуру на должность директора школы или поддерживает одну (несколько) из выдвигаемых кандидатур. В-третьих, управляющий совет должен взять на себя обязанность по проведению предвыборной кампании в части организации встреч кандидатов с участниками образовательного процесса и ознакомления последних с программами, предлагаемыми кандидатами. В-четвертых, управляющий совет формирует избирательную комиссию, которая организует процедуру выборов

директора. В случае невозможности выбора директора образовательного учреждения в первом туре (при равном количестве голосов у кандидатов) голоса членов управляющего совета могут стать решающими при выборе директора. В этом же случае позиция управляющего совета 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 управляющего совета, на совещаниях руководителей общеобразовательных учреждений и т.п.) или письменной форме (публикация 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 общеобразовательного учреждения, 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 общеобразовательного учреждения положений трудового договора или ст. 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 управляющего совета с доводами директора, председатель управляющего совета (другие члены управляющего совета по поручению совета) проводят консультации с другими органами самоуправления школы, педагогическим и родительским активами, муниципальным органом управления образованием. Далее путем открытого голосования на заседании управляющего совета 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 управляющего совета 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.

Управляющий совет:

- ✓ должен поддерживать старые традиции образовательного учреждения и способствовать введению новых;
- ✓ может повлиять положительно на вопрос о введении общей формы для учащихся;
- ✓ должен способствовать становлению самоуправления в школе, начиная с начального звена и заканчивая самоуправлением у родителей учащихся данного образовательного учреждения, установлению отношения сотрудничества, договоренности;
- ✓ должен принимать активное участие в выборе компонента образовательного учреждения и в распределении "школьного компонента" (в зависимости от пожеланий учащихся, родителей, учителей);
- ✓ участвует в укомплектовании кадрами образовательного учреждения;
- ✓ создает фонд для поощрения учащихся, работников школы, родителей (критерии разрабатывают управляющий совет, администрация, ученическое самоуправление);
- ✓ 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 др.);
- ✓ 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);
- ✓ способствует созданию условий для выбора учащимися учителя-предметника, классного руководителя;
- ✓ помогает в организации отдыха учащихся в каникулярное и учебное время (с привлечением дополнительных средств).

## 30. Как организовать обобщение и распространение опыта создания и становления управляющего совета?

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 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 то, 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 педагогическим, руководящим работникам 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 РРЦ 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.

РРЦ занимается:

- ✓ поиском и разработкой новых форм внутришкольной и межшкольной сетевой соорганизации, в том числе самоуправления; соорганизацией 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, т.е. системы процессов поиска, внедрения, тиражирования и получения обновляемой целостной педагогической традиции, новой для образовательной практики конкретного учреждения, районной системы образования.

### ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННЫЙ РРЦ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Совет РРЦ: руководители и кураторы направлений из числа специалистов РУО					
Государственный характер управления (назначенные руководители)			Общественный характер управления (руководители из числа педагогической общественности)		
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 стажерских площадок 67,74%	Участвуют 100% ОУ района	Участвуют 100% ОУ района	Участвуют 14% ОУ, из них стажерских площадок 45%	Участвуют 14% ОУ, из них стажерских площадок 68%	Участвуют 71% ОУ, из них стажерских площадок 100%

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

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

РРЦ предназначен для решения следующих задач:

- ✓ разработка и внедрение механизмов формирования открытых образовательных учреждений в районе;
- ✓ разработка системы показателей качества образования, открытых и понятных для общественности и всех участников образовательного процесса;
- ✓ обеспечение непрерывной организационно-управленческой переподготовки и повышение квалификации кадров в соответствии с необходимостью.

Функционирование и развитие государственно-общественного РРЦ происходит в поисковом режиме. Участники РРЦ:

✓ формируют сетевым образом на основе образовательно-попечительских округов управленческую команду для работы в РРЦ;

✓ 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;

✓ анализируют 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 РРЦ (предполагающие разные типы коопераций учителей-предметников, управленцев, родительской и педагогической общественности), 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 РРЦ, предусматривает оплату труда руководителям направлений, входящих в состав структурных подразделений, а также 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 образованием 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 добровольцев 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 и 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 также 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 настоящее время управления образования и образовательных учреждений района № 143, 145 в федеральный эксперимент по отработке введения управляющих советов в образовательные учреждения. Благодаря сетевой организации деятельности РРЦ к экспериментальной работе в настоящее время подключились 15 образовательных учреждений.