МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ: СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТОВ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ

М а т е р и а л ы
областной научно-практической конференции

М а т е р и а л ы
в помощь организаторам
школьных управляющих советов

Москва
АСОУ
2006

Реализация в образовательных учреждениях государственно-общественного управления образованием: создание и развитие деятельности институтов общественного участия в управлении образованием: Материалы областной научно-практической конференции. Материалы в помощь организаторам школьных управляющих советов / Сост. А.М. Моисеев, С.Г. Косарецкий — М.: АСОУ, 2006. — 180 с.

В сборнике представлены материалы областной научно-практической конференции на тему "Реализация в образовательных учреждениях государственно-общественного управления образованием: создание и развитие деятельности институтов общественного участия в управлении образованием", прошедшей в мае 2006 г. на базе ГОУ ВПО Московской области "Академия социального управления" с участием руководства Министерства образования Московской области, руководителей общеобразовательных учреждений, ставших победителями конкурсного отбора школ, активно внедряющих инновационные образовательные программы в рамках приоритетного национального проекта "Образование". Кроме того, в сборник вошли научно-методические и нормативно-правовые материалы и рекомендации по вопросам создания перспективной формы общественного участия в управлении школой — школьных управляющих советов, в том числе материалы, отражающие опыт участия ряда пилотных школ Московской области в федеральном эксперименте по введению школьных управляющих советов.

Для руководителей и специалистов органов управления образованием, методических служб, руководителей общеобразовательных учреждений, общественных управляющих, членов школьных управляющих советов.

Под общей редакцией
С.Н. Кошмана

© Министерство образования МО, 2006
© АСОУ, 2006
© Моисеев А.М., Косарецкий С.Г., сост., ред., 2006
© Авторы материалов, 2006

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 4

Материалы областной научно-практической конференции

Антонова Л.Н. Актуальные задачи реализации приоритетного национального проекта "Образование" общеобразовательными школами Московской области — победителями конкурсного отбора (тезисы доклада)..... 6

Моисеев А.М. Обеспечение продуктивной реализации программ развития общеобразовательных учреждений-победителей конкурса в рамках приоритетного национального проекта "Образование" (тезисы выступления)..... 9

Косарецкий С.Г. Мониторинг и информационное сопровождение реализации целей стимулирования системных изменений в развитии образования Московской области..... 14

Материалы в помощь организаторам школьных управляющих советов

Управляющие советы общеобразовательных учреждений: ключевые проблемы создания и деятельности: Практико-ориентированное пособие в вопросах и ответах..... 17

Устав школы, имеющей управляющий совет: Методические и нормативно-правовые материалы..... 75

Седельников А.А. Аналитическая записка и рекомендации по совершенствованию организационной, методической и нормативно-правовой базы образования и функционирования управляющих советов в государственных (муниципальных) образовательных учреждениях 101

Материалы из опыта участия образовательных учреждений и систем Московской области в создании школьных управляющих советов

Становление и деятельность управляющих советов в образовательных учреждениях Московской области 125

Виноградова Т.К. Опыт управления народного образования города Дубны по апробации модели управляющих советов общеобразовательных учреждений: первые результаты деятельности..... 133

Иноземцева Е.С. Создание и деятельность управляющих советов в муниципальных общеобразовательных учреждениях: опыт работы г. Дубны Московской области..... 137

Иноземцева Е.С. Примерный регламент работы управляющего совета школы 149

Мещерская Т.Р. Некоторые итоги работы управляющего совета лицея "Дубна"..... 152

Байкова Н.Ф. Об участии общеобразовательных учреждений г. Подольска в федеральном эксперименте по апробации модели управляющих советов 160

Устинова Л.Н. Модель разграничения компетенций между директором общеобразовательного учреждения и управляющим советом..... 169

Байнова М.С. Итоги первичного анализа документов, представленных общеобразовательными учреждениями Московской области в региональную организационную группу для конкурсного отбора в рамках реализации приоритетного национального проекта "Образование" (аспект анализа — развитие государственно-общественного управления)..... 176

ПРЕДИСЛОВИЕ

30 мая 2006 г. в Москве на базе ГОУ ВПО МО "Академия социального управления" (АСОУ) состоялась областная научно-практическая конференция на тему: "Реализация в образовательных учреждениях государственно-общественного управления образованием: создание и развитие деятельности институтов общественного участия в управлении образованием".

С учетом завершения к моменту проведения конференции подведения итогов конкурсного отбора общеобразовательных учреждений Московской области, реализующих инновационные образовательные программы, состоявшегося в рамках приоритетного национального проекта "Образование" и тесной связи темы конференции с ключевыми, приоритетными направлениями реализации ПНПО было принято решение пригласить на конференцию руководителей всех 107 школ-победителей конкурсного отбора и представителей муниципальных образований области.

С развернутым докладом на конференции выступила министр образования Правительства Московской области Лидия Николаевна Антонова.

В соответствии с регламентом конференции перед ее участниками выступили также:

Евгения Сергеевна Смирнова, первый заместитель министра образования Правительства Московской области;

Вероника Станиславовна Запалацкая, начальник отдела стратегии развития образования и общенациональных проектов образования;

Александр Матвеевич Моисеев, проректор по научной работе Академии социального управления;

Сергей Геннадьевич Косарецкий, руководитель Центра стратегических разработок Академии социального управления;

Анатолий Аркадьевич Пинский, заместитель председателя Координационной группы Министерства образования и науки Российской Федерации по развитию государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями;

Елена Николаевна Шимутина, заместитель директора ОЦ № 548 Царицыно г. Москвы, координатор проекта "Разработка системы обучения школьных управляющих (членов школьных управляющих советов)";

Татьяна Анатольевна Мерцалова, ведущий научный сотрудник Центра стратегических разработок Академии социального управления.

В ходе конференции были согласованы принципиальные вопросы информационного и организационного сопровождения по линии Министерства образования Московской области и АСОУ реализации школами-победителями конкурса представленных программ развития, а также выполнения ими в 2007 г. роли ресурсных центров развития по отношению к другим образовательным учреждениям.

Участники конференции получили в качестве раздаточного материала книги по проблематике создания и организации деятельности школьных управляющих советов, созданные с участием представителей Московской области в рамках федерального эксперимента в 2004—2005 гг., и первое пособие для обучения школьных управляющих.

В предлагаемый сборник вошла часть материалов данной научно-практической конференции, а также учебно-методические и нормативно-правовые материалы в помощь организаторам школьных управляющих советов.

Общее руководство подготовкой сборника осуществлено начальником отдела стратегии развития образования и общенациональных проектов образования В.С. Запалацкой.

Отбор и редактирование материалов сборника выполнены проректором по научной работе АСОУ А.М. Моисеевым и руководителем Центра стратегических разработок АСОУ С.Г. Косарецким.

МАТЕРИАЛЫ
ОБЛАСТНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Л.Н. Антонова, **д-р пед. наук,**
министр образования
Правительства Московской области

АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА "ОБРАЗОВАНИЕ" ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ШКОЛАМИ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ — ПОБЕДИТЕЛЯМИ КОНКУРСНОГО ОТБОРА

(тезисы доклада)

1. Сегодня мы собрались, чтобы подвести итоги конкурса по отбору школ Московской области, активно внедряющих инновационные образовательные программы в рамках конкурсных процедур приоритетного национального проекта "Образование". Здесь собрались 107 директоров школ-победителей, принявших участие в сложном и ответственном конкурсе. Ответственном потому, что, представляя свои материалы, каждая школа отчетливо выявила тенденции и черты инновационного развития своего муниципального образования, показала не только свои достижения, поскольку оценивались именно результаты, но и новые возможности школьного образования целого региона — Московской области. Борьба была не простой — на региональный уровень прошли заявки 173 школ. Этому предшествовал муниципальный этап конкурса, в котором приняли участи более чем 300 школ — это пятая часть всех школ Московской области. И потому результаты, которых вы добились, особенно почетны и выделяются на фоне наших общих достижений.

2. Именно поэтому в реализации проекта от вас ожидается многое.

3. Если говорить коротко, то можно обозначить несколько основных направлений.

3.1. Необходимо очень четко и ответственно подойти к целевому использованию выделенных грантов, выделяемых:

на приобретение лабораторного оборудования;

на приобретение программного и методического обеспечения;

на модернизацию материально-технической учебной базы;

на повышение квалификации и переподготовку педагогических работников общеобразовательных учреждений.

Речь идет о сумме 1 млн руб., выделяемых за счет средств федерального бюджета, и 200 тыс. руб., выделяемых для обеспечения школ учебно-наглядными пособиями и учебным оборудованием, которые будут закуплены и поставлены в школы по областной целевой программе "Развитие образования в Московской области на период 2006—2010 гг.". Необходимо также сказать, что и те 66 школ, которые, пройдя региональный этап конкурса, не вошли в список и не стали победителями, также обязательно будут поддержаны за счет средств областного бюджета.

Им будет выделено учебное оборудование — предметные кабинеты на сумму 500 тыс. руб. Таково решение губернатора Московской области Б.В. Громова, таково решение Регионального совета по реализации приоритетного национального проекта "Образование", в состав которого входят также представители Московской областной думы.

Поэтому, учитывая всю совокупность усилий, необходимо в короткие сроки основательно выверить свои сметные соображения относительно использования сумм, подготовиться к проведению тендеров на использование сумм свыше 60 тыс. руб., заранее подготовиться к составлению отчетности по целевому использованию финансирования, продумать также и то, насколько соответствует распределение по статьям выделенных средств основным направлениям реализуемой школой программой развития.

3.2. Основная идея национального проекта — создать на базе каждой из школ-победителей конкурсного отбора ресурсный центр для целого ряда школ в своем муниципальном образовании. Какие же направления станут при этом основными — "ресурсоемкими"?

В первую очередь те, которые обозначены в инновационной образовательной программе, на реализацию которой и выделяется столь значительное финансирование. Инновационные образовательные программы для школы являются, в первую очередь, основным стратегическим управленческим документом, направляющим ход развития образовательного процесса. Эти программы отражают целевые установки и содержательную основу образовательного процесса, логику его построения, принципы выбора технологий обучения и воспитания, методов контроля достигнутого уровня образования. Это программы по созданию и внедрению новых качественно усовершенствованных технологий, методов и форм обучения. Это, наконец, программы,

напрямую связанные с достижением конкретных результатов, главными из которых мы видим высокое качество образования и сохранение и укрепление здоровья детей, как физического, так и нравственного.

Спектр их широк. Здесь и здоровьесберегающие программы, и программы, связанные с внедрением современных инфокоммуникативных технологий, программы развивающего обучения. Важно, что все они соответствуют задачам основных приоритетных направлений развития областной образовательной системы и реально используются в массовой педагогической практике.

Для нас сегодня крайне важны инновационные программы, связанные с воспитанием, обучением, управлением в образовании, а также программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров образования.

Основной инновационной программой для Подмосковья является областная целевая программа "Развитие образования Московской области на период 2006—2010 гг.". Именно в ней определены практически все стратегические направления развития образования Московской области. Это такие связанные со школой направления, как:

создание условий для повышения качества обучения в общеобразовательных учреждениях;

адаптация системы профессионального образования к потребностям рынка труда;

создание условий для повышения качества образовательных услуг, предоставляемых системой дополнительного образования детей;

улучшение кадрового обеспечения системы образования;

снижение вероятности и масштабов проявления социальных рисков детства;

улучшение положения детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Например, сейчас именно в рамках реализации областной целевой программы во всех муниципальных образованиях идет апробация программ регионального компонента государственного стандарта общего образования. В рамках этого компонента, например, разработан такой уникальный учебный курс, как "Духовное краеведение Подмосковья", позволяющий сохранить историко-культурные традиции нашего края и воспитать нравственную позицию в наших детях.

3.3. Говоря о ресурсоемкости школ-победителей нацпроекта, мы должны помнить об основной задаче, возлагаемой на эти школы. Это задача развития институтов общественного участия в управлении образованием как одно из ведущих направлений модернизации образования и системы образования.

Именно ваши школы должны стать образцом и привить другим общеобразовательным учреждениям области современные подходы к

реализации государственно-общественного управления на школьном уровне.

Московская область уже в течение трех лет является базовой площадкой Российской Федерации в становлении и внедрении практики школьных управляющих советов. Мы ожидаем, что те материалы, технологии, которые разработаны на сегодняшний день практически "под ключ" в пилотных школах Московской области, будут не только внедрены в практику, но и распространены на большинство наших школ. То же самое касается и проектов, связанных с подготовкой публичных докладов школ.

Речь идет о формировании в Московской области целостной структуры органов государственно-общественного управления системой общего образования на всех уровнях, введении системы публичной отчетности образовательных учреждений и всей образовательной системы, а также непосредственного участия общественности в оценке и контроле качества образования.

А.М. Моисеев, **канд. пед. наук,**
доцент, проректор по научной работе АСОУ,
председатель Регионального экспертного совета
по конкурсному отбору
лучших школ и учителей в рамках ПНПО

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДУКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ-ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСА В РАМКАХ ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА "ОБРАЗОВАНИЕ"

(тезисы выступления)

1. Прежде всего разрешите поздравить руководителей школ, победивших в конкурсном отборе в рамках реализации приоритетного национального проекта "Образование" в Московской области, и пожелать вам и вашим коллективам успехов на стадии реализации ваших программ развития.

2. Сегодня, когда главная победа вашими школами уже одержана, на повестке дня оказываются:

продуктивная реализация программ развития школ, ставших главным предметом оценки при конкурсном отборе, — переход от соревнования документов — к соревнованию эффективных практических действий;

выбор стратегии — "каждый за себя" или "единым фронтом" (сетевое взаимодействие, сообщество школ-лауреатов).

3. Главные задачи:

а) осуществить намеченные изменения в своих школах, для своих детей и потребителей;

б) сделать все, что возможно, чтобы эти частные, относительно локальные изменения:

сработали как катализатор и детонатор изменений, более широких, системных и глубоких — на уровне ваших муниципальных образовательных систем и во всем образовательном комплексе Подмосковья;

создали новые стандарты и эталоны образовательной, методической, финансово-хозяйственной, управленческой деятельности, тиражируемые образцы лучших школьных практик, прогрессивного опыта;

сделали ваши результаты достоянием всех, что будет способствовать открытости школы для общества.

4. На какие вопросы важно ответить?

какой смысл мы вкладываем в понятие *развитие школы* и почему это тесно связано с инновационными образовательными программами?

из чего складывается способность школы к инновационному развитию?

как мы понимаем программу развития школы и как меняются акценты в ее понимании при переходе от разработки программы к ее выполнению?

каковы важнейшие требования к программе развития, за что мы ценим лучшие программы?

какие дополнительные требования к выполнению программ развития накладывает ситуация участия в конкурсе?

для кого мы осуществляем наши программы, какие потребности и запросы наших потребителей мы кладем в основу нашей инновационной деятельности?

каковы цели развития школы, его результаты и какие изменения мы должны будем продемонстрировать в итоге реализации программ?

кто может быть субъектом, носителем, движущей силой эффективной реализации программ и как сделать его по возможности широким и мощным? Какие актуальные проекты, разворачиваемые в образовании, можно использовать для расширения социальной базы развития школы?

как подойти к описанию процесса реализации программ, своего опыта управляемого развития школы? Как задействовать при этом современные информационные возможности и технологии?

какую научно-методическую поддержку готова оказать в этой работе Академия социального управления, которой поручено осуществлять важные аспекты сопровождения реализации ПНПО, и какие информационные ресурсы могут быть в этом задействованы?

5. Развитие школы:

особый вид изменений: сознательные, целеустремленные, управляемые, качественные изменения школы и ее результатов к лучшему;

переход школы как системы в новое качественное состояние (новые свойства);

обогащение, наращивание возможностей (потенциала) школы через рост их многообразия, интеграции, уникальности;

через резкие революционные изменения и слом до основания, а затем… (но — зачем?) или?

через медленные, как бы естественные непрерывные улучшения? (не долго ли ждать?) или?

через сознательное планируемое создание, распространение, освоение, использование новшеств, иными словами, через инновационный процесс?

В этом случае путь лежит через инновации, инновационное развитие, инновационные образовательные программы (важно почувствовать разницу!).

6. Развитие школы как инновационный процесс:

использование потенциала новшеств для эффективного решения актуальных для данной школы проблем, т.е. преодоление разрыва между результатами (качеством образования, социальными эффектами, качеством самой школы, качеством жизни людей в школе), которые есть сегодня, и результатами, которые необходимы завтра.

7. Слагаемые, образующие способность школы к инновационному развитию:

инновационный порыв, высокая мотивация к развитию;

восприимчивость к потребностям развития, проблемам как разрывам между требуемыми и нынешними результатами;

восприимчивость к возможностям их решения, то есть новшествам;

внедренческий потенциал, способность эффективно внедрить и освоить новшества, созданные вне школы;

креативность, разработческий и экспериментальный потенциал, способность реализовать новшества, созданные в самой школе;

управленческая воля, готовность преодолеть сопровтивление изменениям и довести планируемые улучшения до конца.

8. Программа развития школы — множество граней:

программа как Мысль и Слово — текст, документ определенной структуры и содержания — аналитика, образ будущего, стратегия и тактика перехода к нему;

программа как Дело — конкретные программные действия и мероприятия, реализация которых ведет к развитию;

программа как Люди — центральная команда (ядро) и широкое сообщество людей, ставших субъектами выполнения программы.

9. Смена акцентов:

на этапе конкурсного отбора — подготовить грамотный текст (Мысль и Слово);

на этапе выполнения — добиться реальных и заметных, качественных улучшений в школе и ее результатах, эффектах (Дело и Люди);

дела — под цели (результаты), ресурсы (в том числе дополнительные от ПНПО) — под дела, четкая увязка ресурсов—действий—ожидаемых результатов.

10. Плохая программа:

безликая;

безадресная;

наукообразная;

неинновационная;

непродвигающая;

не сплачивающая коллектив;

необоснованная;

скучная, непривлекательная;

спрятанная от публики.

11. Хорошая программа:

ориентированная на решение ключевых проблем — потребностей школы в развитии;

с четкими целями и индикаторами их достижения;

осмысленная и обоснованная;

просчитанная и проработанная;

реализуемая;

открытая, вовлекающая широкий круг Людей, в том числе пока далеких от школы;

привлекательная;

сплачивающая людей;

управляемая и контролируемая;

развивающаяся;

развивающая;

авторская;

понятная людям;

информативная…

12. Специфика реализации программ после конкурсного отбора:

программы уже одобрены — дело за практикой;

ситуация открытости, публичного внимания, контроля — меньше прав на ошибку;

необходимость явного успеха, сдвига к лучшему (шаг развития) — чувствуем разницу;

особая ответственность правильного и эффективного использования средств;

желательность инвестиционной привлекательности (не только расходуем, но и привлекаем ресурсы);

думаем не только о своих прямых потребителях, но и о других школах.

13. Программы развития — для кого?

внутри школы — дети, родители, учителя, вспомогательный персонал, администрация, органы государственно-общественного управления (управляющий совет и т.д.);

вне школы — учредитель, местная власть и самоуправление, население, работодатели, учебные заведения, партнеры, культпросветучреждения, СМИ…

14. Когда все потенциальные партнеры участвуют и готовы помочь?

когда организаторы разработки и выполнения подумали и увидели широкий круг соисполнителей;

когда стало ясно, для чего всем потенциальным соисполнителям нужна программа и какой к ней интерес;

когда нашли механизмы вовлечения всех в работу с учетом их потребностей и интересов;

когда просчитали плюсы от работы с сообществом и минусы "гордого одиночества".

15. Программа — это Люди:

если их мало, школа может сделать много, но намного меньше, чем то, что она сделает вместе с органами государственно-общественного управления ГОУ, местным сообществом и партнерами;

если — это только героические профессионалы, то программа не поможет приблизить школу к народу.

16. Цели развития школы:

отличное от прежнего качество образования (конкретно — в чем отличия, с чем новым уходят в жизнь выпускники);

отличное от прежнего состояние (качество) самой школы (большая безопасность? иной воспитательный потенциал? больше возможностей выбора? здоровая среда? открытость? социальная активность?);

другое, качественно иное образование?

новые взаимоотношения детей и взрослых?

другие, более современные и подходящие программы и технологии?

иная ресурсная база?

более разумное управление?

17. Новая движущая сила:

ее подсказывают сами условия конкурсного отбора — органы общественного участия в управлении школой (прежде всего управляющие советы);

Московская область — пилотная территория федерального проекта по созданию и организации деятельности школьных управляющих советов;

пилотные школы Дубны и Подольска с управляющими советами — в числе победителей конкурса!

18. Логика описания наших действий по реализации программ развития:

в программе поставлены четкие и ясные цели развития;

для их достижения предусмотрены конкретные действия, акции, мероприятия;

действия требуют строго определенных ресурсов и управления;

мы осуществили задуманное — каковы результаты? Есть ли системные изменения?

кому помогут наши достижения, если их правильно использовать?

по итогам — информация на сайтах и публичный доклад о реализации программы.

19. Что мы можем сделать совместно?

сделать наши программы развития (а потом и результаты их выполнения) общим достоянием;

организоваться и стать единым субъектом развития;

вступить в постоянное продуктивное взаимодействие;

начать описывать и распространять наш опыт.

20. Ресурсы АСОУ, которые могут быть использованы:

сайт с достаточным пространством для отражения результатов ПНПО и его сопровождения и предоставлением места для каждого учреждения-победителя конкурса;

специалисты, готовые проконсультировать по проблемам реализации программ развития, повысить квалификацию школьных команд развития, помочь в описании опыта и его распространении, в подготовке публикаций на основе опыта.

***С.Г. Косарецкий*, канд. психол. наук,**
руководитель Центра стратегических
разработок АСОУ

МОНИТОРИНГ И ИНФОРМАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В РАЗВИТИИ ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

(конкурсный отбор общеобразовательных учреждений)

В Московской области завершился конкурсный отбор образовательных учреждений, реализующих инновационные образовательные программы. Есть основания считать, что Министерству образования Московской области, муниципальным органам управления образованием, Академии социального управления удалось обеспечить качественное организационное и методическое сопровождение данного этапа реализации приоритетного национального проекта "Образование".

Нас ждет новый этап, который у школ-победителей связан с реализацией программ развития, обеспечением заявленных показателей деятельности школы, а у органов управления образованием — с продолжением начатой на предыдущем этапе работы по мониторингу и информационному сопровождению реализации ПНПО.

В соответствии с рекомендациями Министерства образования и науки РФ целями мониторинга и информационного сопровождения являются:

выявление, анализ и оценка достижение целей реализации проекта, его возможных образовательных и социальных последствий и эффектов;

презентация образцов лучших образовательных практик;

развитие современного образовательного менеджмента, проектного управления;

систематизация, обобщение и распространение инновационного опыта учреждений-победителей конкурсного отбора;

стимулирование взаимодействия образовательных учреждений и систем в целях повышения качества образования и распространения инноваций;

привлечение общественности к поддержке проектов и программ развития.

Соответственно показателями мониторинга должны выступить:

оценка влияния критериев конкурсного отбора учреждений образования на уровень требований к качеству образования со стороны органов управления;

изменение требований к работе образовательных учреждений и учителей в области и муниципальных образованиях;

оценка степени влияния опыта, распространенного в ходе реализации проекта, на развитие инновационной деятельности в области и муниципальных образованиях;

изменение перечня и содержания внедряемых инновационных образовательных программ;

изменения в приоритетах инновационной деятельности образовательных учреждений;

влияние национального проекта на привлечения общественности к решению проблем образования, развитие гражданских институтов в образовании;

изменение самочувствия, удовлетворенности трудом и информированности руководителей учреждений в условиях реализации программ развития;

изменение отношения родительской общественности и местных сообществ к учреждениям образования;

изменения характера инновационных процессов — доли локальных модульных и системных нововведений и др.

На сегодняшний день в качестве инструментов мониторинга и информационного сопровождения предполагается использовать:

социологические исследования (опросы);

интервью;

СМИ;

интернет-технологии.

На этапе проведения конкурсного отбора ряд указанных инструментов были успешно апробированы, в том числе:

освещение хода и результатов конкурсного отбора на сайте Министерства образования Московской области, сайтах органов муниципальных управления образованием;

публикация пресс-релизов в областных и муниципальных СМИ;

опросы руководителей образовательных учреждений в муниципалитетах;

опрос представителей муниципальных конкурсных комиссий по вопросам организации отбора школ и учителей на муниципальном уровне;

опрос и интервьюирование экспертов — членов экспертного совета по отбору школ.

Особая роль на новом этапе отводится современным интернет-технологиям мониторинга и информационного сопровождения. Именно данные технологии обеспечивают наибольшую оперативность, доступность информации как внутри системы образования — всем заинтересованным профессионалам, так и вовне — общественности, институтам гражданского общества.

В ближайшее время на сайте АСОУ создается раздел приоритетного национального проекта, на котором будут размещаться:

новости реализации проекта;

методические материалы;

нормативные документы;

результаты мониторинга;

экспертные мнения;

вопросы и консультации;

информация о процессе и результатах диссеминации и др.

В данном разделе будут созданы "страницы" школ-победителей. Представители школ получат право доступа к страницам и рекомендации по размещению информации.

Первоначально на указанных "страницах" предлагается разместить следующие материалы школ:

презентации школ;

программа развития;

информация о внедряемых инновационных образовательных программах.

В дальнейшем планируется, что школы будут регулярно размещать на своих страницах информацию по двум тематическим блокам:

1) реализация школой программы развития и инновационных образовательных программ (информация о событиях в жизни школы, о результатах, достижениях, эффектах, о том, как используются и "работают" полученные средства);

2) реализация школой функций ресурсного центра (лучшие практики, методические разработки, программы и сценарии, информация о планируемых и проведенных открытых мероприятиях, консультации — ответы на вопросы).

По результатам реализации программы развития за отчетный период школы подготовят публичный доклад (отчет), который также будет размещен на "страницах" школ.

Муниципальным органам управления образованием рекомендуется включать результаты мониторинга реализации ПНПО в материалы, подготавливаемые к августовским мероприятиям.

На областном уровне соответствующий раздел планируется включить в подготавливаемый к августовской конференции региональный доклад о состоянии и результатах развития системы образования Московской области.

В сентябре 2006 г. в рамках выставки-презентации "Подмосковье-2006" состоится очередной образовательный форум Подмосковья, темой которого в этом году закономерно станет реализация приоритетного национального проекта "Образование". Материалы мониторинга будут представлены в экспозиции Министерства образования Московской области на выставке и найдут отражение в презентациях в рамках мероприятий деловой программы форума.

МАТЕРИАЛЫ В ПОМОЩЬ ОРГАНИЗАТОРАМ ШКОЛЬНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ

УПРАВЛЯЮЩИЕ СОВЕТЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПОСОБИЕ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ*

В В Е Д Е Н И Е

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

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 ц е л е в ы х г р у п п:

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 ф о р м а к а т е х и з и с а — 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 разделение 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, Краснярского 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 российский 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, о т м е ч е н о:

"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 с т р а т е г и ч е с к о г о у п р а в л е н и я, 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 д о л ж н ы з н а т ь и п о н и м а т ь:

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 (смешение 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 свей 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:

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

попечительский совет (как "внешнее" по отношению к школе, самостоятельное юридическое лицо, создающееся обычно в виде некоммерческой организации — АНК, фонд, некоммерческое партнерство и др.).

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

---

* 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.

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 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.

Ш к о л ь н ы й с о в е т ("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.

П о п е ч и т е л ь с к и й с о в е т. 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 вычленяемых уровня управления в общем образовании: федеральный, региональный, муниципальный, школьный.

---

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

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.

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 писаных и неписаных 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

---

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

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 перерастать 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, учащимися и их родителям. Но, как это ни покажется странным, в появлении в учреждении школьного совета должна (именно должна) быть заинтересована школьная администрация. Разумеется, совет, наделенный соответствующими полномочиями, несколько ограничит власть директора школы, но это ограничение несравнимо с той выгодой, которую получит школа от его создания.

В ы г о д а п е р в а я. 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 простраиванию взаимоотношений семья-школа.

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

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

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

"благополучателей")			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, активизация общественной деятельности
Руководители образовательных учреждений	Развитие управленческих и проектировочных компетенций	Результаты аттестации образовательных учреждений и педагогических работников, привлечение дополнительных ресурсов в общеобразовательных 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.

---

* Данные о должностях перечисленных лиц приводятся на 2003 г.

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 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 наличия в общеобразовательном учреждении третьей ступени общего образования).

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

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

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

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

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

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

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

выпускники, окончившие данное общеобразовательное учреждение;

работодатели (их представители), чья деятельность прямо или косвенно связана с данным общеобразовательным учреждением или территорией, на которой оно расположено;

представители организаций образования, науки, культуры;

граждане, известные своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью в сфере образования.

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

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

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

Такова общая норма, предлагаемая в будущем всем школам.

А вот мнение коллектива конкретной школы — Щелковского лицея Московской области.

Численный состав 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 старшеклассников 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 Минобразования России, но в конечном счете было решено, что представители старшеклассников 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 старшеклассников в работе управляющего совета.

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

Участие старшеклассников 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 старшеклассники как почти готовый "продукт" деятельности школы.

По тому, каковы наши старшеклассники, можно с большим основанием судить о деятельности школы. Если с этим согласиться, то становится понятным, что, во-первых, если партнерство со старшеклассниками в 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 старшеклассников 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 старшеклассников 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 наделить школьный управляющий совет (особенно его "ученический сектор") главным образом контрольно-дисциплинарными функциями. Возможность поддерживать дисциплину, обеспечивать дежурства, влиять на "трудны" 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 завоюет 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 расходуемых финансовых и материальных средств;

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

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

2. КОМПЕТЕНЦИЯ СОВЕТА

Для осуществления своих задач Совет:

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

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

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

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

2.5. Устанавливает продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий; принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;

утверждает по согласованию с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график;

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

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

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

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

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

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

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

IV. ПОДГОТОВКА К СОЗДАНИЮ 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 переорганизацию. 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. Шишмарев направил письмо всем главам администраций городов и районов края.

Ключевым содержанием письма является следующее:

"Прошу глав администраций поддержать инициативу общеобразовательных учреждений, муниципальных органов управления образованием по созданию школьных управляющих советов.

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

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

В ближайшее время ключевым событием в общекраевой работе станет масштабный федерально-региональный семинар. Семинар планируется провести в третьей декаде сентября. Участие в этом семинаре даст возможность вашим школьным инициативным группам эффективно самоопределиться, спланировать свою деятельность, найти свое место в общекраевой работе" (текст в пакете отчетных документов).

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

органа государственно-общественного партнерства в управлении школой;

базового элемента автономности школы и самоуправления школьного сообщества;

инструмента прямого общественного участия в управлении образованием нового поколения;

значимого средства развития практики школьного образования.

Следовательно, можно ожидать значительный интерес школ края к участию в федерально-региональном семинаре, который пройдет в 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. Особенностями 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 непедагогических работников школ;

явное разделение интересов и требований к организации школьной жизни, а следовательно, и к содержанию деятельности управляющих советов, первых родителей (отцов и матерей) и вторых родителей (бабушек и дедушек);

в тех школах, где было достаточно развито самоуправление основных групп школьного сообщества (родителей, школьников, педагогов), управляющие советы проектировались как "замыкающие" структуры систем самоуправления этих групп;

все школьные сообщества проектируют не "управляющие советы как новую дополнительную структуру", а "новую систему организации и управления жизнью школьного сообщества, с наличием высшего государственно-общественного, коллегиального органа — управляющий совет".

11. Следует ожидать, что мы получим на площадках 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. Красноярска.

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 институциализированы) 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, прорабатывая "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 выборах 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 разновременно для разных категорий представителей Совета, однако все избирательные собрания (конференции) должны быть организованы и проведены в течение 10 дней.

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

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

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

Подготовка и проведение всех мероприятий, связанных в 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 удается прийти к единому мнению, голос семьи разделяется и каждый из родителей участвует в голосовании ½ 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 необходимой 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.

V. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА В ШКОЛЕ

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

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

Т о н к о с т ь. 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 н е т о л ь к о п е д а г о г и ч е с к и м, н о и ф и н а н с о в ы м д о к у м е н т о м — 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 учебной неделе, ч	22	25	25	25	31	32	34	35	35	36	36
Школьный компонент (5-дневная учебная неделя)		2	2	2	2	2	2	2	2	9	9
Максимальная учебная нагрузка	20	22	22	22	28	29	31	32	32	33	33

учащегося при 5-дневной учебной неделе											

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 учреждений, 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-общест-венным. 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-общест-венного 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 временя 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.

УСТАВ ШКОЛЫ, ИМЕЮЩЕЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ*: МЕТОДИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Методические и нормативно-правовые материалы выполнены в рамках федеральной программы развития образования и предназначены для использования в составе учебно-методического комплекта при обучении работников образования и общественных управляющих по проблемам создания и организации деятельности нового органа государственно-общественного управления общеобразовательной школой — управляющих советов.

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

У С Т А В ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СРЕДНЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ № _____

Утвержден Принят

---

* Составитель Г.Л. Фриш.

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

_____
наименование учредителя

_____
общеобразовательного учреждения
"_____"_____200__г.

управляющим советом
государственного образовательного
учреждения средней
общеобразовательной школы
№ _____
"_____"_____200__г.
Протокол №_____
от "_____"_____ 200__г.

Председатель управляющего совета

1. Общие положения

1.1. Муниципальное общеобразовательное учреждение _____
_____
(название, номер)
(далее Учреждение) создано _____
(приказом, решением, постановлением,
_____
распоряжением, название учредителя)
_____
от " ___ " _____ 200__г. № _____ в целях реализации права граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности начального общего, основного общего, среднего полного общего образования.

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

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

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

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

1.4. Отношения между Учреждением и учредителем определяются договором между ними, заключаемым в *соответствии с законодательством РФ*.

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

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

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

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

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

Учреждение предоставляет помещение с соответствующими условиями для работы медицинского персонала.

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

Учреждение выделяет специальное помещение для организации питания учащихся.

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

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

Оно имеет право на обмен делегациями учащихся и педагогов на безвалютной основе.

1.12. Место нахождения Учреждения.

Почтовый адрес: _____

_____

Юридический адрес: _____

_____

2. Основные задачи учреждения

2.1. Основной задачей Учреждения является создание условий:

а) гарантирующих охрану и укрепление здоровья обучающихся;

б) для развития личности, ее самореализации и самоопределения;

в) для формирования у обучающихся современного уровня знаний;

г) для воспитания гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

д) для осознанного выбора профессии.

2.2. Для реализации основных задач Учреждение имеет право:

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

б) самостоятельно разрабатывать годовой календарный план и учебный график и *представлять его на утверждение управляющему совету*;

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Образовательный процесс

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

первая ступень — начальное общее образование (нормативный срок освоения 4 года);

вторая ступень — основное общее образование (нормативный срок освоения 5—6 лет;

третья ступень — среднее (полное) общее образование (нормативный срок освоения 2 года).

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

Начальное образование является базой для получения основного общего образования.

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

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

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

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

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

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

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

Годовой учебный план создается образовательным учреждением самостоятельно на основе государственного базисного учебного плана. Учебные нагрузки учащихся определяются на основе *рекомендаций* органов здравоохранения.

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

3.4. Обучение и воспитание в Учреждении ведутся на _____

_____

(указать язык обучения)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.13. Учреждение обеспечивает занятия на дому с учащимся в соответствии с медицинским заключением о состоянии здоровья. В соответствии с инструкциями Министерства образования РФ выделяется от 8 до 12 учебных часов в неделю в зависимости от класса, составляется расписание, приказом определяется персональной состав педагогов, ведется журнал проведенных занятий. Родители (законные представители) обязаны создать условия для проведения занятий на дому.

3.14. Учебный год в учреждении начинается 1 сентября. Продолжительность учебного года на первой, второй и третьей ступенях

образования составляет не менее 34 недель без учета государственной (итоговой аттестации), в 1-х классах — 33 недели.

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

3.15. Режим занятий в Учреждении: начало уроков в 1-й и 2-й сменах, продолжительность уроков и перемен, начало работы ГПД устанавливаются управляющим советом школы.

Учащиеся питаются в соответствии с утвержденным графиком.

3.16. Количество классов и групп продленного дня в Учреждении определяется потребностью населения, зависит от санитарных норм и условий для проведения образовательного процесса. Наполняемость классов и групп продленного дня устанавливается в количестве 25 обучающихся.

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

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

3.18. С учетом интересов родителей (законных представителей) по согласованию с учредителем Учреждение может открыть классы коррекционно-развивающего обучения. Направляются обучающиеся в эти классы только с согласия родителей (законных представителей) на основании заключения психолого-медико-педагогической консультации.

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

3.20. Виды оказываемых Учреждением платных дополнительных образовательных услуг согласовываются с управляющим советом образовательного учреждения. Учреждение оказывает платные дополнительные образовательные услуги не в рамках и не взамен программ, финансируемых из бюджета.

3.21. Учреждение несет в установленном законодательством РФ порядке ответственность:

а) за невыполнение функций, отнесенных к компетенции учреждения;

б) за реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, качество образования своих выпускников;

в) за жизнь и здоровье обучающихся, воспитанников и работников учреждения во время образовательного процесса;

г) за нарушение прав и свобод обучающихся, воспитанников и работников учреждения.

4. Участники образовательного процесса

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

4.2. В 1-й класс принимаются все дети, достигшие возраста 6 и 7 лет и не имеющие медицинских противопоказаний.

В первую очередь приему подлежат:

а) дети, проживающие на данной территории; территория (дома) закрепляется за Учреждением ежегодным приказом вышестоящей организации;

б) дети, старшие братья или сестры которых учатся в других классах этого Учреждения.

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

4.3. Зачисление учащихся в Учреждение оформляется приказом директора.

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

заявление на имя руководителя учреждения;

копию свидетельства о рождении (заверяется директором учреждения);

медицинскую карту ребенка, где имеется заключение медиков о возможности обучаться в массовой школе;

паспорт одного из родителей (законного представителя), где указано его место жительства.

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

заявления на имя директора Учреждения;

дневника с годовыми оценками, заверенного печатью школы;

выписки текущих оценок по всем предметам, заверенной печатью школы (при переходе в течение учебного года);

личного дела ученика;

медицинской карты ученика;

паспорта одного из родителей (законного представителя) с указанием его места жительства.

4.5. Количество набираемых 10-х классов регламентируется наличием педагогических кадров и помещений Учреждения. Количество 10-х классов утверждается *вышестоящей организацией*. Для поступления в 10-й

класс учащихся, обучавшихся в данной школе, необходимы следующие документы:

заявление на имя руководителя Учреждения;

аттестат об окончании 9-го классов.

Для учащихся, пришедших из других школ, добавляются:

медицинская карта;

личное дело ученика;

паспорт одного из родителей (законного представителя) с указанием его места жительства.

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

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

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

4.7. Обучающиеся в Учреждении имеют право:

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

б) на выбор образовательного Учреждения и формы получения образования;

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

г) на бесплатное пользование библиотечным фондом;

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

е) на участие в управлении Учреждением, а также избирать и быть избранными в управляющий совет Учреждения на третьей ступени образования;

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

з) на свободное посещение мероприятий, не предусмотренных учебным планом;

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

к) на добровольное вступление в любые общественные организации;

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

м) на защиту от применения методов физического и психического насилия;

н) на условия обучения, гарантирующие охрану и укрепление здоровья.

4.8. Обучающиеся в Учреждении обязаны:

выполнять устав Учреждения;

добросовестно учиться;

бережно относиться к имуществу Учреждения;

уважать честь и достоинство других обучающихся и работников;

выполнять требования работников Учреждения в части, отнесенной уставом и правилами внутреннего распорядка к их компетенции.

4.9. Учащимся Учреждения запрещается:

приносить, передавать или использовать оружие, спиртные напитки, табачные изделия, токсические и наркотические вещества;

использовать любые средства и вещества, которые могут привести к взрывам и пожарам;

применять физическую силу для выяснения отношений, запугивания и вымогательства;

производить любые действия, влекущие за собой опасные последствия для окружающих.

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

4.11. Обучающиеся могут быть отчислены из Учреждения:

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

б) по достижению возраста 18 лет.

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

Решение об исключении принимается управляющим советом Учреждения. Решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, принимается с согласия органов опеки и попечительства. Об исключении обучающегося из Учреждения оно обязано в 3-дневный срок проинформировать органы местного самоуправления.

4.13. Родители (законные представители) имеют право:

а) выбирать формы обучения и образовательные Учреждения;

б) защищать законные права и интересы ребенка. Для этого необходимо обратиться с письменным заявлением к директору Учреждения, который обязан в установленный законом срок (не позднее чем через месяц) дать письменный ответ. Родители (законные представители) имеют право подать заявление о несогласии с оценкой,

выставленной их ребенку, в срок не позднее чем через 3—5 дней после выставления оценки.

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

в) присутствовать на заседании управляющего совета, если обсуждается вопрос об исключении ученика из Учреждения;

г) участвовать в управлении Учреждением, т.е. избирать и быть избранным в управляющий совет Учреждения;

д) при обучении ребенка в семье вернуть его в школу на любом этапе обучения;

е) знакомиться с ходом и содержанием образовательного процесса, с оценками успеваемости обучающегося;

ж) знакомиться с уставом Учреждения, лицензией на право ведения образовательной деятельности, свидетельством о государственной аккредитации Учреждения;

з) посещать Учреждение и беседовать с педагогами после окончания у них последнего урока;

и) вносить добровольные пожертвования и целевые взносы для развития Учреждения;

к) принимать решение о необходимости охраны Учреждения и вносить добровольные взносы на ее содержание;

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

4.14. Родители (законные представители) обязаны нести ответственность:

а) за воспитание своих детей и получение ими основного общего образования;

б) за ликвидацию обучающимся академической задолженности в течение учебного года в случае его перевода в следующий класс "условно";

в) за выполнение устава Учреждения;

г) за непосещение проводимых школой родительских собраний;

д) за небережное отношение обучающегося к государственной собственности.

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

паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

документы воинского учета для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

документ об образовании (диплом);

медицинские документы в соответствии с действующим законодательством.

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

коллективным договором;

уставом образовательного учреждения;

правилами внутреннего трудового распорядка;

должностными инструкциями;

приказом об охране труда и соблюдении правил техники безопасности, пожарной безопасности, другими документами, характерными для данного Учреждения.

4.17. Педагогические работники обязаны:

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

б) выполнять устав Учреждения и "Правила внутреннего трудового распорядка";

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

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

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

4.18. Педагогические работники имеют право:

а) избирать и быть избранными в управляющий совет Учреждения;

б) работать в педагогическом совете;

в) обсуждать "Правила внутреннего трудового распорядка" и коллективный договор;

г) обсуждать и принимать решения на общем собрании трудового коллектива;

д) защищать свои профессиональную честь и достоинство;

е) свободно выбирать и использовать методики обучения и воспитания, учебные пособия и материалы, методы оценки знаний

обучающихся, учебники в соответствии с образовательной программой школы;

ж) повышать свою квалификацию;

з) проходить аттестацию на добровольной основе на любую квалификационную категорию;

е) иметь сокращенную (не более 36 часов) рабочую неделю, выход на досрочную пенсию по старости независимо от возраста при наличии 25-летнего стажа педагогической работы, длительный, до 1 года, отпуск через каждые 10 лет непрерывной работы преподавателем;

и) иметь социальные льготы и гарантии, установленные законодательством РФ, а также дополнительные льготы, устанавливаемые учредителем;

к) проводить дисциплинарное расследование нарушений норм профессионального поведения или устава Учреждения только по жалобе, поданной в письменном виде, копия которой должна быть ему передана.

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

1) повторного в течение года грубого нарушения устава образовательного учреждения;

2) применения, в том числе однократного, методов воспитания, связанных с физическим и(или) психическим насилием над личностью обучающегося, воспитанника.

5. Управление Учреждением

5.1. Права учредителя.

5.1.1. Учреждение создается учредителем по собственной инициативе. Учредитель имеет право на реорганизацию и ликвидацию Учреждения.

5.1.2. Учредитель закрепляет за Учреждением объекты собственности. Объекты собственности находятся в оперативном управлении Учреждения.

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

5.1.4. Учредитель определяет порядок приема граждан в Учреждение.

5.1.5. Учредитель утверждает устав Учреждения.

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

5.1.7. Учредитель назначает руководителя (директора) Учреждения.

5.1.8. Учредителем дается разрешение на сдачу в аренду части Учреждения.

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

5.1.10. Учредитель имеет право санкционировать проведение и сроки выборов в управляющий совет.

5.1.11. Учредитель имеет право назначать своего представителя в состав управляющего совета Учреждения.

5.1.12. Учредитель имеет право предлагать свои кандидатуры для кооптации в состав управляющего совета.

5.1.13. Учредитель имеет право утверждать приказом состав управляющего совета Учреждения.

5.1.14. Учредитель имеет право распускать управляющий совет в случае, если он не проводит свои совещания в течение полугода или более 2 раз принимает решения, противоречащие законодательству РФ.

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

Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления.

5.3. Трудовой коллектив составляют все работники Учреждения. Полномочия трудового коллектива Учреждения осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. Собрание считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 списочного состава работников Учреждения.

5.4. Общее собрание трудового коллектива Учреждения имеет право:

а) обсуждать "Коллективный договор", "Правила внутреннего трудового распорядка";

б) обсуждать поведение или отдельные поступки членов коллектива Учреждения и принимать решение о вынесении общественного порицания в случае виновности;

в) избирать делегатов на конференцию по выборам управляющего совета.

5.5. Положение об управляющем совете.

5.5.1. Управляющий совет общеобразовательного учреждения (школы) — это коллегиальный орган школьного самоуправления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия, определенные уставом школы, по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы.

Управляющий совет является высшим органом самоуправления, так как он представляет интересы всех групп участников образовательного процесса, т.е. учащихся, родителей (законных представителей) и работников школы.

5.5.2. Основные функции (компетенция) управляющего совета (далее — Совет) Учреждения могут определяться следующим примерным перечнем:

согласование компонента образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования ("школьного компонента") и профилей обучения;

утверждение программы развития Учреждения;

принятие изменений и дополнений в устав Учреждения с последующим представлением учредителю для утверждения и регистрации;

согласование выбора учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ;

установление режима занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели (5- или 6-дневная), время начала и окончания занятий;

решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;

решение об исключении обучающегося из Учреждения (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей), принимается с согласия органов опеки и попечительства;

рассмотрение жалоб и заявлений обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала Учреждения;

содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Учреждения;

согласование по представлению руководителя Учреждения бюджетной заявки, сметы бюджетного финансирования и сметы расходования средств, полученных Учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;

согласование на сдачу в аренду Учреждением закрепленных за ним объектов собственности;

заслушивание отчета руководителя Учреждения по итогам учебного и финансового года;

контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в Учреждении.

Совет может также ходатайствовать при наличии оснований перед руководителем Учреждения о расторжении трудового договора с педагогическими работниками и работниками из числа административного персонала.

Ежегодно Совет должен представлять учредителю и общественности информацию (доклад) о состоянии дел в Учреждении.

5.5.3. Состав, формирование, начало работы Совета.

5.5.3.1. Совет формируется с использованием процедур выборов, назначения и кооптации.

Избираемыми членами Совета могут быть представители от родителей (законных представителей) обучающихся, представители от работников Учреждения, представители от обучающихся третьей ступени общего образования (старшеклассники).

В состав Совета входят руководитель (директор) Учреждения, а также назначенный представитель учредителя. Представителем учредителя может быть работник аппарата управления образованием, администрации либо любое иное лицо, поверенное представлять интересы учредителя в данном Учреждении.

Также в состав Совета кооптируются представители местной общественности, экономики, науки, культуры — из числа лиц, заинтересованных в успешном функционировании и развитии данного Учреждения и которые могут оказывать реальное содействие Учреждению.

Общее количество членов Совета — от 11 до 25 человек.

Члены Совета работают на общественных началах.

5.5.3.2. Пропорции между членами Совета различных категорий следующие:

общее количество членов Совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся, не может быть меньше 1/3 и больше 1/2 от общего числа членов Совета;

в состав Совета входят по одному представителю от обучающихся каждой из параллелей ступени среднего (полного) общего образования (при наличии в Учреждении такой ступени), т.е. два представителя от учащихся.

Члены Совета из числа работников избираются общим собранием работников или конференцией представителей работников данного Учреждения.

Количество членов Совета из числа работников Учреждения не может превышать 1/4 от общего числа членов Совета.

5.5.3.3. Приказом учредителя назначаются сроки выборов членов в управляющий совет и должностное лицо, ответственное за их проведение.

Ответственное за выборы должностное лицо обеспечивает проведение соответствующих собраний и/или конференций для выборов и оформления их протоколов.

5.5.3.4. Руководитель 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.

На первом заседании Совета избирается председатель, его заместители и секретарь. При этом представитель учредителя в Совете, обучающиеся, руководитель и работники Учреждения не могут быть избраны председателем Совета.

После первого заседания Совета его председатель направляет список членов Совета учредителю, который издает приказ о создании управляющего совета в Учреждении. Приказ является основанием для выдачи членам Совета удостоверений, заверяемых подписью руководителя органа управления, которому подведомственно Учреждение, по установленной учредителем форме.

5.5.3.5. Совет, состав избранных и назначенных членов которого утвержден приказом учредителя, в период до одного месяца со дня издания приказа кооптирует в свой состав членов:

из числа лиц, окончивших Учреждение;

работодателей (их представителей), прямо или косвенно заинтересованных в деятельности Учреждения или в социальном развитии территории, на которой оно расположено;

представителей организаций образования, науки, культуры;

граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью;

иных представителей общественности и юридических лиц.

Кандидатуры для кооптации в Совет, предложенные учредителем, рассматриваются Советом в первоочередном порядке.

По завершении кооптации Совет регистрируется в его полном составе органом управления, которому подведомственно Учреждение, в реестре. Приказ о регистрации является основанием для внесения записи в реестр с указанием членов Совета, сроков их полномочий и выдачи кооптированным членам Совета удостоверений.

Со дня регистрации Совет наделяется в полном объеме полномочиями, предусмотренными уставом Учреждения.

Учредитель вправе распустить Совет, если он не проводит свои заседания в течение полугода или систематически (более 2 раз) принимает решения, заведомо противоречащие законодательству Российской Федерации.

5.5.4. Организация работы Совета.

5.5.4.1. Заседания Совета проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в три месяца, а также по инициативе председателя, по требованию руководителя Учреждения, представителя учредителя, заявлению членов Совета, пописанному не менее чем 1/4 частью членов от списочного состава Совета.

5.5.4.2. Дата, время, повестка заседания Совета, а также необходимые материалы доводятся до сведения членов Совета не позднее чем за 5 дней до заседания Совета.

5.5.4.3. Решения Совета считаются правомочными, если на его заседании присутствовало не менее 1/2 его членов.

5.5.4.4. По приглашению членов Совета в заседании с правом совещательного голоса могут принимать участие лица, не являющиеся

членами Совета, если против этого не возражает более 1/2 членов Совета, присутствующих на заседании.

5.5.4.5. Каждый член Совета обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос председательствующего на заседании.

Решения Совета принимаются абсолютным большинством голосов присутствующих на заседании членов Совета и оформляются в виде постановлений.

5.5.4.6. На заседании Совета ведется протокол, в котором указываются:

место и время проведения заседания;

фамилия, имя, отчество присутствующих на заседании;

повестка дня заседания;

вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования по ним;

принятые постановления.

Протокол заседания Совета подписывается председательствующим на заседании и секретарем заседания, которые несут ответственность за достоверность протокола.

Постановления и протоколы заседаний Совета включаются в номенклатуру дел Учреждения и доступны для ознакомления любым лицам, имеющим право быть избранными в члены Совета.

5.5.4.7. Учреждение вправе компенсировать членам Совета расходы и затраты рабочего времени, непосредственно связанные с участием в работе Совета, исключительно из средств, полученных Учреждением за счет уставной приносящей доходы деятельности либо из иных внебюджетных источников.

5.5.4.8. Организационно-техническое, документационное обеспечение заседаний Совета, подготовка аналитических, справочных и других материалов к заседаниям Совета возлагаются на администрацию Учреждения.

5.5.4.9. Для подготовки материалов к заседаниям Совета, выработки проектов постановлений и выполнения функций Совета в период между заседаниями Совет имеет право создавать постоянные и временные комиссии Совета. Совет определяет структуру, количество членов и персональное членство в комиссиях, назначает из числа членов Совета их председателя, утверждает задачи, функции, персональный состав и регламент работы комиссий. В комиссию могут входить с их согласия любые лица, которых Совет сочтет необходимыми для организации эффективной работы комиссии.

5.5.5. Права и ответственность членов Совета.

5.5.5.1. Член Совета имеет право:

принимать участие в обсуждении и принятии решений Совета, выражать в письменной форме свое особое мнение, которое приобщается к протоколу заседания Совета;

инициировать проведение заседания Совета по любому вопросу, относящемуся к компетенции Совета;

требовать от администрации Учреждения предоставления всей необходимой для участия в работе Совета информации по вопросам, относящимся к компетенции Совета;

присутствовать на заседании педагогического совета Учреждения с правом совещательного голоса;

представлять Учреждение в рамках компетенции Совета на основании доверенности, выдаваемой в соответствии с постановлением Совета;

досрочно выйти из состава Совета по письменному уведомлению председателя.

5.5.5.2. Член Совета может быть выведен из его состава по решению Совета в случае пропуска более двух заседаний Совета подряд без уважительной причины.

Член Совета выводится из его состава по решению Совета в следующих случаях:

по его желанию, выраженному в письменной форме;

при отзыве представителя учредителя;

при увольнении с работы руководителя Учреждения или увольнении работника Учреждения, или увольнении работника Учреждения, избранного членом Совета, если они не могут быть кооптированы в состав Совета после увольнения;

в связи с окончанием Учреждения или отчислением (переводом) обучающегося, представляющего в Совете обучающихся ступени среднего (полного) общего образования, если он не может быть кооптирован в члены Совета после окончания Учреждения;

в случае совершения аморального проступка, не совместимого с выполнением воспитательных функций, а также за применение действий, связанных с физическим и/или психическим насилием над личностью обучающихся;

в случае совершения противоправных действий, не совместимых с членством в Совете;

при выявлении следующих обстоятельств, препятствующих участию члена Совета в работе Совета: лишение родительских прав, судебное запрещение заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой или непогашенной судимости за совершение тяжкого уголовного преступления.

Выписка из протокола заседания Совета с решением о выводе члена Совета направляется учредителю.

После вывода из состава Совета его члена Совет принимает меры для замещения выбывшего члена (довыборы).

5.6. Положение о педагогическом совете образовательного учреждения.

5.6.1. Педагогический совет является постоянно действующим органом управления образовательного учреждения для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса.

Педагогический совет создается во всех образовательных учреждениях, где работают более трех педагогов.

5.6.2. Членами педагогического совета являются все педагогические работники учреждения, включая совместителей, библиотекаря, врача, а также председателя управляющего совета, председателя родительского комитета и представителя учредителя в управляющем совете.

5.6.3. Решения педагогического совета, если они не приостановлены директором образовательного учреждения, являются обязательными для выполнения всеми членами педагогического коллектива. Решения педагогического совета принимаются простым большинством голосов.

Заседание педагогического совета протоколируются, подписываются председателем и секретарем. Книга протоколов заседаний педагогических советов хранится в Учреждении 75 лет.

5.6.4. Председателем педагогического совета является директор образовательного Учреждения. Своим приказом он назначает секретаря педагогического совета сроком на 1 год.

Заседание педагогического совета созываются, как правило, один раз в квартал, в соответствии с планом работы Учреждения.

Решения педагогического совета принимаются большинством голосов при наличии на заседании не менее 2/3 его членов (если процесс голосования не оговорен специальным положением). При равном количестве голосов решающим является голос председателя педагогического совета.

Организуют выполнение решений педагогического совета руководитель Учреждения и ответственные лица, указанные в решении. Результаты этой работы сообщаются членам педагогического совета на последующих его заседаниях.

Руководитель Учреждения в случае не согласия с решением педагогического совета приостанавливает выполнение решения, извещает об этом учредителя Учреждения, который в трехдневный срок при участии заинтересованных сторон обязан рассмотреть данное заявление, ознакомиться с мотивированным мнением большинства членов педагогического совета и вынести окончательное решение по спорному вопросу.

5.6.5. Педагогический совет:

разрабатывает образовательную программу Учреждения;

утверждает план работы на учебный год;

разрабатывает, принимает и представляет на утверждение управляющему совету распределение часов "школьного компонента";

обсуждает и принимает решения по любым вопросам, касающимся содержания образования;

принимает решения о проведении промежуточной аттестации учащихся в невыпускных классах и количестве предметов;

решает вопрос о допуске учащихся выпускных 9-х и 11-х классов к государственной итоговой аттестации, награждении учащихся похвальными грамотами, золотыми и серебряными медалями;

решает вопросы о переводе учащихся из класса в класс, переводе из класса в класс "условно", оставлении на повторный год обучения;

обсуждает в случае необходимости успеваемость и поведение отдельных учащихся в присутствии их родителей;

утверждает характеристики учителей, представленных к почетному знаку "Почетный работник общего образования" и к почетному званию "Заслуженный учитель РФ".

5.7. Положение о родительском комитете общеобразовательного учреждения.

5.7.1. Общие положения.

5.7.1.1. Настоящее положение регламентирует деятельность родительского комитета общеобразовательного учреждения, являющегося органом самоуправления общеобразовательного учреждения.

5.7.1.2. Положение о родительском комитете принимается на общешкольном родительском собрании, утверждается и вводится в действие приказом по общеобразовательному учреждению по согласованию с учредителем. Изменения и дополнения в настоящее положение вносятся в таком же порядке.

5.7.1.3. Родительский комитет (далее — Комитет) возглавляет председатель. Комитет подчиняется и подотчетен общешкольному родительскому собранию. Срок полномочий Комитета — 1 год (или ротация состава комитета проводится ежегодно на 1/3).

5.7.1.4. Для координации работы в состав Комитета входит заместитель руководителя общеобразовательного учреждения по воспитательной работе.

5.7.1.5. Деятельность Комитета осуществляется в соответствии с Конвенцией ООН о правах ребенка, действующим законодательством РФ в области образования, типовым положением об общеобразовательном учреждении, уставом общеобразовательного учреждения и настоящим положением.

5.7.1.6. Решения Комитета являются рекомендательными.

Обязательными для исполнения являются только те решения Комитета, в целях реализации которых издается приказ по общеобразовательному учреждению.

5.7.2. Основные задачи Комитета.

5.7.2.1. Содействие администрации общеобразовательного учреждения:

в совершенствовании условий для осуществления образовательного процесса, охраны жизни и здоровья обучающихся, свободного развития личности;

в защите законных прав и интересов обучающихся;

в организации и проведении общешкольных мероприятий.

5.7.2.2. Организация работы с родителями (законными представителями) обучающихся общеобразовательного учреждения по разъяснению их прав и обязанностей, значения всестороннего воспитания ребенка в семье.

5.7.3. Функции Комитета.

5.7.3.1. Содействие обеспечению оптимальных условий для организации образовательного процесса (оказание помощи в приобретении учебников, подготовке наглядных методических пособий).

5.7.3.2. Координация деятельности классных родительских комитетов.

5.7.3.3. Разъяснительная и консультативная работа среди родителей (законных представителей) обучающихся об их правах и обязанностях.

5.7.3.4. Содействие в проведении общешкольных мероприятий.

5.7.3.5. Участие в подготовке общеобразовательного учреждения к новому учебному году.

5.7.3.6. Контроль совместно с администрацией общеобразовательного учреждения качества питания обучающихся и медицинского обслуживания.

5.7.3.7. Помощь администрации общеобразовательного учреждения в организации и проведении общешкольных родительских собраний.

5.7.3.8. Рассмотрение обращений в свой адрес, а также обращений по вопросам, отнесенным настоящим положением к компетенции Комитета по поручению руководителя Учреждения.

5.7.3.9. Обсуждение локальных актов Учреждения по вопросам, входящим в компетенцию Комитета.

5.7.3.10. Участие в организации безопасных условий проведения образовательного процесса, соблюдения санитарно-гигиенических правил и норм.

5.7.3.11. Взаимодействие с общественными организациями по вопросам пропаганды школьных традиций, уклада школьной жизни.

5.7.3.12. Взаимодействие с педагогическим коллективом Учреждения по вопросам профилактики правонарушений, безнадзорности и беспризорности среди несовершеннолетних обучающихся.

5.7.3.13. Взаимодействие с другими органами самоуправления общеобразовательного учреждения по вопросам проведения общешкольных мероприятий и другим вопросам, относящимся к компетенции Комитета.

5.7.4. Права Комитета.

5.7.4.1. Внесение предложений администрации, органам самоуправления общеобразовательного учреждения и получение информации о результатах их рассмотрения.

5.7.4.2. Обращение за разъяснениями в учреждения и организации.

5.7.4.3. Заслушивание и получение информации от администрации общеобразовательного учреждения, его органов самоуправления.

5.7.4.4 Вызов на свои заседания родителей (законных представителей) обучающихся по представлениям (решениям) классных родительских комитетов.

5.7.4.5. Участие в обсуждении локальных актов общеобразовательного учреждения.

5.7.4.6. Разъяснения и меры по рассматриваемым обращениям.

5.7.4.7. Общественное порицание родителям, уклоняющимся от воспитания детей в семье.

5.7.4.8. Поощрение родителей (законных представителей) обучающихся за активную работу в Комитете, оказание помощи в проведении общешкольных мероприятий и т.д.

5.7.4.9. Организация постоянных или временных комиссий под руководством членов Комитета для исполнения своих функций.

5.7.4.10. Разработка и принятие локальных актов (о классном родительском комитете, о постоянных и временных комиссиях Комитета).

5.7.4.11. Внесение предложений управляющему совету о выделении внебюджетных средств на помощь детям-сиротам, детям, оставшимся без попечения родителей, детям из социально незащищенных семей.

5.7.4.12. Председатель Комитета является членом педагогического совета.

5.7.5. Ответственность Комитета.

5.7.5.1. Выполнение плана работы.

5.7.5.2. Выполнение своих решений, рекомендаций.

5.7.5.3. Установление взаимопонимания между руководством общеобразовательного учреждения и родителями (законными представителями) обучающихся в вопросах семейного и общественного воспитания.

5.7.5.4. Качественное принятие решений в соответствии с действующим законодательством.

5.7.5.5. Бездействие отдельных членов Комитета или всего Комитета.

5.7.5.6. Члены Комитета, не принимающие участие в его работе, по представлению председателя Комитета могут быть отозваны избирателями.

5.7.5.7. Организация работы.

5.7.6. Состав Комитета.

5.7.6.1. Представители родителей (законных представителей) обучающихся, по одному от каждого класса (в зависимости от количества классов в Учреждении могут входить по одному представителю от параллели, по два представителя от класса и т.п.).

5.7.6.2. Представители родителей избираются ежегодно на классных родительских собраниях в начале учебного года.

5.7.6.3. Численный состав общеобразовательное учреждение определяет самостоятельно.

5.7.6.4. Из своего состава Комитет избирает председателя (в зависимости от численного состава могут избираться заместители председателя, секретарь).

5.7.7. Работа Комитета.

5.7.7.1. Комитет работает по разработанным и принятым им регламенту работы и плану, которые согласуются с руководителем общеобразовательного учреждения.

5.7.7.2. О своей работе Комитет отчитывается перед общешкольным родительским собранием на реже 2 раз в год.

5.7.7.3. Комитет правомочен выносить решения при наличии на заседании не менее половины своего состава. Решения принимаются постным большинством голосов.

5.7.7.4. Переписка Комитета по вопросам, относящимся к его компетенции, ведется от имени Учреждения, документы подписывают руководитель Учреждения и председатель Комитета.

5.7. 8. Делопроизводство.

5.7.8.1. Комитет ведет протоколы своих заседаний и общешкольных родительских собраний в соответствии с Инструкцией о введении делопроизводства в Учреждении.

5.7.8.2. Протоколы хранятся в канцелярии Учреждения.

5.7.8.3. Ответственность за делопроизводство в Комитете возлагается на председателя Комитета или секретаря*.

5.8. Непосредственно руководит Учреждением директор, назначаемый учредителем и прошедший соответствующую аттестацию.

5.8.1 Функции директора.

5.8.1.1. Организует разработку устава общеобразовательного учреждения.

5.8.1.2. Разрабатывает совместно с педагогическим советом "школьный компонент" и представляет его управляющему совету (после одобрения педагогическим советом). Организует реализацию утвержденной программы развития.

5.8.1.3. Разрабатывает программу развития Учреждения и представляет ее на утверждение Совету. Организует реализацию утвержденной программы развития.

5.8.1.4. Организует работу по подготовке школы к лицензированию, аттестации и государственной аккредитации.

5.8.1.5. Утверждает Правила внутреннего трудового распорядка школы и Правила поведения обучающихся школы, организует и контролирует их исполнение.

---

* Положение о Комитете цитируется по "Рекомендациям управления общеобразовательных учреждений и инспектирования Минобразования России в качестве методического материала // Образование в документах. 2002. № 7—10.

5.8.1.6. Готовит мотивированное представление в Совет об исключении обучающегося. На основании решения Совета издает приказ об исключении обучающегося.

5.8.1.7. Организует совместно с Советом работу школы по оказанию платных дополнительных образовательных услуг, привлечению средств из внебюджетных источников.

5.8.1.8. Разрабатывает и представляет Совету проекты договоров аренды с необходимым финансово-экономическим обоснованием.

5.8.1.9. Составляет и согласовывает с Советом бюджетную заявку, утверждает сметы и организует их исполнение.

5.8.1.10. Готовит и представляет Совету отчет по итогам учебного и финансового года.

5.8.1.11. Предоставляет Совету всю необходимую информацию для подготовки доклада учредителю и общественности, содействует его обнародованию.

5.8.1.12. Организует разработку, утверждение и внедрение в образовательный процесс образовательных и учебных программ, учебных планов и других учебно-методических документов.

5.8.1.13. Устанавливает штатное расписание; осуществляет подбор, прием на работу и расстановку кадров; определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства.

5.8.1.14. Устанавливает ставки заработной платы и должностные оклады работников школы (в пределах имеющихся финансовых средств и с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами); устанавливает надбавки и доплаты к ставкам и должностным окладам работников школы.

5.8.1.15. Утверждает расписания занятий обучающихся, графики работы и педагогическую нагрузку работников.

5.8.1.1.6. Формирует контингенты обучающихся в соответствии с их предельной численностью (оговоренной в лицензии); обеспечивает социальную защиту и защиту прав обучающихся.

5.8.1.17. Обеспечивает создание в школе необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контролирует их работу.

5.8.1.18. Организует и совершенствует методическое обеспечение образовательного процесса, содействует деятельности учительских (педагогических) организаций, методических объединений, ученических объединений.

5.8.1.19 Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, учет и хранение документации; организует делопроизводство, ведение бухгалтерского учета и статистической отчетности.

5.8.1.20. Организует работы по созданию и обеспечению условий проведения образовательного процесса в соответствии с действующим законодательством, локальными актами и уставом школы; возглавляет гражданскую оборону школы; обеспечивает безопасную эксплуатацию инженерно-технических коммуникаций оборудования; организует осмотры и ремонт зданий образовательного учреждения.

5.8.1.21. Назначает ответственных лиц за соблюдение требований охраны труда в учебных кабинетах, мастерских, спортзале и т.п., а также во всех подсобных помещениях; утверждает должностные обязанности по охране труда.

5.8.1.22. Издает приказы и инструкции, обязательные для выполнения всеми работниками учреждения и учащимися.

5.8.1.23. Распределяет учебную нагрузку с учетом мотивированного мнения профсоюзного комитета.

5.8.1.24. Контролирует совместно со своими заместителями по учебно-воспитательной работе деятельность педагогов и воспитателей, в том числе путем посещения уроков, всех других видов учебных занятий и воспитательных мероприятий.

5.8.1.25. Назначает председателей методических комиссий по предметам, классных руководителей, секретаря педагогического совета.

5.8.1.26. Является председателем педагогического совета и членом Совета.

5.8.1.27. Решает другие вопросы текущей деятельности, не отнесенные к компетенции Совета и учредителя.

5.9. Учреждение имеет право принимать следующие локальные акты:

правила внутреннего трудового распорядка;

положения о структурных подразделениях учреждения;

должностные инструкции для работников учреждения;

положение об установлении надбавок и доплат, о фонде материального поощрения работников учреждения;

трудовой договор с работником учреждения;

инструкции об охране труда, технике безопасности, пожарной безопасности;

правила для учащихся;

положение о промежуточной аттестации учащихся;

положение о конфликтной комиссии при проведении экзаменов (государственных и промежуточных);

положение о формах получения образования;

положение о стипендиях учащимся;

положение о платных дополнительных образовательных услугах;

положение об олимпиадах и конкурсах;

приказы директора учреждения.

6. Финансово-хозяйственная деятельность

6.1. Учреждение финансируется по нормативам на одного учащегося, установленным в бюджете на основании договора между Учреждением и учредителем.

6.2. Источниками формирования имущества и финансовых средств Учреждения являются:

а) средства, получаемые от учредителя;

б) внебюджетные средства;

в) имущество, переданное Учреждению;

г) добровольные пожертвования родителей, других физических и юридических лиц;

д) доход от платных образовательных услуг;

е) доход от реализации продукции и услуг;

ж) прибыль от предпринимательской деятельности;

з) кредиты банков и иных организаций;

и) проценты по депозитам, акциям, ценным бумагам;

к) средства, полученные в качестве аренды.

6.3. Учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность. Оно имеет самостоятельный баланс и расчетный счет, в том числе валютный, в банковских и иных кредитных организациях.

6.4. Учреждение является собственником финансовых и материальных средств и использует их по своему усмотрению. Материальные и финансовые средства Учреждения изъятию не подлежат.

6.5. Не использованные в текущем году финансовые средства не могут быть изъяты или зачтены учредителем в объем финансирования будущего года.

6.6. Учреждение имеет право оказывать платные дополнительные образовательные услуги.

6.7. Учреждение устанавливает работникам ставки заработной платы (должностные оклады) на основе Единой тарифной сетки и на основании решения аттестационной комиссии. Определяет виды и размеры надбавок, доплат в пределах выделяемых средств, а также штатное расписание.

6.8. Учреждение вправе за счет собственных средств и внебюджетных источников выплачивать стипендии учащимся. Размеры, условия и порядок выплаты стипендий определяются положением о стипендиях.

6.9. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами и имуществом.

7. Реорганизация и ликвидация Учреждения

7.1. Учреждение может быть реорганизовано по решению учредителя, если это не влечет за собой нарушение обязательств Учреждения или если учредитель принимает эти обязательства на себя.

7.2. При реорганизации (изменении организационно-правовой формы, статуса) Учреждения устав, лицензия и свидетельство о государственной аккредитации утрачивают силу.

7.3. Учреждение может быть ликвидировано в случаях и порядке, установленных законодательством РФ.

7.4. В случае реорганизации, ликвидации Учреждения учредитель обеспечивает перевод обучающихся с согласия их родителей в другие образовательные учреждения соответствующего типа.

А.А. Седельников

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ, МЕТОДИЧЕСКОЙ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

ВВЕДЕНИЕ

В период проведения Министерством образования и науки РФ эксперимента по апробации создания и функционирования управляющих советов в общеобразовательных учреждениях с 2004 г. по настоящее время (октябрь 2005 г.), как отметил А.М. Моисеев в своем выступлении на межрегиональной конференции в октябре, "в семи регионах страны — в Красноярском крае, Республике Карелия, Москве (Южный административный округ), Московской, Калининградской, Тамбовской, Ярославской областях с соблюдением всех правовых норм созданы свыше 80 школьных управляющих советов. При этом специального форсирования этого процесса и стремления к "охвату" и "прихвату" мы не допускаем. Наибольшее число советов создано в Красноярском крае (50) и Южном округе Москвы (15)". Все создаваемые в образовательных учреждениях управляющие советы представляют собой с формально-организационной и функциональной стороны более или менее единообразный представительный коллегиальный орган управления образовательным учреждением по определенным направлениям и областям его деятельности. Перечень управленческих полномочий и функций созданных управляющих советов сформирован преимущественно из списка управленческих компетенций, предложенных федеральной рабочей группой по проведению эксперимента на стадии запуска эксперимента по апробации управляющих советов.

Единый, предложенный федеральной рабочей группой по проведению эксперимента, порядок формирования управляющих советов в обязательном порядке включает процедуры выборов представителей

участников образовательного процесса (работников школы, учащихся, родителей (законных представителей) обучающихся), назначения (директора образовательного учреждения — по должности, представителя учредителя в управляющем совете — по решению учредителя), кооптации представителей попечителей образования, местной общественности, включая представителей местного сообщества работодателей. Существенные расхождения между образовательными учреждениями, участвующими в эксперименте, обнаружились в вопросе участия в управляющем совете представителей обучающихся. В некоторых регионах, участвующих в эксперименте, введение представителей обучающихся в управляющий совет обусловили нормой обретения ими права решающего голоса только по достижении возраста 18 лет, что существенно снизило ценность и эффективность участия представителей обучающихся в деятельности управляющего совета.

Все экспериментальные образовательные учреждения приняли, утвердили у учредителя и зарегистрировали новые редакции уставов образовательных учреждений, в которых закрепили нормативный характер решений управляющих советов по вопросам, отнесенным к их компетенции, признав такие решения локальными нормативными актами образовательного учреждения.

Организация деятельности и внутреннее управление деятельностью управляющего совета осуществлялось всеми образовательными учреждениями — участниками эксперимента в основном единообразно, через выборы председателя управляющего совета, его заместителя (заместителей), секретаря и через создание по направлениям управленческой деятельности закрытых и открытых постоянных и временных комиссий, комитетов, рабочих групп. В открытых комиссиях, комитетах, рабочих группах к работе привлекаются также не члены управляющих советов с правом совещательного голоса.

Таким образом, можно констатировать, что за время экспериментальной работы в основном сложилась единая модель управляющего совета образовательного учреждения и в ней четко выделились инвариантная и вариативные части.

1. Анализ практики образования управляющих советов и характеристика существующей организационной, методической и нормативно-правовой базы

Организационной основой эксперимента по апробации управляющих советов в общеобразовательных учреждениях явилась специально созданная вертикальная организационная структура, состоящая из федеральной рабочей группы по проведению эксперимента, из региональных рабочих групп в семи участвующих в эксперименте регионах и из муниципальных рабочих групп тех муниципалитетов в

регионах, которые практически вели экспериментальную работу в специально отобранных образовательных учреждениях.

Федеральная рабочая группа с самого начала не предъявила к регионам жестких требований по административно-организационному и нормативному сопровождению эксперимента. Это имело свои положительные и отрицательные эффекты.

На материале практики Красноярского края можно отметить следующие. Отсутствие нормативных документов регионального уровня, закрепляющих экспериментальный статус отобранных образовательных учреждений г. Красноярска, создало на начальном этапе некоторые трудности при утверждении учредителем новой редакции устава, предусматривающей в учреждении управляющий совет, именно в части его управленческих полномочий и их нормирующего характера. Эта проблема была разрешена достаточно быстро благодаря поступившим от федеральной рабочей группы методическим рекомендациям, которые были восприняты учредителем в качестве нормативного документа Министерства образования и науки РФ. К положительным эффектам отсутствия жесткого административного сопровождения с регионального уровня можно отнести тот факт, что в экспериментальных муниципалитетах к проведению экспериментальной работы в короткий срок подключилось больше образовательных учреждений, чем планировалось. Так, в Советском районе г. Красноярска управляющие советы были созданы по состоянию на октябрь 2005 г. в 16 общеобразовательных учреждениях, вместо запланированных двух. Эффект инициативного расширения состава участников экспериментальной работы был отмечен и в других экспериментальных регионах, что оказалось бы невозможным при более жестком нормировании и администрировании процесса эксперимента со стороны федеральной рабочей группы.

Как уже было отмечено, к особенностям методического и нормативного сопровождения экспериментальной работы на стадии ее запуска и на этапе создания управляющих советов можно отнести то обстоятельство, что методическими рекомендациями не были изначально определены существенные, инвариантные качества и признаки нового органа управления общеобразовательным учреждением, а также его вариативные признаки и свойства. Это позволило образовательным учреждениям по своему усмотрению и по согласованию с учредителем сформировать из предложенного федеральной рабочей группой перечня собственный перечень управленческих полномочий создаваемых управляющих советов, отредактировать формулировки этих полномочий по каждому конкретному вопросу сообразно своим местным условиям и организовать процесс выборов и формирования управляющих советов в соответствии со сложившимися в школьных сообществах традициями и нормами формирования выборных форм школьного самоуправления.

Это же обстоятельство позволило экспериментально опробовать две различные возможные роли учредителя в создании управляющих советов. Первый, более массовый, вариант состоял в том, что образовательные учреждения самостоятельно разрабатывали новую редакцию своего устава и затем, после утверждения учредителем, направляли его на государственную регистрацию. В некоторых муниципалитетах был опробован вариант утверждения учредителем типового для школ данного муниципалитета положения об управляющем совете, на основании которого образовательным учреждениям предписывалось принимать новую редакцию своего устава. Достаточно позитивным следствием такого подхода, в отсутствие жесткого нормирования формы и признаков управляющего совета с федерального уровня, явилось то, что муниципальные образовательные учреждения не имели возможности редуцировать управляющий совет к традиционно безвластной форме школьного самоуправления уже и на стадии эксперимента. И тот факт, что подобной редукции не произошло в других муниципальных системах образования, которые не пошли по пути изначального нормирования управляющего совета с муниципального уровня, не отрицает ценности отмеченного подхода именно в плане превентивного реагирования на возможный риск такой редукции. Однако такой нормирующий подход обременен другим существенным риском, достаточно традиционным для административных систем любого уровня. Он заключается в том, что, как правило, типовые и примерные положения, исходящие из органов административного управления, содержат мало вариативных элементов, что на стадии эксперимента способно привести к утрате возможностей собственно экспериментальной работы по апробации действительно продуктивных и эффективных вариантов систем школьного управления с управляющими советами.

Другим следствием отмеченной особенности методического и нормативного сопровождения эксперимента явилась реализация в некоторых образовательных учреждениях дискриминационного по своей сути отношения к представителям обучающихся в управляющем совете. Лишение этой категории избираемых членов управляющего совета права решающего голоса в процессе общего голосовании при принятии управленческих решений лишает смысла их участие в работе нового коллегиального органа управления и придает этому органу явно выраженную антипедагогическую направленность, институциализирует внутри образовательного учреждения, в его системе управления, конфликт интересов, позиций и ролей молодого и старшего поколения. С другой стороны, большинство школ, например Красноярского края, кроме рекомендуемых федеральной рабочей группой по проведению эксперимента для участия в работе управляющего совета представителей обучающихся 10-х и 11-х классов старшей школы, ввели в состав управляющих советов также и обучающихся из 9-х классов. Некоторые

школы снизили возрастной порог участия обучающихся до 8-го класса второй ступени обучения.

Благодаря продуманному организационному сопровождению в форме регулярных сборов в Москве представителей всех уровней участников эксперимента до образовательного учреждения включительно удалось сохранить и сделать общим достоянием все позитивные экспериментальные наработки в этой области, своевременно и упреждающим образом корректировать потенциальные негативные тенденции и возможные отклонения в ходе эксперимента на стадии создания управляющих советов. Не удалось преодолеть различие в определении роли представителей обучающихся в управляющем совете, хотя дискриминационный в отношении обучающихся подход был реализован в незначительном меньшинстве участвующих в эксперименте образовательных учреждений.

Нормативно-правовым основанием создания управляющих советов в образовательных учреждениях остаются на настоящий момент положения ст. 2 и пп. 2 и 5 ст. 35 Федерального закона "Об образовании". Они позволяют создавать в образовательных учреждениях управляющие советы, попечительские советы и другие формы школьного самоуправления, наделяя их совещательной функцией в системе единоначального школьного управления. Эти же нормы не запрещают при согласии учредителя создавать в образовательном учреждении коллегиальный орган управления, наделенный правом издавать нормативные на уровне образовательного учреждения локальные акты в форме коллегиально принятых решений. Определение перечня управленческих компетенций, в рамках которых управляющий совет вправе принимать решения, обязательные для исполнения директором школы, всеми участниками образовательного процесса в образовательном учреждении, также в настоящий момент остается предметом договора между учредителем и школьным сообществом, образовательным учреждением.

Основанием для формирования управленческих компетенций управляющего совета является перечень компетенций, отнесенных ст. 32 Федерального закона "Об образовании" к компетенции и ответственности образовательного учреждения. На основании указанной нормы федеральная рабочая групп предложила участвующим в эксперименте образовательным учреждениям следующий перечень управленческих полномочий управляющего совета.

В определении стратегии развития школы управляющий совет наделен правом утверждать программу развития школы.

В вопросах функционирования школы управляющий совет, как правило, наделен правом:

устанавливать режим занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели — 5- или 6-дневная;

определять время начала и окончания занятий;

принимать решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды обучающихся и персонала школы;

контролировать соблюдение здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в школе.

В организации образовательного процесса школы управляющий совет согласовывает:

компонент образовательного учреждения государственного стандарта общего образования ("школьный компонент");

профили обучения в старшей школе;

выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ.

В сфере финансово-хозяйственной деятельности управляющий совет:

утверждает или согласует по представлению директора школы бюджетную заявку на предстоящий финансовый год;

согласует или утверждает сметы бюджетного финансирования;

утверждает сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;

содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определяет направления и порядок их расходования;

согласовывает сдачу в аренду учреждением закрепленных за ним объектов собственности;

заслушивает и утверждает отчет директора образовательного учреждения по итогам учебного и финансового года, представляет его общественности и учредителю.

В вопросах взаимоотношений участников образовательного процесса и школы управляющий совет:

рассматривает жалобы и заявления обучающихся, их родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала и принимает по ним решения и (или) рекомендации;

принимает решение об исключении обучающегося из образовательного учреждения; решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей), принимается с согласия органов опеки и попечительства;

ходатайствует при наличии оснований перед учредителем о расторжении трудового договора с учителем, иным работником, с директором образовательного учреждения, вносит учредителю предложения о поощрении работников и директора образовательного учреждения.

Каких-либо норм федерального или регионального уровня, определяющих количественный и категориальный состав управляющих

советов, кроме методических рекомендаций федеральной рабочей группы Министерства образования и науки РФ, в настоящее время не имеется. В тех муниципалитетах, где были разработаны и приняты типовые положения об управляющих советах, нормирование количественного и категориального состава с муниципального уровня осуществляется в следующих предложенных федеральной рабочей группой параметрах.

Количество членов управляющего совета устанавливается с учетом количества избранных, назначенных и кооптируемых членов, а также с учетом соблюдения определенного соотношения между различными категориями членов управляющего совета.

От учащихся старшей ступени обучения избираются два—четыре учащихся (один—два учащихся от каждой параллели 10-х или 11-х классов)*.

Количество членов управляющего совета из числа родителей не должно быть меньше 1/3 и больше 1/2 общего числа членов управляющего совета. Из числа работников школы — не более 1/4 или 1/3 числа членов управляющего совета.

Возможная численность управляющего совета для школы с количеством обучающихся не более 500 человек составляет, как правило, 7—11 человек. Учитывая рекомендации по соотношению, возможно определить следующие квоты избираемых членов, например, для состава в 11 человек:

директор — один (входит в управляющий совет по должности);

представитель учредителя — два (назначается учредителем);

от старшеклассников — два (избираются учащимися школы);

от родителей — три или четыре (избираются родителями);

от работников школы, учителей — один или два (избираются работниками школы);

кооптируемых членов — от одного до трех.

Для школы с 1000 и более учащихся управляющий совет может состоять из 21 члена:

директор — один;

представитель учредителя — один;

от старшеклассников — два;

от родителей — восемь;

от работников школы — пять (в том числе три или четыре учителя);

кооптируемых членов — четыре.

Требование соблюдения определенных квот для избираемых членов управляющих советов вытекает из необходимости гарантировать

---

* В состав управляющего совета могут избираться и учащиеся других классов — 9-х и даже 8-х, и не только. Опыт такой уже есть в российских школах. Критерии для избрания школьников в управляющий совет могут быть сформулированы в школьном положении об управляющем совете.

представленность в управляющем совете интересов всех участников образовательного процесса в определенном соотношении. Если, например, число представителей работников школы вместе с директором школы в управляющем совете будет давать им постоянное большинство голосов при решении любого вопроса, такой управляющий совет рискует принимать решения без учета интересов родителей или даже вопреки их интересам достаточно часто. С другой стороны, кооптированные члены призваны сбалансировать ситуацию в случаях возможного конфликта интересов представителей родителей и представителей работников школы в решении тех или иных вопросов. Они в такой ситуации призваны выступить незаинтересованной, не вовлеченной в конфликт интересов стороной и отдать свои голоса в пользу более приемлемого с их независимой экспертной точки зрения варианта решения.

Однако в отношении общего количества членов речь идет не об обязательных нормах, а лишь о рекомендациях. Есть практика, когда небольшая школа на 300 учеников имеет работоспособный управляющий совет из 21 человека, а в школе на 1500 учеников хорошо работает управляющий совет из 11 членов. Обязательным, инвариантным требованием является именно количественное соотношение представителей различных категорий участников образовательного процесса и общественности внутри вариативного общего количественного состава управляющего совета.

Достаточно вариативными являются методические рекомендации федеральной рабочей группы в части проведения выборов в управляющий совет представителей участников образовательного процесса. В ходе создания управляющих советов в образовательных учреждениях были опробованы различные выборные технологии, от избирательной кампании с выдвижением кандидатов и тайным голосованием посредством избирательных бюллетеней до выборов открытым голосованием на собраниях (конференциях) по категориям избираемых членов. Во многих школах различные представители участников образовательного процесса избирались по различным избирательным схемам. Например, для избрания представителей обучающихся использовали избирательную кампанию, в которой в качестве кандидатов могли выдвигаться старшеклассники, а в голосовании участвовали учащиеся, начиная с возраста 14 или 12 лет. Представители родителей избирались, как правило, на конференциях делегатами, избранными предварительно на собраниях родителей по классам. Представители работников школы избирались на собраниях трудового коллектива.

Существенных преимуществ или недостатков тех или иных способов избрания представителей участников образовательного процесса экспериментальная практика к настоящему моменту не выявила. Избирательные кампании оказались более востребованы в больших

городских школах для выборов представителей обучающихся, реже — для выборов представителей работников школы, т.е. для тех категорий участников образовательного процесса, которые постоянно в школе присутствуют. Выборы представителей родителей (законных представителей) обучающихся посредством избирательной кампании оказались более затруднительны и менее востребованы практически. Для этой категории избираемых членов более удобными оказались выборы на конференциях делегатов от классных родительских собраний путем открытого или тайного голосования. В небольших сельских школах более массовой практикой стали выборы всех представителей участников образовательного процесса путем открытого голосования на общих собраниях соответствующих категорий участников образовательного процесса. В некоторых отдельных школах выборы представителей участников образовательного процесса были организованы в виде принятия решений о делегировании своих представителей состоявшимися и достаточно давно организованными и работающими самоуправляемыми организованностями соответствующих категорий участников образовательного процесса — учеников, родителей, работников школы. По результатам выборов большинства управляющих советов можно констатировать как устойчивый состоявшийся эффект тот факт, что выборы в управляющий совет происходили с несколько иным, чем выборы советов, попечительских советов, родительских комитетов, отношением как избирателей, так и избираемых. При выборах в управляющий совет ответственность избирателей и избираемых была существенно выше. Главными критериями к кандидатам были — проявленная ранее социальная активность и ответственность, профессия кандидата и его профессиональная квалификация. В результате существенная часть созданных сегодня управляющих советов привлекла в школы на безвозмездной основе качественный человеческий, социальный и профессиональный ресурс, который ранее используемыми формами вовлечения общественности в школьные дела (совет, попечительский совет, родительский комитет) не достигался.

К процедурам признания выборов состоявшимися, а также к процедурам назначения и кооптации методическими рекомендациями федеральной рабочей группы были предъявлены менее вариативные требования, которые в ходе экспериментальной работы неукоснительно соблюдались всеми участниками. Признание выборов состоявшимися на основании принятых в школьном сообществе правил и процедур, утвержденных затем учредителем, проходило в два этапа. Первый акт признания выборов состоявшимися заключался в издании приказа директора школы о признании результатов выборов. Он издавался, как правило, на основании протокола заседания избирательной комиссии школы, которая отмечала отсутствие нарушений в процедурах и порядке выборов и признавала избранных кандидатов действительно избранными.

Но поскольку существование избирательной комиссии в школе не было предусмотрено уставом или иным локальным нормативным актом школы, протокол ее заседания нельзя было бы признать нормативным актом школы. Отсюда возникала необходимость в издании специального приказа директора школы по этому вопросу. На основании приказа директора школы и в его развитие учредитель издавал собственный приказ (распоряжение, постановление) о признании результатов выборов, об утверждении персонального состава избранных членов управляющего совета, о назначении в состав управляющего совета директора школы по должности и своего представителя в управляющем совете по своему усмотрению. Директор школы имел право, а учредитель иногда (в г. Шарыпово и в Советском районе г. Красноярска) реально воспользовался своим правом проверки (инспекции) хода и результатов выборов. В результате соответственно в трех и в двух школах были выявлены существенные нарушения выборных процедур, что имело своим последствием предписание учредителя по устранению выявленных нарушений и признанию выборов не состоявшимися. Такие школы вынуждены были проводить новые выборы по всем или по части категорий избираемых членов управляющего совета.

Избранный, после признания учредителем результатов выборов и назначения в его состав директора школы представителя учредителя, управляющий совет получал право на проведение кооптации в свой состав представителей местного сообщества. Как правило, учредитель не настаивал на своем преимуществе при рекомендации кандидатов для кооптации. Но в тех муниципалитетах, где в подборе кандидатов для кооптации приняли деятельное участие глава местной администрации или его заместители, школы получили в качестве кооптированных членов реальных попечителей образования в лице местных работодателей, представителей хозяйственных обществ. Кооптированные места школы заполнили, как правило, выпускниками школ — представителями ассоциаций выпускников, представителями школьных попечительских фондов, представителями педагогических, родительских, детских и молодежных ученических общественных организаций, депутатами разных уровней от данной территории, главами поселковых и сельских администраций, их заместителями, представителями учреждений культуры, высшего и среднего профессионального образования, здравоохранения, правоохранительных органов, органов территориального общественного самоуправления и товариществ собственников жилья.

Этап выборов и кооптации членов управляющего совета выявил две правовые коллизии, которые в практике эксперимента были успешно разрешены. Первая состояла в том, что, как правило, школы приступили к избранию управляющих советов до момента регистрации новой редакции школьного устава. Порядок и процедуры выборов в новых редакциях

уставов были описаны лишь в общих чертах, все подробности были отнесены к положению о выборах управляющего совета, либо к положению об управляющем совете. Утверждение таких положений новыми редакциями школьных уставов было отнесено к компетенции будущего управляющего совета. На момент проведения выборов первого состава управляющего совета такие документы принципиально не могли стать локальными нормативными актами образовательного учреждения. Выход из такой ситуации состоял в утверждении школьных положений о выборах управляющего совета (положений об управляющем совете в части регламентации выборов управляющего совета) непосредственно учредителем образовательного учреждения. Вторая коллизия состояла в том, что избранный и дополненный назначенными членами (директор школы, представитель учредителя) управляющий совет был вправе и для организации своей деятельности, в том числе для проведения кооптации новых членов, должен был организационно оформить внутреннее вертикальное распределение своей деятельности — избрать председателя управляющего совета и секретаря, т.е. тех лиц, подпись которых делает протоколы заседания управляющего совета правовым документом. Выполнение такого условия без включения в состав управляющего совета кооптированных членов фактически означало, что председателем управляющего совета первого состава в соответствии с рекомендациями федеральной рабочей группы мог стать только избранный представитель от родителей (законных представителей) обучающихся. Большинство школ разрешили эту проблему путем выборов на период до момента кооптации новых членов временного председательствующего на заседаниях управляющего совета. И только заполнив квоты кооптированных членов, управляющие советы избрали постоянного председателя на весь срок полномочий управляющего совета.

К инвариантной составляющей управляющего совета можно отнести требование федеральной рабочей группы о невозможности избрания председателем управляющего совета следующих категорий лиц: директора школы, представителя учредителя, избранного представителя работников школы, включая представителя педагогического персонала школы, избранных представителей обучающихся. Это условие создания управляющего совета было неукоснительно выполнено всеми школами, участвующими в экспериментальной апробации школьных управляющих советов.

Сроки полномочий управляющего совета составили вариативную часть состоявшейся практики. Некоторые школы определили единый срок полномочий для всех категорий членов управляющего совета. Он составил от двух до четырех лет. Последствием такого решения явится необходимость повторять всю процедуру формирования управляющего совета через выборы, назначение и кооптацию периодически, в установленный срок. Некоторые школы не стали ограничивать срок

полномочий кооптированных членов, а для избираемых членов установили срок полномочий в два или три года. В отношении назначенных членов управляющих советов подавляющее большинство школ не устанавливали формальный срок полномочий.

Экспериментальная практика подсказала и не запланированные в начале эксперимента процедуры. К ним можно отнести решение школ избирать "запасных" кандидатов в члены управляющего совета по каждой избираемой категории членов. Особенно актуальным это оказалось в отношении представителей обучающихся, избранных от 11-х классов старшей ступени обучения. Их выбытие из состава управляющего совета в связи с окончанием школы вызывает необходимость проведения довыборов на ставшие вакантными места уже через год после образования первого состава управляющего совета. Естественное выбытие до окончания срока полномочий возможно и по другим категориям избранных членов: родители и ученики — в связи с переходом в другую школу, педагоги — в связи с увольнением. Чтобы не повторять трудоемкие и громоздкие процедуры выборов в период установленного срока полномочий управляющего совета, некоторые школы установили практику одновременных выборов также еще и кандидатов на замещение выбывающих членов управляющего совета по соответствующим категориям избираемых членов.

Также инвариантной составляющей стала процедура так называемой регистрации управляющих советов. Практически все учредители создали единые муниципальные реестры регистрации членов управляющих советов, в которые поименно заносятся все избранные, назначенные и кооптированные члены всех управляющих советов территории по мере признания процедур их выборов, назначения и кооптации совершенными. На основании записи в муниципальном реестре членам управляющих советов выдаются удостоверения за подписью и печатью учредителя.

Экспериментальная практика образования управляющих советов в общеобразовательных учреждениях выявила следующие проблемы, связанные, как правило, с ментальными стереотипами и обусловленные ими следующие риски, связанные с отсутствием фиксированной нормативно-правовой базы для создания управляющих советов.

Привычный стереотип сознания большинства представителей директорского корпуса школ, остающихся в позиции назначенных единоначальных хозяев вверенного им образовательного учреждения, не согласуется с тем фактом, что коллегиальный орган управления несет за принимаемые им решения ответственность, вполне соразмерную ответственности персонального единоначального руководителя образовательного учреждения. Эта ответственность имеет уголовную, административную и дисциплинарную составляющие, аналогично составляющим ответственности персонального руководителя учреждения. В этом плане важна та инвариантная норма, которая введена

федеральной рабочей группой как обязательная по отношению к управляющему совету — учредитель вправе распустить действующий состав управляющего совета в случае, если он допустил влекущее правовые и имущественные последствия бездействие (например, по причине систематического отсутствия кворума не принял в установленные сроки решений по вопросам, отнесенным к его компетенции) или принял решение, прямо противоречащее действующему законодательству РФ, либо настаивает на решении, последствием которого является невыполнение образовательным учреждением компетенций и обязанностей, отнесенных к компетенции и обязанностям образовательного учреждения Федеральным законом РФ "Об образовании". В подобных случаях по отношению к директору школы также применяется аналогичная санкция — увольнение от должности. Аналогичны и последствия применения таких санкций. Вместо уволенного директора учредитель должен назначить нового директора образовательного учреждения. Вместо распущенного управляющего совета учредитель обязан назначить новые выборы в управляющий совет в срок от одного до трех месяцев с момента роспуска предыдущего состава управляющего совета.

Будучи не преодоленным, выше отмеченный ментальный стереотип, создает, в отсутствие нормативно-правовой базы, закрепляющей инвариантные и вариативные признаки и свойства управляющего совета, условия для реализации попыток создания под названием "управляющий совет" редуцированных к совещательным и даже к тотально кооптированным директором школы формам школьного самоуправления с новым актуальным названием. Само название "управляющий совет" в настоящее время остается нормативно не связанным с инвариантными и вариативными его свойствами и качествами, предложенными в качестве методических рекомендаций экспериментальной федеральной рабочей группой Министерства образования и науки РФ и не защищенным от его произвольного приложения к формам школьного самоуправления, достаточно далеким от тех, которые предложено экспериментально апробировать под названием "управляющий совет".

Не урегулированной на стадии экспериментального образования управляющих советов в муниципальных образовательных учреждениях осталась и проблематика наделения или не наделения правом решающего голоса представителей обучающихся в управляющем совете. Норм прямого действия, позволяющих однозначно решить этот вопрос, в действующем законодательстве РФ не имеется. Сторонники лишения обучающихся права решающего голоса обосновывают свою позицию не прямыми нормами, а ссылкой на нормы, например Семейного кодекса РФ и других сопутствующих норм, по аналогии в порядке ст. 6 ГК РФ. Сторонники наделения представителей обучающихся правом решающего голоса также пользуется возможностью применения нормы Федерального

закона "Об общественных объединениях", в части детских и молодежных общественных объединений, по аналогии в порядке ст. 6 ГК РФ. Этот вопрос следует по результатам эксперимента в том или ином порядке нормировать в отношении управляющего совета, как его инвариантную составляющую.

2. Анализ практики функционирования управляющих советов и характеристика существующей организационной, методической и нормативно-правовой базы

Будучи созданным в соответствии с рекомендациями федеральной рабочей группы, управляющий совет с момента своего создания уже в основном нормативно и организационно защищен от редукции его к иным, совещательного характера формам школьного самоуправления. Нормирование функционирования управляющих советов, созданных в ходе экспериментальной апробации, осуществляется сегодня только зарегистрированными в установленном порядке уставами и иными локальными нормативными актами школьного уровня, распоряжениями учредителя муниципального уровня, договором между образовательным учреждением и учредителем. Практики нормирования функционирования управляющих советов на региональном и федеральном уровнях на настоящий момент не сложилось, хотя проект такого регионального нормирования разрабатывается в Красноярском крае.

Какая-либо специальная организационная структура, кроме экспериментальных федеральной, региональных и муниципальных рабочих групп в муниципалитетах, регионах и на федеральном уровне, для сопровождения функционирования управляющих советов в образовательных учреждениях также на данный момент не создана. Исключение в этой части — Красноярский край с методическим и отчасти организационным сопровождением функционирования управляющих советов в виде регионального интерактивного сайта сообщества создателей управляющих советов с методическим обеспечением со стороны региональной рабочей группы.

Методическое сопровождение практики функционирования созданных управляющих советов ведется региональными рабочими группами как по условиям проведения эксперимента, так и в инициативном порядке в форме методических сборов и выездных семинаров для членов действующих управляющих советов. Муниципальные рабочие группы в сотрудничестве с созданными управляющими советами также проводят собственные инициативные методические сборы и семинары членов управляющих советов, издают собственные сборники методических рекомендаций на основе анализа и обобщения опыта деятельности управляющих советов (например, "Инновационное управление муниципальной системой образования Советского района г. Красноярска (анализ и обобщение опыта)" / Под ред.

О.Д. Головиной, Е.Ю. Зимина, А.А. Седельникова. Красноярск: "Гротеск", 2005.).

Инвариантной составляющей практики функционирования управляющих советов на стадии их экспериментальной апробации стала общая для всех организационная схема вертикального разделения деятельности внутри управляющего совета. Внутренне управление деятельностью управляющего совета организовано во всех экспериментирующих школах через избрание председателя управляющего совета и его заместителя (заместителей), которые организуют управленческое в отношении образовательного учреждения функционирование управляющего совета в целом. Функция технического, организационного и документального обслуживания внутреннего управления в управляющем совете возложена на избираемого управляющим советом секретаря управляющего совета. Многие управляющие советы пришли к необходимости, в порядке исключения из правила, установленного методическими рекомендациями федеральной рабочей группы для управляющих советов, реализовывать эту функцию на возмездной основе в порядке трудового договора с лицом, исполняющим обязанности секретаря управляющего совета. Большинство директоров школ, участвующих в экспериментальной апробации, согласны в этом вопросе с управляющими советами.

Внутреннее горизонтальное распределение деятельности по направлениям полномочий управляющего совета и его функциям в большинстве управляющих осуществляется по предложенной федеральной рабочей группой организационной схеме через создание постоянных и временных, закрытых и открытых комиссий, комитетов и рабочих групп управляющего совета.

Ценность и перспективность формы открытых комиссий и рабочих групп заключается в следующих моментах. Привлечение к работе в комиссиях также и не членов управляющего совета дает возможность вовлекать в школьную систему управления на безвозмездной основе дополнительный человеческий и профессиональный, интеллектуальный ресурс. Одновременно открытые комиссии и рабочие группы организационно и функционально являются каналами прямых и обратных связей управляющего совета с объектом управления и также каналом коммуникаций для выстраивания связей с общественностью, каналов открытости школьной системы управления и финансово-хозяйственной и образовательной деятельности школы в целом. Через такие комиссии задается позитивная гуманистическая тенденция снятия структурно и функционально оформленного отчуждения между субъектом и объектом управления: формально опосредованное демократическое самоуправление снимает свою опосредованность фиксированного разделения на избранных управлять и управляемых избирателей и

модифицируется к формам непосредственной демократии через расширение реальной партисипативности.

Большинство управляющих советов подошли к освоению предоставленных им управленческих полномочий постепенно. Соответственно, постепенно создавались внутри управляющих советов постоянные или временные комиссии, призванные обеспечить по закрепленному за ними направлению управленческой деятельности сбор и анализ информации, разработку проектов будущих решений управляющего совета, предварительную общественную оценку проектов будущих решений. Виды, названия комиссий, организация их деятельности, пожалуй, наиболее вариативная часть в организации функционирования управляющих советов на настоящий момент. Это, например, — комиссия по финансовой или финансово-хозяйственной деятельности, нормативно-правовая комиссия, комиссия по защите прав и реализации законных интересов участников образовательного процесса и т.п. Общими тенденциями здесь остаются следующие.

Управляющие советы постепенно, через создание комиссий, комитетов, рабочих групп охватывают с течением времени весь перечень своих управленческих компетенций, отнесенных к их ведению уставами школ. Даже те управляющие советы, которые вправе не только согласовывать, но и утверждать бюджетные заявки, сметы бюджетного и внебюджетного финансирования, предпочитают на первых порах все же утверждать предлагаемые директором школы варианты. Те управляющие советы, которые планируют взять на себя функцию текущего и перспективного бюджетного и ресурсного планирования, начали в лице своих комиссий с изучения и анализа ресурсного обеспечения и установленных объемов и структуры бюджетного финансирования образовательного учреждения.

По некоторым вопросам управляющий совет наделен правом самостоятельно разрабатывать решения и *утверждать* их. По другим вопросам ему предоставлено только право *согласования* разработанных другими, например, директором или педагогическим советом, управленческих решений. Но без согласования управляющим советом по данному вопросу не возникает *управленческого решения*, которое затем выполняется, так что согласование — тоже существенная управленческая компетенция. Некоторые школы в своих уставах записали "утверждает", некоторые — "согласовывает". Где к чему готова ответственно действовать и управлять общественность.

Большинство действующих управляющих советов вправе утверждать программу развития школы. Но, например, из 16 управляющих советов Советского района г. Красноярска, непосредственно приступил к разработке такой программы только во второй год своего существования и только один управляющий совет. Именно он теперь становится

муниципальной обучающей площадкой для других управляющих советов в этой области их деятельности.

Практика показала, что для разработки такого стратегического документа управляющему совету недостаточно только финансово-хозяйственных полномочий и права согласовывать "школьный компонент". Для этого управляющий совет должен участвовать и в вопросах, связанных с формированием образовательной программы (образовательных программ) школы. Основой для работы над программой развития должен также стать всесторонний отчет школы о своей деятельности. Некоторые управляющие советы совместно с директорами школ приступили к созданию таких отчетов, что также входит в перечень полномочий большинства созданных управляющих советов и обеспечивает подотчетность и открытость школ общественности и учредителю.

Некоторые школы для расширения партисипативности используют информационно-коммуникационные технологии. Так, школа № 143 Советского района г. Красноярска разработала и внедрила интерактивный веб-сайт управляющего совета внутри школьного портала, создала кампусную школьную Интрасеть в своем микрорайоне, открытую как для участников образовательного процесса, так и для всего местного сообщества.

Перспективной может оказаться опробованная той же школой практика вовлечения общественности в планирование и исполнение бюджета школы через конкурсы проектов ресурсного обеспечения образовательного процесса, предполагающих также привлечение исполнителями проекта или вложение ими собственных внебюджетных ресурсов в бюджетно поддержанный проект. Соотношение бюджетных и внебюджетных ресурсов в одном из таких победивших в конкурсе и реализованных проектов составило 1:12.

Развитие прямых и обратных связей с объектом управления и связей управляющего совета с общественностью происходит сегодня также и по линии выстраивания организации взаимодействия управляющего совета с другими формами школьного самоуправления — попечительскими советами, родительскими комитетами, педагогическим и ученическим самоуправлением. Управляющий совет, наряду с директором, становится тем органом, который в рамках своей компетенции становится органом, нормирующим своими решениями решения других школьных форм самоуправления, после чего они становятся локальными школьными нормативными актами, обязательными для исполнения.

Еще одна проявившаяся устойчивая тенденция состоит в том, что многие созданные управляющие советы берут на себя роль исполнителя функции координатора деятельности различных общественных объединений участников образовательного процесса в школе, содействует их деятельности в полном соответствии с абз. 20—21 п. 2 ст. 32 Федерального закона "Об образовании".

Интересен складывающийся опыт некоторых управляющих советов, которые достраивают организационно себя внутрь школьного сообщества через образование управляющих советов ступеней обучения, параллелей классов и отдельных классов. Такие управляющие советы, имеющие статус комиссий или комитетов школьного управляющего совета, вправе готовить и выносить проекты решений в школьный управляющий совет при условии, что собственных ресурсов соответственно группы классов или ступени обучения недостаточно для решения проблем и задач, выносимых на обсуждение школьного управляющего совета.

Несмотря на не освоенность всей суммы управленческих полномочий большинством образованных на настоящий момент управляющих советов, проявляется устойчивое понимание в необходимости расширения в недалеком будущем их управленческой компетенции. В ведение управляющих советов возможно и необходимо будет постепенно передать вопросы распределения стимулирующих премиальных надбавок к заработной плате педагогического персонала и администрации школы, а также ввести норму обязательного согласования с управляющими советами учредителем — решений о приеме и увольнении директора школы, директором — решений о приеме и увольнении педагогических работников школы.

Практика созданных управляющих советов подтвердила, что управляющий совет — прежде всего орган стратегического управления. Управляющие советы успешно осваивают свое место в системе школьного управления и прочно закрепляют за собой следующие составляющие функций управления образовательным учреждением. Стратегическое планирование образовательной деятельности учреждения, бюджетное и так называемое "внебюджетное" перспективное (тактическое) и текущее (ежегодное) планирование. Нормирование организации и организация, включая и организацию управления, особенно в части подсистем школьного самоуправления. Общее нормирование процессов и процедур мотивации и мотивация, например, проектной активности всех участников образовательного процесса, направленной на развитие школы и изменение качества образования. Контроль деятельности образовательного учреждения, непосредственно сопряженный также и с обеспечением открытости и подконтрольности школы обществу и учредителю.

Созданные управляющие советы не только успешно освоили связующие процессы управления, такие как принятие коллегиальных решений, но существенно развили их в части коммуникаций внутри образовательного учреждения и в его системе управления, в частности, а также во внешнюю среду школьного сообщества.

Создание и разворачивание практики функционирования управляющих советов внесло существенные качественные изменения развивающего характера в школьную систему управления. В процессе

становления и развития практики управляющих советов становится и качественно новая система школьного управления через развитие существующих и создание новых организационных (структурных) и функциональных подсистем системы школьного управления. Сформирована модель максимально открытой и прозрачной для общества, государства и учредителя системы школьного управления. Степень партисипативности становящейся системы школьного управления с управляющим советом намного превосходит в количественном отношении модели партисипативности в коммерческом менеджменте, ограниченно включающем в процессы управления только непосредственных исполнителей: здесь в управление включаются также еще и потребители. Но модель системы школьного управления с управляющим советом преодолевает собственно партисипативность также и качественно, выходя за ее рамки в двух направлениях. Внутри образовательного учреждения такая система управления реально проявила интенцию развивающего и гуманизирующего преобразования позиций и функций участников образовательного процесса: из производителей и потребителей образовательных услуг они преобразуются в субъектов совместной образовательной деятельности и управления совместной деятельностью. В ближайшей внешней социальной среде такая система школьного управления практически, организационно и деятельностно, формирует образовательно ответственный и активный слой гражданского общества, вовлекая его в управление образовательной деятельностью. Обе эти линии развития ведут к одному результату, дающему существенный социальный эффект и одновременно существенный образовательный эффект. Образовательное государственное (муниципальное) учреждение модифицируется, приобретая также сущностные качества гражданского института. Школа становится не только государственной и(или) муниципальной, но также еще и, одновременно, общественной, гражданской школой. Декларированный ст. 2 Федерального закона "Об образовании" государственно-общественный характер управления образованием реализуется в школе, где в системе ее управления наличествует управляющий совет, наиболее полным, непосредственным и завершенным образом.

Образовательный эффект такой модернизации системы школьного управления заключается в формировании качественно иной, новой образовательной (обучающей и воспитательной) среды внутри образовательного учреждения и в ближайшей зоне внешней социальной среды (школьное сообщество) — образовательной среды гражданского общества, в котором происходит обучение и воспитание нового поколения российских граждан.

3. Рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой, методической и организационной базы образования и функционирования управляющих советов в государственных (муниципальных) образовательных учреждениях

3.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) УЧРЕЖДЕНИЯХ

Как уже было отмечено выше, действующее федеральное законодательство не создает никаких ограничений, при наличии согласия учредителя, создавать в образовательном государственном (муниципальном) образовательном учреждении коллегиальные органы управления в форме управляющего совета в том виде и с теми качествами и управленческими полномочиями, описанными выше, которые были предложены федеральной рабочей группой Минобрнауки по проведению экспериментальной апробации управляющих советов.

Гражданский кодекс РФ никак специально не регламентирует формы и способы организации управления для организационно-правовой формы учреждения, оставляя эти вопросы на усмотрение и ответственность учредителя.

Федеральный закон "Об образовании" в ст. 35 содержит прямое обязательное требование к учредителю при организации системы управления государственным (муниципальным) образовательным учреждением, в отличие от любого иного, т.е. не образовательного учреждения, сочетать принципы "единоначалия" и самоуправления. Последний, согласно требования ст. 35 цитируемого закона, учредитель должен реализовывать через предусмотренное уставом образовательного учреждения создание форм самоуправления в виде советов, попечительских советов и иных форм самоуправления. В качестве таких иных форм в образовательном учреждении возможно в том числе создавать и управляющие советы. Федеральный закон "Об образовании" также накладывает на учредителя обязательство закрепить в уставе разделение полномочий между единоначальной формой управления и формами самоуправления. При этом прямо нигде не сформулировано запрета на придание решениям вышеназванных форм самоуправления в образовательном учреждении нормирующего характера, наряду с иными локальными нормативными актами учреждения, включая приказы директора учреждения. Такой запрет имеется в отношении, например, родительского комитета в виде утвержденного Типового положения "О родительском комитете", обязательного для государственных (муниципальных) образовательных учреждений. Но в отношении управляющих советов подобных нормативных актов еще не имеется.

В настоящее время нет практики нормирования создания и функционирования управляющих советов региональным законодательством.

Все нормативное регулирование управляющих советов осуществляется в настоящее время прежде всего на уровне устава образовательного учреждения. При этом методические рекомендации федеральной рабочей группы Минобрнауки принимаются в настоящее время учредителем при создании управляющих советов в качестве федеральных нормирующих документов.

На такой нормативной основе возможно проводить ограниченный по срокам эксперимент по апробации модели управляющего совета в специально выделенных экспериментальных регионах и муниципалитетах. Но очень рискованно было бы на той же нормативной основе пытаться расширять эксперимент за счет инициативного включения в него неопределенного числа регионов и муниципалитетов. Проблемы и риски возникают даже в рамках одного экспериментального региона, где проявляется инициатива муниципалитетов по созданию в своих муниципальных образовательных учреждениях управляющих советов. Модель управляющего совета в части существенных, инвариантных его качеств и свойств нормативно никак не закреплена, что позволяет, в принципе, создавать под названием управляющий совет орган с любыми иными свойствами, качествами, объемом и качеством управленческих полномочий, как угодно варьировать количественный и категориальный состав, способ создания и формы деятельности.

Для упреждающего реагирования на потенциальные риски в связи с наметившейся тенденцией расширять практику создания управляющих советов во многих регионах минимально необходима нормативная защита термина "управляющий совет" от возможности его произвольного использования. Такой нормативной защитой может стать нормативный акт регионального уровня об утверждении регионального, обязательного для государственных (муниципальных) образовательных учреждений, положения "Об управляющем совете". Принятие такого регионального нормативного акта могло бы быть выставлено Минобрнауки в качестве условия вступления региона во вторую фазу эксперимента по апробации управляющих советов. Для уже участвующих в апробации регионов также должно появиться условие о создании нормативной региональной базы создания и функционирования управляющих советов. Например, Красноярский край, где многие муниципалитеты выразили стремление включиться в эксперимент, уже ощутили необходимость соответствующего регионального нормирования этих экспериментальных процессов.

Сам процесс создания нормативных актов на уровне регионов было бы полезно и разумно организовать и провести как экспериментальную работу Минобрнауки по апробации регионального нормирования

государственно-общественного управления государственным (муниципальным) образовательным учреждением в форме управляющих советов. В этом случае региональное нормотворчество проходило бы согласованно, по единому плану экспериментальной работы, в общем подходе. Результатом такой работы мог бы стать проект федерального типового положения "Об управляющем совете государственного (муниципального) образовательного учреждения", который нормативно закрепил бы инвариантные, обязательные составляющие управляющего совета и разделил бы полномочия по нормированию его вариативной оставляющей между региональным уровнем и его муниципалитетами.

И только по завершении такого этапа формирования нормативной базы создания и функционирования управляющих советов было бы возможным и полезным разработать и предлагать для утверждения соответствующие изменения и дополнения в Федеральный закон "Об образовании".

Существенным препятствием в разработке нормирующих документов федерального или регионального уровня является в настоящее время отсутствие завершенного научно-методического описания апробированной в экспериментальной работе модели управляющего совета в его четко выделенных инвариантной и вариативной составляющих. Именно такое описание управляющего совета только может и должно быть переложено на язык нормы для создания нормативных положений, регламентирующих создание управляющих советов в государственных (муниципальных) образовательных учреждениях, для формулирования дополнений и изменений в действующий Федеральный закон "Об образовании".

3.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДИЧЕСКОЙ БАЗЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ

Как уже было отмечено, на данной стадии экспериментальной апробации и по результатам этой апробации еще не создано относительно завершенного научного описания модели управляющего совета в его инвариантной и вариативной составляющих, позволяющего сформировать научно обоснованные и относительно полные методические рекомендации по созданию управляющих советов, по их встраиванию в систему управления образовательным учреждением и функционированию в системе управления образовательным учреждением. Это обстоятельство оказывается существенным сдерживающим фактором также и в деле формирования и развития нормативно-правовой базы создания и функционирования управляющих советов как регионального, так и федерального уровня. Научно-методические рекомендации по созданию и функционированию управляющих советов, по развитию систем управления образовательных учреждений с управляющими советами — остро востребованный

практикой экспериментальной апробации и необходимый сегодня продукт совершенной экспериментальной работы. Создание такого методического продукта — актуальная задача экспериментальной работы и актуальная рекомендация по совершенствованию, развитию методической базы расширяющейся экспериментальной апробации.

Движение к этому результату достаточно заметно. Следует отметить, что методическая база на старте эксперимента и на настоящей его стадии имеют существенные отличия. Федеральной и региональными экспериментальными группами проведена большая аналитическая работа, в результате которой появилось исчерпывающее описание и анализ вариативных практик создания и функционирования управляющих советов в регионах, принимавших участие в апробации управляющих советов. На основе анализа экспериментальных практик федеральной рабочей группой созданы практикоориентированные методические рекомендации создания и функционирования управляющих советов. Некоторые регионы и муниципалитеты также провели собственные научно-методические исследования собственной практики экспериментальной работы и сформировали свой вклад в методическую базу эксперимента.

Проделанная научно-методическая работа позволила федеральной рабочей группе разработать вариативные образовательные программы о создании и функционировании управляющих советов в объеме программ профессионального образования (повышения квалификации) для участников экспериментальной апробации. Это заложило основы для дальнейшего развития также и организационной базы создания и функционирования управляющих советов.

3.3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ БАЗЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ

Существенным основанием организационной базы создания и функционирования управляющих советов в образовательных учреждениях является прочная научно-методическая база, позволяющая организационно и функционально выстроить систему образования участников сообщества экспериментальной и постэкспериментального создания и организации деятельности управляющих советов. Здесь возможны два подхода, один из которых реализуется федеральной рабочей группой на новом этапе инициативного включения в экспериментальную апробацию новых школ из 30 заявивших о своем участии регионов на московской межрегиональной конференции в октябре 2005 г. Образовательная миссия в этом подходе возлагается на традиционные региональные системы профессионального образования (повышения квалификации), которые, как правило, способны выстроить образовательный процесс скорее в познавательно-теоретическом залоге, нежели в субъектно-мотивационном и практикоориентированном,

деятельностном. Отчасти такой же подход получил свою реализацию и в Красноярском крае: в двух педагогических колледжах (в Красноярске и Енисейске) ввели специализацию по государственно-общественному управлению образованием. О таком методе можно сказать, что часто лучше такой метод, нежели отсутствие какого-либо метода. Но иногда можно сформулировать и иначе — лучше никакого метода, чем такой метод организации образования сообщества создателей управляющих советов.

Практика красноярского региона показала, что организация интенсивных сетевых образовательно-деятельностных коммуникаций участников апробации управляющих советов намного эффективнее и со стороны организации образования, и со стороны организации и развития деятельности по созданию и функционированию управляющих советов. Они осуществлялись в двух постоянных и регулярных формах на двух уровнях — региональном и муниципальном. На региональном уровне узлом сборки сетевых деятельностных коммуникаций стал предельно интерактивный сайт сообщества управляющих советов, где каждый участник мог выставить и получить любую информацию практического, технологического, методического, теоретического и мотивационного характера о создании и функционировании управляющих советов, о проблематике всех аспектов их апробации, практически в любом типе образовательных учреждений региона. Такой интерактивный сайт стал реальным формирователем деятельностной сети создателей управляющих советов. Именно через него организованное сетевое взаимодействие дало эффект инициативного вовлечения в эксперимент 50 образовательных учреждений уже в первый год проведения экспериментальной работы.

Вторым важным составляющим элементом региональной организационно-образовательной базы стали регулярные мотивационно-образовательные и организационно-деятельностные семинары для очередных "волн" включения школьных сообществ в сообщество создателей управляющих советов. Так, в ноябре 2005 г. прошел такого типа первый семинар уже для третьей "волны" — так называемая школа инициативных групп создателей управляющих советов. Деятельносто и мотивационно ориентированное обучение новых участников сообществом созданных и функционирующих управляющих советов является организационным и содержательным стержнем деятельностно-образовательной организационной системы регионального сопровождения процессов образования и функционирования управляющих советов в Красноярском крае.

Эффективность такой организационно-образовательной сетевой системы была экспериментально подтверждена и на муниципальном уровне. Организация выше описанной модели сетевого деятельностно-образовательного взаимодействия школьных сообществ на муниципальном уровне Советского района г. Красноярска дала эффект

инициативного включения в эксперимент по апробации управляющих советов 16 из 32 общеобразовательных учреждений данной муниципальной территории в течение 2004—2005 гг. Экспериментальная практика этого муниципалитета имела своим эффектом также и сетевую рефлексивно-аналитическую деятельность, позволившую по результатам уже первого года экспериментальной апробации выработать практикоориентированные методические рекомендации и разработать собственную адаптированную к местным условиям нормативную базу создания и функционирования управляющих советов.

Из вышеизложенного возможно сформулировать следующие рекомендации. Необходима организация межрегиональной системы сетевого деятельностно-образовательного взаимодействия сообщества создателей управляющих советов на основе интерактивного сайта федерального уровня. Или, как вариант, превращение Красноярского краевого сайта в сайт межрегионального и федерального узла сборки сетевых образовательно-деятельностных коммуникаций деловой сети участников апробации и развития управляющих советов в образовательных учреждениях. Поддерживающей и сопровождающей организационной системой должна стать система образовательно-мотивационных и организационно-деятельностных очных семинаров где функционирующие управляющие советы обучают инициативные группы и вновь созданные управляющие советы. Рекомендуемая эффективная и экономичная организационная схема — это развитие деловой, деятельностной сети из одного экспериментального региона в соседние, в пределах каждого федерального округа, при сопровождении и содействии федеральной рабочей группы Минобрнауки.

Кроме образовательно-организационной и коммуникационной системы сопровождения создания и функционирования управляющих советов, необходимо создавать также и организационно-правовую систему их сопровождения. Последняя должна выстраиваться как организационное ассоциирование сообщества созданных и функционирующих управляющих советов в той или иной организационной и организационно-правовой форме, начиная от муниципального уровня, через региональный с завершением на федеральном уровне. По форме организации это могут быть различного рода и уровня муниципальные, региональные, федеральные съезды, собрания, конференции представителей управляющих советов. Через эти организованности, на их основе и по их поручению возможно сформировать управляющие советы или с иным названием координирующие органы управляющих советов образовательных учреждений муниципальных территорий, регионов, федерации.

Для разработки научно обоснованных и экспериментально апробированных рекомендаций по разработке проекта подобной организационно-деятельностной и коммуникативно-координационной

структуры, обеспечивающей развитие практики создания и функционирования управляющих советов в образовательных учреждениях и рекомендаций по ее созданию и функционированию, необходим специально организованный формирующий эксперимент. И организовать проведение такого эксперимента на базе выбранных двух — четырех регионов было бы весьма полезно в ближайшее время в интересах развития практики создания и развития деятельности управляющих советов в государственных (муниципальных) образовательных учреждениях России

МАТЕРИАЛЫ ИЗ ОПЫТА УЧАСТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И СИСТЕМ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ В СОЗДАНИИ ШКОЛЬНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ

СТАНОВЛЕНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ*

Научно-методическое обеспечение становления и деятельности управляющих советов разработано в 2002—2005 гг. в рамках федеральной программы развития образования под руководством директора Центра социально-экономического развития школы Института развития образования ГУ—ВШЭ А.А. Пинского и ректора АСОУ М.М. Мусарского.

В состав группы разработчиков нормативной и методической базы деятельности управляющих советов с 2002 г. входил проректор АСОУ А.М. Моисеев, с 2004 г. — руководитель ЦСР АСОУ С.Г. Косарецкий.

Выполнены следующие проекты.

1. "Разработка механизмов совершенствования форм и активизации участия профессиональных объединений и ассоциаций образовательных учреждений, педагогических и научных работников, родителей (законных представителей) и общественных организаций в реализации государственной политики в области образования (в том числе предложения по совершенствованию законодательства)" (2002 г.).

2. "Создание комплексной модели участия общественности в управлении образовательными учреждениями общего образования" (2003 г.).

3. "Разработка нормативной и методической основы создания и функционирования советов общеобразовательных учреждений (включая анализ международного опыта, экономических аспектов деятельности советов общеобразовательных учреждений, корректировку и расширение

* Составители А.М. Моисеев, С.Г. Косарецкий.

комплекса нормативно-правовой базы, обеспечивающей их деятельность" (2004 г.).

4. "Обеспечение деятельности управляющих советов общеобразовательных учреждений" (2005 г.).

В результате реализации этих проектов разработаны:

комплексная модель участия представителей общественных групп (родители учащихся, представители общественности, попечители) в управлении учреждениями общего образования;

предложения по изменению нормативно-правовой базы, обеспечивающей организацию и деятельность управляющих советов общеобразовательных учреждений;

проект комплексной программы мероприятий по поддержке становления управляющих советов общеобразовательных учреждений;

методические рекомендации по созданию и функционированию управляющих советов общеобразовательных учреждений для различных категорий участников деятельности советов.

В 2003 г. в рамках проекта разработаны и опубликованы следующие материалы:

Учебно-методический комплект "Усиление государственно-общественного характера управления в сфере общего образования": пояснительная записка, учебный план, учебно-тематический план, учебная программа;

Усиление государственно-общественного характера управления в сфере общего образования: Учебное пособие для повышения квалификации работников образования и педагогического просвещения общественных управляющих (под ред. А.М. Моисеева);

Усиление государственно-общественного характера управления в сфере общего образования: методические рекомендации для преподавателей курса повышения квалификации для работников образования и педагогического просвещения общественных управляющих (под ред. А.М. Моисеева);

Усиление государственно-общественного характера управления в сфере общего образования: материалы по курсу для повышения квалификации для работников образования и педагогического просвещения общественных управляющих (под ред. А.М. Моисеева);

Программа диссеминации перспективных моделей общественного участия в управлении общеобразовательными учреждениями. Методические рекомендации по различным формам обучения целевых групп в регионах РФ в соответствии с учебной программой "Усиление государственно-общественного характера управления в сфере общего образования" (под ред. А.М. Моисеева, И.Д. Чечель).

В 2004 г. подготовлен и опубликован сборник учебно-методических материалов по организации деятельности управляющих советов (под общей ред. А.М. Моисеева)*.

В 2005 г. в рамках проекта ФПРО разработаны и опубликованы:

Программа обучения общественных управляющих;

Учебно-методические материалы к программе;

Сборник "Вариативные модели школьных управляющих советов в России: создание, деятельность, сопровождение";

Методические рекомендации по развертыванию и организации деятельности управляющих советов.

В состав сборника и методических рекомендаций вошли материалы представителей Московской области.

В 2003 г. представители системы образования Московской области приняли участие в российско-британском семинаре "Становление общественного участия в управлении школой: Школьные советы" в г. Королеве.

В 2004 г. министром образования и науки органам управления образованием Республики Карелия, Красноярского края, Воронежской, Московской, Самарской, Тамбовской, Ярославской областей, г. Москвы направлено письмо "О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений" (№ АФ-144 от 27.04.2004 г.).

В 2004 г. Департаментом общего и дошкольного образования Министерства образования РФ органам управления образованием Республики Карелия, Красноярского края, Воронежской, Московской, Самарской, Тамбовской, Ярославской областей, г. Москвы направлены методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений для использования в проводимой органами управления образованием, органами местного самоуправления и общеобразовательными учреждениями работ (№ 14-51-131/04 от 14.05.2004 г.).

В 2004 г. Министерстве образования и науки РФ создана координационная группа по развитию государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями (приказ № 143 от 24.12.2004 г.).

Членом координационной группы Минобразования и науки РФ по развитию государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями является А.М. Моисеев, проректор АСОУ.

Мероприятия по обеспечению общественного участия в управлении образованием включены в проект Федеральной целевой программы

---

* Материалы сборника включены в разд. 2 настоящего сборника.

развития образования на 2006—2010 гг. (Мероприятие 17. Внедрение моделей государственно-общественного управления в образовательных учреждениях, развитие попечительской деятельности в системе образования. Разработка и реализация механизмов и форм публичной отчетности в системе образования).

Эксперимент по созданию управляющих советов общеобразовательных учреждений Московской области поддерживается Министерством образования Московской области.

В Московской области пилотными территориями по апробации модели управляющих советов общеобразовательных учреждений являются г. Дубна и г. Подольск.

Сеть пилотных площадок на сегодняшний день показана в нижеследующей таблице.

Муниципальное образование	ФИО муниципального координатора, место работы, должность, контактные телефоны, e-mail	Образовательное учреждение	Директор
Город Дубна	Антонова Марина Константиновна, Управление народного образования, главный специалист, (8-221) 4-99-68 antmk@uni-dubna.ru 30574 89166659444	Средняя общеобразовательная школа № 1 с углубленным изучением отдельных предметов	Руденко Александр Иванович
		Лицей "Дубна"	Мещерская Тамара Рудольфовна
Город Подольск	Байкова Наталья Фаниловна, Комитет по образованию и молодежной политике, консультант по научно-методической работе 8(27)637072, baykova@adm.podolsk.ru	Лицей № 1	Либкина Вера Ивановна
		СОШ № 13	Курина Елена Юльевна
		СОШ № 25	Конаныхина Ирина Анатольевна
		Лицей № 26	Устинова Лариса Николаевна

Со стороны Министерства образования Московской области координирует эксперимент Отдел стратегии развития образования и общенациональных проектов образования Министерства образования Московской области (начальник отдела В.С. Запалацкая, главный специалист Л.П. Солнцева).

С 2004 г. приказом Министерства образования Московской области руководитель Центра стратегических разработок АСОУ С.Г. Косарецкий является региональным координатором эксперимента по созданию

управляющих советов общеобразовательных учреждений Московской области.

Информационное и методическое обеспечение работы осуществляет Центр стратегических разработок АСОУ.

В 2004—2005 гг. представители Московской области (А.М. Моисеев, С.Г. Косарецкий, Е.С. Иноземцева) вошли в состав участников проекта Британского совета по созданию пособия для школьных управляющих (членов управляющего совета)*.

1 октября 2005 г. в рамках образовательного форума Подмосковья прошел семинар "Общественное участие в управлении школой". Семинар был организован Министерством образования Московской области, Центром стратегических разработок АСОУ при поддержке ГУ—ВШЭ и Рособразования. В семинаре приняли участие 56 человек, представлявших органы управления образованием и образовательные учреждения 14 районов Московской области.

На семинаре выступили: В.С. Запалацкая, начальник отдела стратегии развития образования и информационных технологий Министерства образования Московской области; А.М. Моисеев проректор АСОУ; С.Г. Косарецкий, руководитель Центра стратегических разработок АСОУ, региональный координатор проекта "Обеспечение деятельности управляющих советов общеобразовательных учреждений" в Московской области; Е.С. Иноземцева, юрист, консультант Управления народного образования администрации г. Дубны; М.К. Антонова, главный специалист управления народного образования администрации г. Дубны; Т.Р. Мещерская, директор МОУ «Лицей "Дубна"» г. Дубна Московской области; Л.Н. Устинова, директор СОШ № 26 г. Подольска.

В октябре 2005 г. состоялись семинары по обучению членов управляющих советов школ г. Дубна и г. Подольск. В семинарах приняли участие 37 человек (директора и педагоги школ, родители, кооптированные члены).

21 декабря 2005 г. в АСОУ прошла конференция "Организация работы управляющих советов в образовательных учреждениях Московской области". Организаторы конференции: Министерство образования Московской области и Центр стратегических разработок АСОУ.

В конференции участвовали представители Министерства образования Московской области, Академии социального управления; члены координационной группы Минобразования и науки РФ по развитию государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями; представители муниципальных органов управления образованием и директора общеобразовательных

---

* Пособие было издано в 2006 г. и распространено среди руководителей школ-победителей конкурсного отбора школ в рамках ПНПО "Образование" в Московской области.

учреждений Московской области. Конференцию открыли начальник Управления развитием образования Министерства образования Московской области В.Г. Чайковский и ректор АСОУ М.М. Мусарский.

Проректор АСОУ по научной работе, член координационной группы Минобразования и науки РФ по развитию государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями А.М. Моисеев выступил с докладом о ходе и первых результатах работы по созданию и организации деятельности управляющих советов школ в Российской Федерации. В.С. Запалацкая, начальник отдела стратегии развития образования и информационных технологий в Управлении развитием образования Министерства образования Московской области, в своем выступлении обратила особое внимание участников на роль национального проекта "Образование" (в части отбора лучших школ для осуществления государственной поддержки) в стимулировании процесса становления и развития управляющих советов.

С.Г. Косарецкий, руководитель Центра стратегических разработок АСОУ, региональный координатор эксперимента по созданию управляющих советов общеобразовательных учреждений Московской области, охарактеризовал работу по созданию и организации деятельности управляющих советов в образовательных учреждениях Московской области и имеющиеся на сегодняшний день результаты. В Московской области управляющие советы сегодня действуют в шести школах (два — г. Дубна, четыре — г. Подольск).

В состав первых советов вошли: заместитель главы городской администрации; председатель Городского совета; депутат Областной думы; депутаты горсовета; заместитель начальника Учебного центра МЧС России; директор городского рынка; руководители предприятий, представители вузов, юристы, врачи, ученые, нотариус.

Среди первых результатов работы советов:

изменение расписания движения автобуса;

создание на базе школы учебно-методического центра для подготовки учащихся школ города для поступления в вузы;

организация профильного класса в сотрудничестве с МЧС;

привлечение внебюджетных средств для награждения особо отличившихся учащихся — победителей городских и областных предметных олимпиад, призеров городских спортивных соревнований, учителей, инициирование строительства спортивной площадки.

Начальник ГОРУНО г. Дубны Татьяна Константиновна Виноградова в своем анализе становления управляющих советов в учреждениях города, в частности, сформулировала следующие ответы на вопрос "Что может управляющий совет?":

придает открытость и повышает инвестиционную привлекательность сферы образования;

дает возможность появлению внешней оценки деятельности школы, ее администрации;

является способом презентации школы городскому сообществу;

повышает общественный статус муниципального образования вообще и конкретного общеобразовательного учреждения в частности;

через него деятельность учредителя в управлении конкретным общеобразовательным учреждением становится более формализованной;

коренным образом изменяет отношения между всеми уставными органами управления учреждением;

дает возможность обучения навыкам общественной самоорганизации не только участникам образовательного процесса, но и другим гражданам местного сообщества, в чем, безусловно, заинтересован муниципалитет.

Председатель Комитета по образованию и молодежной политике г. Подольска Т.Н. Галкина рассказала об опыте становления и деятельности управляющих советов в системе образования г. Подольска. Директор лицея "Дубна" Т.Р. Мещерская охарактеризовала первые результаты деятельности управляющего совета МОУ «Лицей "Дубна"» г. Дубна Московской области.

Директор лицея № 26, г. Подольск, Л.Н. Устинова особое внимание уделила принятой в учреждении модели разграничения компетенций директора и управляющего совета лицея.

В рамках групповой работы на секциях обсуждались вопросы:

совершенствование государственно-общественного управления образованием как приоритет развития образования Московской области: модели и механизмы реализации;

управляющие советы как орган стратегического управления школой;

полномочия управляющего совета;

нормативное обеспечение становления и деятельности управляющих советов.

26.02.2006 г. в г. Подольске прошел семинар, в котором участвовали:

Н.Ф. Байкова, консультант Комитета по образованию и молодежной политике, представившая всесторонний анализ первого этапа (2004—2005 г.) становления и деятельности управляющих советов в системе образования г. Подольска;

Г.Н. Чумаченко, заместитель председателя Комитета по образованию и молодежной политике г. Подольска, которая отметила достигнутые успехи в развитии государственно-общественного управления и определила задачу поддержки становления управляющих советов как приоритетную для системы образования города;

С.В. Храпач, член управляющего совета школы № 25, депутат Городского совета, председатель комиссии по безопасности, который охарактеризовал существующие и возможные направления взаимодействия управляющих советов с органами местного

самоуправления и исполнительной властью, способствующие решению проблем школы;

С.П. Старченко, депутат Городского совета, председатель комиссии по образованию, который отметил, что "у совета нет иной альтернативы, кроме поддержки процесса становления управляющих советов";

С.Г. Косарецкий, руководитель Центра стратегических разработок АСОУ, обозначивший возможные перспективы развития государственно-общественного управления в условиях реализации приоритетного национального проекта "Образование";

директора школ г. Подольска И.А. Конаныхина (школа № 25), Л.Н. Устинова (лицей № 26), Е.Ю. Курина (школа № 13), которые выделили специфику создания и организации работы советов в своих школах, представили первые результаты деятельности управляющих советов, раскрыли вопросы взаимодействия управляющего совета с директором;

Г.Н. Масленникова, председатель управляющего совета лицея № 1, которая поделилась опытом формирования и разворачивания деятельности управляющего совета в лицее.

Выступления вызвали значительный интерес у присутствующих руководителей образовательных учреждений г. Подольска. На семинаре были обсуждены актуальные задачи развития государственно-общественного управления в системе образования г. Подольска в 2006 г

С 2006 г. мероприятия по обеспечению общественного участия в управлении образованием включены в Областную целевую программу "Развитие образования Московской области" на 2006—2010 г. (мероприятие № 3.4.1. "Развитие моделей государственно-общественного управления. Разработка и реализация механизмов и форм публичной отчетности всех уровней системы образования (нормативно-правовое и научно-методическое сопровождение, мониторинг)".

28 марта 2006 г. В АСОУ состоялась научно-практическая конференция "Модернизация системы управления образованием Московской области". Вопросы общественного участия в управлении образованием и организации деятельности управляющих советов вошли в программу конференции. С докладом "Управляющие советы — модель обеспечения общественного участия в управлении образовательным учреждением" выступила Лариса Николаевна Устинова, директор лицея № 26 г. Подольска.

30 мая в АСОУ состоялась конференция "Реализация в образовательных учреждениях государственно-общественного управления образованием: создание и развитие деятельности институтов общественного участия в управлении образованием". В конференции приняли участие представители Министерства образования Московской области и АСОУ; руководители и специалисты муниципальных органов управления образованием; руководители образовательных учреждений-победителей конкурсного отбора общеобразовательных учреждений

Московской области, активно внедряющих инновационные образовательные программы в рамках приоритетного национального проекта "Образование". В конференции приняла участие министр образования Правительства Московской области Лидия Николаевна Антонова. С докладом "Школьный управляющий совет — одно из ключевых звеньев комплексной модернизации российского образования" выступил Анатолий Аркадьевич Пинский, заместитель председателя Координационной группы Министерства образования и науки РФ по развитию государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями. С сообщением "Разработка системы обучения школьных управляющих (членов школьных управляющих советов)" выступила Елена Николаевна Шимутина, заместитель директора ОЦ № 548 Царицыно г. Москвы, координатор проекта "Разработка системы обучения школьных управляющих (членов школьных управляющих советов)". Представители муниципальных органов управления образованием и руководители учреждений-победителей конкурсного отбора общеобразовательных учреждений Московской области, активно внедряющих инновационные образовательные программы в рамках приоритетного национального проекта "Образование", получили методическую литературу по вопросам создания и организации деятельности управляющих советов.

Три школы Московской области были выдвинуты управляющими советами на конкурсный отбор общеобразовательных учреждений Московской области, активно внедряющих инновационные образовательные программы. Все три вошли в число в число победителей конкурсного отбора. Это:

МОУ "Лицей № 26", г. Подольск Московской области;

МОУ "Лицей № 1", г. Подольск Московской области;

МОУ «Лицей "Дубна"», г. Дубны Московской области.

Т.К. Виноградова, **начальник**
управления народного образования
администрации г. Дубны Московской области

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ г. ДУБНЫ ПО АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С 2004 г. Управлением народного образования администрации г. Дубны ведется работа в рамках федерального эксперимента по созданию и обеспечению деятельности управляющих советов. Основной целью данного эксперимента является апробация модели реального участия общественности в управлении общеобразовательным учреждением. Не

секрет, что существующие на данный момент примеры участия родителей в работе школы чаще всего выливаются в формы, далекие от концепции общественно-государственного управления.

Закон определяет, что управление в образовательном учреждении строится на основе единоначалия и самоуправления. Каждый орган самоуправления представляет отдельных участников образовательного процесса и связан с различными функциями: попечительский совет в основном привлекает внебюджетные средства, родительский комитет на практике занимается организацией досуга учащихся, педагогический совет — содержанием обучения и воспитания, а директор образовательного учреждения строит отношения с каждым органом самоуправления отдельно и в конечном счете один отвечает за школу.

Управляющий же совет — это коллегиальный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов, имеющий управленческие полномочия по решению магистральных вопросов функционирования и развития школы. Сегодня в г. Дубне создано правовое поле в рамках (подчеркиваю) действующего законодательства для появления управляющих советов в любом муниципальном образовательном учреждении. Зарегистрированы два управляющих совета в лицее "Дубна" и школе № 1.

Всегда ли мы удовлетворены тем, что происходит в школе? Очевидно, не всегда и не всем. И тогда зададим себе вопрос: а как мы, "мы" в широком смысле слова, т.е. мамы, папы, бабушки и дедушки, помощники школы, можем узнать, как устроены жизнь и учеба детей в школе? И тут выявляется парадокс. На десятки вопросов в сегодняшней привычной модели массовой российской школы ответов у большинства граждан сообщества нет. Значит, нет возможности реально повлиять на то, что происходит в школе, даже если это касается интересов нашего ребенка. Говоря научным языком, школа, оставаясь сугубо ведомственной, административно управляемой системой, оказывается "закрытой" и отчужденной от общества.

Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г. и Федеральный закон "Об образовании" акцентируют внимание на необходимости усиления общественной составляющей в управлении образовательными учреждениями. Но эти документы не затрагивают механизмов формирования данных форм и их нормативно-правового регулирования, а носят, скорее, декларативный характер. Новая редакция закона "Об образовании" также не дает реальной возможности говорить о каком-либо продвижении в этой области, проект поправок к существующему законодательству пока так и остается лишь проектом, поэтому разработка моделей общественно-государственного управления должна ориентироваться на работу в существующем нормативно-правовом поле. От этого мы отталкивались.

Нами разработана модель создания управляющего совета, отличная от предложенной федеральной группой. Основным критерием в оценке каждого шага является его соответствие действующему правовому полю. Логика создания управляющего совета в муниципальном образовательном учреждении в г. Дубне сейчас следующая.

В соответствии с действующим законодательством, структуру, порядок формирования органов управления образовательного учреждения, их компетенцию и порядок организации деятельности не вправе устанавливать ни родители, ни учащиеся.

В соответствии со ст. 13 Федерального закона РФ "Об образовании" данные вопросы в обязательном порядке указываются в уставе. Значит, без внесения изменений и дополнений в устав школы не обойтись.

В соответствии с законом "Об образовании" устав, изменения и дополнения в устав разрабатываются и принимаются коллективом образовательного учреждения и утверждаются учредителем.

То есть, инициаторами создания в школе управляющего совета могут быть и родители, и работники школы, и иные участники образовательного процесса, но решение о включении в структуру органов управления образовательного учреждения управляющего совета может принять только учредитель данного учреждения. Поэтому мы в начале получили административную поддержку в лице главы города.

Сложности отношений с муниципальной властью в других территориях приводили к проблеме легитимности управляющих советов. Поэтому согласование позиций по данному вопросу с органом местного самоуправления мы считаем первоочередной и очень важным.

Следующий шаг. Глава города издал постановление, которым утвердил положение о порядке создания и организации деятельности управляющих советов в муниципальных общеобразовательных учреждениях г. Дубны. Оно было разослано в каждую школу и доведено до сведения всех участников образовательного процесса. Из его содержания следует, что любое общеобразовательное учреждение города, пожелавшее создать у себя управляющий совет, может это сделать. То есть обращаться с ходатайством к учредителю поддержать инициативу создания управляющего совета в конкретной школе уже не требуется, так как позиция учредителя по данному вопросу четко изложена в положении.

Это положение оказывает также реальную помощь в разработке дополнений к уставам. Это выражается, например, в том, что стадия согласования условий создания и деятельности управляющих советов сведена к минимуму, так как учредитель, разрабатывая положение, уже определил для себя наиболее принципиальные вопросы, проработал их и изложил свои условия. В части, не противоречащей положению, школа разрабатывает и принимает изменения и дополнения к уставу самостоятельно и представляет их на утверждение учредителю.

Затем последовали утверждение и регистрация дополнений в уставы пилотных школ. Именно дополнений, а не новой редакции устава. Почему мы не стали сразу принимать новую редакцию устава? Потому что введение управляющих советов в структуру органов управления — дело новое, опыт еще не наработан. Мы решили поработать, посмотреть, оправдает ли такой совет наши ожидания, и если да, то через какое-то время с учетом приобретенного опыта выявленных в процессе работы недостатков скорректировать те или иные положения, касающиеся управляющего совета, и разработать новую редакцию устава.

С целью соблюдения интересов учредителя распоряжением главы города были определены представители учредителя в управляющий совет. Важно оценить компетентность представителя учредителя в управляющем совете. Это связано с возможностью в том числе обращения к нему членов управляющего совета за информацией. У нас представители учредителя — специалисты ГОРУНО.

Так при непосредственном участии Управления образования были созданы управляющие советы в двух образовательных учреждениях.

Мы считаем каждый шаг этой цепочки обоснованным и необходимым.

Экспериментальная работа предполагает описание и анализ опыта, поэтому мы участвовали в конкурсе на написание пособия для управляющих. Е.С. Иноземцева, наш ведущий юрисконсульт, на конкурсной основе стала одним из соавторов этого пособия.

Все сделанное на сегодняшний день привело нас к этапу апробации практической деятельности созданных управляющих советов пилотных школ. Работники ГОРУНО являются представителями учредителя в них, и поэтому анализ возникающих проблем, и поиск путей их решения — это конкретная деятельность управления в рамках данного проекта сегодня.

Анализируя наш опыт, мы можем сказать, что идеальными условиями для апробации управляющего совета являются понимание сути его работы, желание в нем быть, активная позиция при осуществлении его основных задач и эффективное взаимодействие в системе управления образовательным учреждением в рамках действующего законодательства.

Честно скажем: управляющий совет не является панацеей для решения всех сегодняшних проблем школы. Польза от управляющего совета нами ожидается разносторонней — от него могут выиграть и администраторы, и педагоги, и городское сообщество, и, что самое главное, ученики. В рамках управляющего совета можно принять решения о более благоприятном режиме обучения детей, о выборе наиболее актуальных для учеников профилей обучения, можно влиять на распределение школьных денег и на перспективу развития вашей школы. Но главное мы видим в том, что меняется основа управления школой. Наше убеждение — найти союзников мы можем только среди тех, кто понимает

наши проблемы, видит их "изнутри". ("Понимание — начало согласия", Бенедикт Спиноза.)

Что же мы ожидаем? Мы считаем, что опыт внедрения государственно-общественных форм управления в системе общего образования муниципалитета:

1) придает открытость и повышает инвестиционную привлекательность сферы образования;

2) дает возможность появлению внешней оценки деятельности школы, ее администрации. Управляющий совет — поставщик задач ведомству образования извне, из общества, от заказчика, именно он дает возможность преодолеть системе образования замкнутость в самой себе.

Кроме этого, управляющий совет является способом презентации школы городскому сообществу и привлечения к участию в управлении школой наиболее авторитетных граждан. Он повышает общественный статус муниципального образования в целом и конкретного образовательного учреждения в частности, создает имидж образовательного учреждения, ориентированного на нужды сообщества.

Совершенно новым становится то, что через участие в управляющем совете деятельность учредителя в управлении конкретным образовательным учреждением становится более формализованной. Управляющий совет создается по решению и с участием учредителя, что качественно отличает его от других форм школьного самоуправления.

Управляющий совет коренным образом изменяет отношения между всеми уставными органами управления учреждением, объединяет их и позволяет на каждый вопрос посмотреть со стороны всех участников образовательного процесса, т.е. при его решении максимально учесть интересы каждого. Впервые появляется переговорная площадка представителей участников образовательного процесса и членов местного сообщества (горожан).

Для города управляющий совет дает возможность обучения навыкам общественной самоорганизации не только участникам образовательного процесса, но и всем гражданам, в чем, безусловно, заинтересован муниципалитет. Формирование демократической культуры является основой развития гражданского общества.

Управляющий совет дает возможность создания новой перспективной системы управления образовательным учреждением. Известно: "Два человеческих изобретения можно считать самыми трудными: искусство воспитывать и искусство управлять" (Иммануил Кант). Конечно, не на все вопросы можно сейчас ответить, но поддержка становления и развития институтов общественного участия в управлении образованием является одним из важных направлений современного образования.

Е.С. Иноземцева,
юрисконсульт Центра развития образования, г. Дубна

СОЗДАНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: ОПЫТ РАБОТЫ г. ДУБНЫ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Два общеобразовательных учреждения г. Дубны Московской области с 2004 г. принимают участие в эксперименте по апробации моделей создания и организации деятельности управляющих советов в общеобразовательных учреждениях.

После того как мы приняли окончательное решение создать в данных школах управляющие советы, у нас возникло много вопросов, связанных с тем, как это сделать правильно. На данной стадии это в основном были вопросы нормативного характера, и прежде всего мы задумались над следующим.

Первое. А позволяет ли вообще действующее законодательство Российской Федерации создавать в общеобразовательных учреждениях такой орган управления, как управляющий совет? Ведь в настоящее время ни Федеральный закон "Об образовании", ни иные нормативные правовые акты в области образования не содержат специальных норм, регулирующих создание и деятельность такого органа управления.

Второе. Достаточно ли для создания управляющего совета общеобразовательного учреждения одной лишь инициативы представителей школьного или местного сообщества или для создания правомочного, способного принимать законные решения управляющего совета необходимо совершить определенные юридические действия?

Отвечая на первый вопрос, мы в первую очередь обратились к ст. 35 закона "Об образовании". В данной статье говорится, что управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом соответствующего образовательного учреждения, строится на принципах единоначалия и самоуправления.

Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы.

Таким образом, перечень органов самоуправления образовательных учреждений не является исчерпывающим, что позволяет включить в структуру органов управления общеобразовательным учреждением и такой орган управления, как управляющий совет.

При этом порядок выборов указанных органов управления образовательным учреждением и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения.

Определившись с ответом на первый вопрос, мы перешли ко второму.

Анализ действующего законодательства показал, что однозначно одной лишь инициативы учащихся, родителей, работников или иных представителей школьного сообщества недостаточно.

Дело в том, что структуру, порядок формирования органов управления образовательного учреждения, их компетенцию и порядок организации деятельности не вправе устанавливать ни родители, ни учащиеся.

В соответствии со ст. 13 закона "Об образовании" данные вопросы в обязательном порядке указываются в уставе образовательного учреждения — главном правовом документе и для образовательного учреждения и для его учредителя. Значит, без внесения изменений и дополнений в устав школы не обойтись.

В соответствии с законом "Об образовании" устав, изменения и дополнения в устав разрабатываются и принимаются коллективом образовательного учреждения и утверждаются учредителем. То есть инициаторами создания в школе управляющего совета могут быть и родители, и работники школы, и иные участники образовательного процесса, но решение о включении в структуру органов управления образовательного учреждения управляющего совета может принять только учредитель данного учреждения.

В связи с этим, прежде чем приступить к серьезной работе по разработке и принятию изменений и дополнений в устав, мы бы порекомендовали сначала обратиться к учредителю с просьбой поддержать инициативу создания в школе нового органа управления и, только добившись положительной реакции учредителя, приступить к разработке изменений и дополнений в устав. В противном случае может возникнуть ситуация, когда вы потратите много сил и времени на разработку положений устава о создании и деятельности нового органа управления, на обсуждение и принятие этих положений, а когда представите новую редакцию устава или дополнение к уставу на утверждение учредителю школы, он может не согласиться менять структуру управления учреждением и, следует отметить, это его право.

Обратиться к учредителю с просьбой поддержать инициативу о создании в школе управляющего совета можно, например, путем направления ходатайства с приложением протоколов общих собраний работников, родителей, старшеклассников (инициаторов создания в школе управляющего совета) с обоснованиями целесообразности введения управляющих советов в структуру органов управления.

Одобрение учредителем инициативы о создании управляющего совета в созданном им учреждении может быть выражено разными способами.

Наиболее простым из них является ответ на поступившее ходатайство, содержащий согласие учредителя обсудить условия создания и деятельности управляющего совета в конкретном учреждении.

Однако в процессе рассмотрения поступившего ходатайства, изложенные в нем доводы могут настолько убедить учредителя в

целесообразности создания в школах такого органа управления, как управляющий совет, что у учредителя может возникнуть желание не только одобрить поступившую инициативу, но и довести информацию о возможности создания такого органа управления до сведения всех подведомственных общеобразовательных учреждений.

Например, в г. Дубне Московской области глава города издал постановление, которым утвердил положение о порядке создания и организации деятельности управляющих советов в муниципальных общеобразовательных учреждениях г. Дубны (см. приложение 1).

Городское положение было разработано строго в рамках действующего законодательства, но при этом в нем максимально были учтены положения проекта Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Закон РФ "Об образовании"», проекта постановления Правительства РФ "О внесении изменений и дополнений в Типовое положение об общеобразовательном учреждении" в части управления общеобразовательными учреждениями, а также методических рекомендаций по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений, изложенных в приложении к письму Минобразования РФ № 14-51-131/04 от 14.05.2004 г.

Во-первых, это было сделано для того, чтобы наиболее полно апробировать предлагаемую в вышеуказанных проектах и методических рекомендациях Министерства образования РФ модель создания и деятельности управляющих советов.

Во-вторых, в условиях, когда нормативные правовые документы федерального уровня, предусматривающие введение в общеобразовательных учреждениях управляющих советов как органов государственно-общественного управления, находятся в стадии доработки и де-факто существуют в виде проектов правовых документов федеральных органов разного уровня, издание подобного нормативного правового акта — единственная возможность направить подведомственные образовательные учреждения по пути апробации именно предлагаемой модели.

Изданное в г. Дубне положение ни в коем случае нельзя рассматривать как некий акт, в котором учредитель уже все решил за школу и установил жесткие, неизменные нормы. В данном положении учредитель закрепил лишь основные правила создания и деятельности управляющих советов в общеобразовательных учреждениях города.

Так, например, закрепив в положении норму о том, что в состав управляющего совета в обязательном порядке входят представители родителей (законные представители) обучающихся всех ступеней общего образования, представитель учредителя, обучающиеся третьей ступени общего образования, работники общеобразовательного учреждения, учредитель в то же время установил, что процедура выборов для каждой

категории членов управляющего совета, количественный состав совета, организация его работы и т.д. определяются уставом общеобразовательного учреждения. То есть возможности поиска наиболее приемлемого варианта для каждой конкретной школы имеются достаточные.

Указанное положение было опубликовано в средствах массовой информации г. Дубны, разослано в каждую школу и доведено до сведения всех участников образовательного процесса.

Почувствовали ли участники образовательного процесса в г. Дубне пользу от издания данного положения? Несомненно, да.

Во-первых, жители г. Дубны получили общую информацию об управляющих советах, о том, что имеется возможность изменить структуру управления общеобразовательными учреждениями города.

Во-вторых, жители г. Дубны были ознакомлены с тем, что Администрация г. Дубны — учредитель муниципальных общеобразовательных учреждений города, поддерживает развитие демократического, государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями города, поддерживает процесс широкого привлечения к их управлению представителей профессионального педагогического сообщества, родителей (законных представителей) обучающихся, выпускников общеобразовательных учреждений и представителей местной общественности.

В-третьих, из содержания городского положения следует, что любое общеобразовательное учреждение города, пожелавшее создать у себя управляющий совет, может это сделать. То есть обращаться к учредителю с просьбой поддержать инициативу создания управляющего совета в конкретной школе уже не требуется, так как позиция учредителя по данному вопросу четко изложена в положении.

В-четвертых, городское положение оказывает реальную помощь в разработке дополнений к уставам.

Прежде всего это выражается в том, что учредитель в положении обозначил все вопросы, требующие урегулирования в уставе.

Кроме этого, стадия согласования условий создания и деятельности управляющих советов сведена к минимуму, так как учредитель, разрабатывая положение, уже определил для себя наиболее принципиальные вопросы, проработал их и изложил свои условия в указанном нормативном акте. В части, не противоречащей вышеуказанному положению, общеобразовательное учреждение разрабатывает и принимает изменения и дополнения к уставу самостоятельно и представляет их на утверждение учредителю.

Справедливости ради нужно отметить, что желание довести до сведения подведомственных общеобразовательных учреждений информацию о возможности создания в школах управляющего совета

может возникнуть у учредителя не только в результате рассмотрения конкретного ходатайства, но и по его собственной инициативе.

Как было сказано выше, в г. Дубне пошли по пути создания управляющих советов, максимально приближенных к модели, предлагаемой федеральной рабочей группой в рамках проводимого эксперимента.

Однако до принятия нормативных правовых актов федерального уровня, предусматривающих введение в общеобразовательных учреждениях управляющих советов, орган местного самоуправления, который является учредителем общеобразовательных учреждений в конкретном муниципальном образовании, в целях развития государственно-общественного характера управления подведомственными общеобразовательными учреждениями может издать нормативный правовой акт, устанавливающий иную, чем предлагаемая в рамках эксперимента, модель создания и деятельности управляющих советов.

Итак, когда мы получили принципиальную поддержку учредителя в вопросе создания управляющих советов, у нас начался очень ответственный этап в их создании — разработка дополнений в уставы учреждений. На этом этапе мы решали следующие вопросы.

1. Разрабатывать и утверждать дополнение к уставу в виде отдельного документа, являющегося приложением к имеющемуся уставу, или принимать и утверждать устав в новой редакции.

2. Устанавливать в уставе только основополагающие положения (принципы) для управляющего совета с одновременной отсылкой к детальному "Положению об управляющем совете", принимаемому в качестве локального акта учреждения, или детально излагать в тексте самого устава компетенцию, процедуру выборов, назначения, кооптации, деятельности, состав управляющего совета. При этом теоретически изложение может быть настолько подробным, что отпадает надобность в принятии специального локального акта "Положения об управляющем совете".

Что касается первого вопроса, то мы решили разработать дополнение к уставу в виде отдельного документа, являющегося приложением к имеющемуся уставу. То есть мы дополнили раздел устава об управлении учреждением необходимыми пунктами об управляющем совете и все положения иных разделов устава привели в соответствие с данным разделом с учетом правомочий управляющего совета. Например, мы скорректировали в связи с созданием управляющего совета положения устава о функциях педсовета, родительского комитета, попечительского совета и др.

Почему мы не стали сразу принимать новую редакцию устава?

Потому что введение управляющих советов в структуру органов управления образовательных учреждений — дело новое, опыт еще не

приобретен. Мы решили поработать, посмотреть, оправдает ли такой совет наши ожидания, и если да, то через какое-то время с учетом приобретенного опыта, выявленных в процессе работы недостатков скорректировать те или иные положения, касающиеся управляющего совета и разработать новую редакцию устава.

Решая второй вопрос, мы выбирали между двумя вариантами: вариантом внесения дополнений в устав с разработкой локального акта — "Положения об управляющем совете" (вариант 1) и вариантом внесения дополнений в устав без разработки такого локального акта (вариант 2).

Вариант 1 нас не устроил из-за очень сложной процедуры принятия нормативных актов. В данном случае нам потребовалось бы:

дополнить раздел устава об управлении учреждением основополагающими положениями, касающимися создания и деятельности управляющего совета (с учетом требований ст. 13 Федерального закона "Об образовании";

внести изменения и дополнения в иные разделы устава с целью приведения их в соответствие с измененным разделом об управлении учреждением (с учетом правомочий управляющего совета);

отразить в уставе тот факт, что деятельность управляющего совета регулируется локальным актом — "Положением об управляющем совете";

разработать и принять локальный нормативный акт "Положение об управляющем совете" с приложениями или отдельными локальными актами о выборах и кооптации членов управляющего совета.

Причем в этом случае необходимо иметь в виду, что процедура принятия локальных актов, дополнительно регламентирующих структуру, порядок формирования органов управления образовательного учреждения, их компетенцию и порядок организации деятельности, точно такая же, как и для самого устава, а именно:

принятие коллективом образовательного учреждения;

утверждение учредителем образовательного учреждения;

государственная регистрация в налоговом органе.

То же относится и к внесению изменений и дополнений в них. При таких обстоятельствах регулирование каких-либо вопросов локальными актами не делает устав менее громоздким, так как устав и локальные акты — это единый правовой документ. А вот процесс работы с уставом, когда имеется отсылка к другому документу, — это, на наш взгляд, неудобно.

Итак, мы остановились на варианте без принятия в качестве локальных актов положений об управляющем совете, о выборах, кооптации и т.д. Причем мы очень старались сформулировать дополнение к уставу таким образом, чтобы он не превратился в документ, в большей части регламентирующий деятельность управляющего совета.

В первую очередь мы тщательно продумали структуру раздела устава, который посвящен управлению учреждением и включили в устав только положения, которые в соответствии со ст. 13 Федерального закона "Об образовании" в обязательном порядке указываются в уставе.

В качестве рекомендации мы бы посоветовали построить все подразделы раздела устава об управлении образовательным учреждением по единой схеме, например:

с какой целью создается орган управления;

порядок его формирования;

компетенция;

порядок организации деятельности.

В уставах дубненских школ на момент внесения в них дополнений все имеющиеся органы управления (общее собрание, педагогический совет, директор и т.д.) были описаны именно по такой схеме. Поэтому нам не составило большого труда дополнить раздел устава об управлении учреждением еще одном подразделом — об управляющем совете.

Единственное, что "выбивалось" из этой схемы (из-за большого объема информации), так это пункт о формировании управляющего совета. Как указывалось выше, городским положением о порядке создания и организации деятельности управляющих советов в муниципальных общеобразовательных учреждениях г. Дубны, утвержденным Постановлением главы города от 22.06.2004 г. № П-759, было установлено, что члены управляющего совета избираются или кооптируются и что процедуры выборов и кооптации должны быть определены в уставе образовательного учреждения.

Чтобы не нарушать указанную выше схему, мы решили положения о выборах и кооптации изложить в уставе отдельным пунктом. Причем для всех случаев, когда уставом учреждения для формирования органов управления и иных целей будут предусматриваться выборы представителей родителей (законных представителей), работников и обучающихся образовательного учреждения или кооптация в состав органов управления определенных категорий лиц, мы установили общие правила их проведения. Школа, даже самая большая, не является такой организацией, которая нуждается каждый раз в разработке новой процедуры выборов.

Все вопросы, которые в соответствии со ст. 13 Федерального закона "Об образовании" не должны указываться в уставе образовательного учреждения в обязательном порядке, мы в устав не включали.

Например, для того чтобы урегулировать такие вопросы, как периодичность проведения заседаний, сроки и порядок оповещения членов управляющего совета о проведении заседаний, сроки предоставления членам управляющего совета материалов для работы, порядок проведения заседаний, определение постоянного места проведения

заседаний и работы управляющего совета, иных процедурных вопросов, мы разработали и приняли регламент работы управляющего совета, который **не** утверждается учредителем и **не** регистрируется в качестве дополнений к уставу.

Таким образом, мы нашли для себя наиболее удобный вариант и не нарушили форму и стиль существующих уставов.

В муниципальном общеобразовательном учреждении лицей "Дубна" г. Дубны Московской области управляющий совет действует уже целый год. Его члены часто вспоминают день выборов, первые заседания, как все начиналось.

Уже немало сделано, уже есть чем поделиться с теми, кто только создает у себя в школе управляющий совет. Например, тем, как готовилась к совместной работе директор лицея Т.Р. Мещерская.

Тамара Рудольфовна знала, что в соответствии с уставом лицея она входит в состав управляющего совета по должности. Ожидая результатов выборов остальных членов управляющего совета, она много размышляла о том, как сложатся их взаимоотношения, получится ли им общими усилиями добиться более качественных результатов в управлении лицеем.

Директор лицея предвидела, что, скорее всего, большинство избранных членов управляющего совета вряд ли будут являться специалистами в области образования, вряд ли будут хорошо ориентироваться как в школьных делах, так и в управлении этими делами. Как управленец с большим стажем работы Тамара Рудольфовна понимала, чтобы разобраться во всех школьных делах вновь избранным членам управляющего совета прежде всего потребуется информация о том, какими нормативными и локальными актами регламентируется деятельность общеобразовательного учреждения.

Имея хороший, позитивный настрой на совместную работу, Тамара Рудольфовна решила взять инициативу по введению членов управляющего совета в курс дела на себя. Еще до проведения выборов она подготовила для будущих школьных управляющих индивидуальные комплекты, включающие в себя основные нормативные правовые акты в области образования Российской Федерации, Московской области, локальные акты лицея "Дубна".

Конечно, вместить все законодательство в один комплект невозможно. Тамара Рудольфовна, тщательно продумав содержимое комплекта документов, решила, что те документы, к которым она сама обращается практически каждый день, должны быть под рукой и у членов управляющего совета.

Поэтому в комплект были помещены:

Федеральный закон "Об образовании";

Типовое положение об общеобразовательном учреждении;

Устав лицея "Дубна" (с дополнениями);

Программа развития лицея (извлечения);

План работы лицея "Дубна" на 2004/05 учебный год (извлечения);

Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений, изложенные в приложении к письму Минобразования РФ № 14-51-131/04 от 14.05.2004 г.

Кроме этого, для того чтобы члены управляющего совета имели представление о существовании иных нормативных актов, которыми руководствуются в своей деятельности общеобразовательные учреждения, Тамара Рудольфовна поместила в каждый комплект их перечень.

Например, в перечне нормативных правовых актов Российской Федерации в области образования были перечислены:

Правила оказания платных образовательных услуг (в редакции Постановления Правительства РФ № 181 от 1.04.2003 г.);

Приказ Министерства образования РФ "Об утверждении примерной формы договора об оказании платных образовательных услуг в сфере общего образования" № 2994 от 10.07.2003 г.;

Приказ Министерства образования РФ "Об утверждении федерального базисного учебного плана и примерных учебных планов для образовательных учреждений Российской Федерации, реализующих программы общего образования", № 1312 от 9.03.2004 г.;

Приказ Министерства образования РФ "Об утверждении положения о государственной (итоговой) аттестации выпускников IX иXI (XII) классов общеобразовательных учреждений Российской Федерации" № 1075 от 3.12.1999 г. (в ред. приказов Минобразования РФ № 1022 от 16.03.2001 г., № 2398 от 25.06.2002 г., № 135 от 21.01.2003 г.);

Письмо Министерства образования РФ "Рекомендации по организации приема в первый класс" № 03-51-57ин/13-03 от 21.03.2003 г. и т.д.

В каждый комплект также был вложен реестр локальных актов лицея "Дубна" и в последний момент (в день объявления выборов) — список избранных членов управляющего совета и их контактные телефоны.

Стоит отметить, что данная инициатива директора лицея была высоко оценена всеми членами управляющего совета. Уже на первое заседание совета они пришли достаточно подготовленными для восприятия информации и ведения конструктивного диалога.

Приложение 1

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
Московская область
г. Дубна

П О С Т А Н О В Л Е Н И Е

главы города
от 22 июня 2004 г. № П-759

"Об утверждении Положения о порядке создания
и организации деятельности управляющих советов
в муниципальных общеобразовательных учреждениях
г. Дубны Московской области".

В целях развития демократического, государственно-общественного характера управления общеобразовательными учреждениями города, широкого привлечения к их управлению представителей профессионального педагогического сообщества, родителей (законных представителей) обучающихся, выпускников общеобразовательных учреждений и представителей местной общественности

П О С Т А Н О В Л Я Ю:

1. Поддержать инициативу муниципального общеобразовательного учреждения «Лицей "Дубна"» г. Дубны Московской области и муниципального общеобразовательного учреждения "Средняя общеобразовательная школа № 1 с углубленным изучением отдельных предметов г. Дубны Московской области" по апробации ими моделей создания и организации деятельности управляющих советов в общеобразовательных учреждениях.

2. Утвердить Положение о порядке создания и организации деятельности управляющих советов в муниципальных общеобразовательных учреждениях г. Дубны Московской области (прилагается).

Глава города Дубны *В.Э. Прох*

П р и л о ж е н и е

к постановлению главы г. Дубны
Московской области
от 22 июня 2004 г. № П-759

П О Л О Ж Е Н И Е

о порядке создания и организации деятельности
управляющих советов в муниципальных общеобразовательных учреждениях
г. Дубны Московской области

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящее положение разработано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом Российской Федерации "Об образовании", Типовым положением об общеобразовательном учреждении, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Московской области, г. Дубны и определяет порядок создания и организации деятельности в муниципальных общеобразовательных учреждениях г. Дубны Московской области управляющих советов.

2. Управляющий совет муниципального общеобразовательного учреждения г. Дубны Московской области (далее — совет) является коллегиальным органом самоуправления общеобразовательным учреждением, реализующим принцип государственно-общественного характера управления образованием.

3. Положение является обязательным для всех муниципальных общеобразовательных учреждений г. Дубны Московской области.

4. Совет вправе принимать решения по вопросам, отнесенным к его компетенции Типовым положением об общеобразовательном учреждении и уставом общеобразовательного учреждения. При определении компетенции совета следует учитывать, что деятельность совета направлена на решение следующих задач:

определение основных направлений развития общеобразовательного учреждения;

участие в определении компонента образовательного учреждения в составе реализуемого государственного стандарта общего образования и иных значимых составляющих образовательного процесса в целом (профили обучения, система оценки знаний обучающихся и другие);

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

финансово-экономическое содействие работе общеобразовательного учреждения за счет рационального использования выделяемых учреждению бюджетных средств, доходов от собственной, приносящей доход деятельности и привлечения средств из внебюджетных источников;

обеспечение прозрачности привлекаемых и расходуемых финансовых и материальных средств;

участие в формировании единоличного органа управления общеобразовательным учреждением и контроль за его деятельностью;

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

II. СОЗДАНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА, ЕГО СОСТАВ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

5. Совет общеобразовательного учреждения состоит из представителей родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования, обучающихся третьей ступени общего образования, работников общеобразовательного учреждения, а также представителя учредителя.

Совет создается с использованием процедур выборов, назначения и кооптации.

Члены совета избираются сроком на два года, за исключением членов совета из числа обучающихся, которые избираются сроком на один год.

Процедура выборов для каждой категории членов совета, процедура кооптации членов совета, количественный состав совета и организация его работы определяются уставом общеобразовательного учреждения. При этом количественный состав совета не может быть меньше 11 и больше 25 человек.

6. Члены совета из числа родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования избираются на общем собрании родителей (законных представителей) обучающихся либо на конференции — собрании специально избранных представителей родителей (законных представителей) обучающихся от каждого класса.

Родители (законные представители) обучающихся участвуют в выборах членов совета непосредственно на собрании или через своих представителей на

конференции по принципу: одна семья (полная или неполная) — один голос (независимо от количества детей данной семьи, обучающихся в данном общеобразовательном учреждении).

Волеизъявление семьи может быть выражено одним из родителей, при этом согласие второго родителя предполагается при условии надлежащего уведомления его о проведении выборов. В случае если родителям обучающегося, лично участвующим в выборах, не удается прийти к единому мнению, голос семьи разделяется и каждый из родителей участвует в голосовании 1/2 голоса.

Общее количество членов совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся, не может быть меньше 1/3 и больше 1/2 общего числа членов совета.

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

Члены совета общеобразовательного учреждения из числа обучающихся третьей ступени общего образования избираются общим собранием обучающихся соответствующих параллельных классов третьей ступени общего образования данного общеобразовательного учреждения.

Формы участия обучающихся в качестве членов совета (в том числе с правом решающего или совещательного голоса) регламентируются уставом общеобразовательного учреждения с учетом того, что в соответствии с п. 1 ст. 54 Семейного кодекса Российской Федерации лицо, не достигшее 18-летнего возраста, является ребенком.

8. Члены совета из числа работников общеобразовательного учреждения избираются общим собранием (конференцией) работников данного общеобразовательного учреждения. Руководитель общеобразовательного учреждения входит в состав совета по должности.

Количество членов совета из числа работников общеобразовательного учреждения не может превышать 1/4 общего числа членов совета. При этом не менее чем 2/3 из них должны являться педагогическими работниками данного общеобразовательного учреждения.

9. Представитель учредителя (один человек) в совете общеобразовательного учреждения назначается учредителем общеобразовательного учреждения.

10. Для проведения выборов в совет общеобразовательного учреждения создается избирательная комиссия, порядок формирования и работы которой определяются уставом общеобразовательного учреждения.

11. Совет общеобразовательного учреждения считается созданным с момента объявления избирательной комиссией результатов выборов членов совета из числа представителей родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования, обучающихся третьей ступени общего образования, работников общеобразовательного учреждения, а также представителя учредителя.

12. На первом заседании совета избираются его председатель, заместители и секретарь.

Представитель учредителя в совете, обучающиеся и работники (в том числе руководитель) общеобразовательного учреждения не могут быть избраны председателем совета общеобразовательного учреждения.

После первого заседания совета его председатель направляет список членов совета учредителю.

13. Приступивший к осуществлению своих полномочий совет вправе кооптировать в свой состав членов из числа перечисленных ниже лиц:

выпускников, окончивших данное общеобразовательное учреждение;

представителей работодателей, чья деятельность прямо или косвенно связана с данным общеобразовательным учреждением или территорией, на которой оно расположено;

представителей организаций образования, науки и культуры;

граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью в сфере образования.

Кандидатуры для кооптации, представленные учредителем, рассматриваются советом общеобразовательного учреждения в первоочередном порядке.

14. Члены совета общеобразовательного учреждения работают на общественных началах.

15. В случае если количество выборных членов совета уменьшается, оставшиеся члены совета должны принять решение о проведении довыборов членов совета. Новые члены совета должны быть избраны в течение месяца со дня выбытия из совета предыдущих членов (время каникул в этот период не включается).

16. Учредитель общеобразовательного учреждения вправе распустить совет, если совет не проводит своих заседаний в течение полугода или систематически принимает решения, противоречащие законодательству Российской Федерации.

В новом составе совет образуется в течение трех месяцев со дня издания учредителем акта о роспуске совета (время каникул в этот период не включается).

Е.С. Иноземцева, **юрисконсульт**
Центра развития образования, г. Дубна

ПРИМЕРНЫЙ РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ШКОЛЫ

Предлагаемый регламент рекомендуется для общеобразовательных учреждений, которые включили в свои уставы (положения об управляющих советах) только те вопросы, которые, в соответствии со ст. 13 Федерального закона "Об образовании", подлежат обязательному включению в устав (положение).

Таким образом, в данный регламент "вынесены" вопросы, которые не обязательно включать в уставы (положения об управляющих советах), в связи с чем такой регламент **не** утверждается учредителем и **не** регистрируется в качестве дополнений к уставу.

В основном это вопросы, регулирующие собственную деятельность управляющего совета (периодичность проведения заседаний, сроки и порядок оповещения членов управляющего совета о проведении заседаний, сроки предоставления членам управляющего совета материалов для работы, порядок проведения заседаний, определение постоянного места проведения заседаний и работы управляющего совета, иные процедурные вопросы).

На наш взгляд, предлагаемый вариант удобен тем, что члены управляющего совета сами устанавливают процедурные вопросы своей деятельности, договариваются работать так, как удобно большинству членов управляющего совета, а также в любой момент могут подкорректировать установленный ранее порядок или установить новый.

Р Е Г Л А М Е Н Т
РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (ПРИМЕРНАЯ МОДЕЛЬ)

1. Периодичность проведения заседаний.

Например: по мере необходимости, но не реже…

2. По чьей инициативе проводятся заседания.

Например:

по инициативе председателя;

по требованию руководителя общеобразовательного учреждения;

по требованию представителя учредителя общеобразовательного учреждения;

по требованию ____ (или более) членов управляющего совета.

3. Каким образом выражается инициатива проведения заседания.

Например: направляется письменное требование председателю управляющего совета.

4. Какая информация должна содержаться в требовании о созыве заседания.

Например:

указание на инициатора проведения заседания;

формулировки вопросов, подлежащих внесению в повестку дня;

подпись инициатора (инициаторов), требующих созыва;

формулировки решений по вопросам, поставленным на голосование;

предложение о форме проведения заседания и перечень информации (материалов), предоставляемых членам управляющего совета.

5. Какие вопросы включаются в повестку дня в обязательном порядке.

Например: вопросы, предложенные для рассмотрения членами управляющего совета (в том числе председателем), руководителем образовательного учреждения, представителем учредителя общеобразовательного учреждения.

6. Кем и в какой срок формируется повестка дня.

7. Каким образом и в какой срок члены управляющего совета уведомляются о проведении заседания.

Например: уведомления о заседаниях управляющего совета направляются персонально каждому члену совета в письменной форме не позднее чем за _____ до его проведения.

8. Какую информацию должно содержать уведомление.

Например:

указание инициатора созыва заседания, предъявившего требование;

дату, время, место проведения заседания;

форму проведения заседания;

повестку дня заседания;

проект решения по вопросам повестки дня, выносимым на голосование.

К уведомлению прилагаются все документы, необходимые для принятия решений на заседании совета.

9. Предусматривается ли возможность приглашения на заседание управляющего совета лиц, не являющихся его членами, если да, то в каком порядке.

Например: решения о приглашении к участию в заседаниях совета лиц, не являющихся его членами, необходимо принимать з а б л а г о в р е м е н н о.

Лицо, не являющееся членом управляющего совета, но желающее принять участие в его работе, может быть приглашено на заседание, если против этого не возражает более 1/2 членов управляющего совета, присутствующих на заседании. Указанным лицам предоставляется в заседании управляющего совета право совещательного голоса.

10. Перечень обязанностей председателя и секретаря управляющего совета.

Например, *обязанности председателя*:

организация и планирование работы управляющего совета;

установление повестки дня, даты и времени проведения заседания управляющего совета;

созыв заседаний управляющего совета;

председательствование на заседаниях управляющего совета;

распределение обязанностей между членами управляющего совета;

организация на заседании ведения протокола;

подготовка материалов и проектов решений заседаний управляющего совета;

подпись решений управляющего совета;

контроль за исполнением решений управляющего совета;

организация информирования всех участников учебного процесса и местного сообщества о деятельности совета;

подготовка итогового отчета о деятельности совета..

Например, *обязанности секретаря*:

оказание содействия председателю управляющего совета в исполнении им его функций;

решение всех организационных вопросов, связанных с подготовкой и проведением заседаний управляющего совета;

обеспечение надлежащего соблюдения процедуры проведения заседания управляющего совета, ведение и составление протокола заседания управляющего совета;

обеспечение надлежащего уведомления членов управляющего совета о дате, времени и месте заседаний совета, повестке дня;

доведение решений управляющего совета до всех участников образовательного процесса;

организация контроля исполнения решений управляющего совета, информирование председателя управляющего совета о ходе исполнения решений совета;

ведение учета и обеспечение хранения документации управляющего совета, протоколов заседаний, бюллетеней для голосования.

11. Порядок проведения заседаний управляющего совета.

Например:

заседание управляющего совета открывает и ведет его председатель;

секретарь управляющего совета определяет наличие кворума для проведения заседания управляющего совета.

Заседание управляющего совета, как правило, включает в себя следующие стадии:

1) выступление члена управляющего совета или приглашенного лица с докладом (сообщением) по вопросу повестки дня;

2) обсуждение вопроса повестки дня;

3) предложения по формулировке решения по вопросу повестки дня;

4) голосование по вопросу повестки дня;

5) подсчет голосов и подведение итогов голосования;

6) оглашение итогов голосования и решения, принятого по вопросу повестки дня.

12. Порядок ведения протокола заседаний управляющего совета.

Например:

протокол ведется на каждом заседании управляющего совета;

протокол заседания составляется и рассылается в следующий срок: _____.

В протоколе заседания управляющего совета указываются:

место и время его проведения;

фамилия, имя, отчество присутствующих на заседании;

повестка дня заседания;

вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;

принятые решения.

Протоколы заседания управляющего совета подписываются председательствующим на заседании и секретарем управляющего совета, которые несут ответственность за правильность составления протокола.

Мнения отсутствующих на заседании членов управляющего совета, выраженные в письменной форме и собственноручно ими подписанные, подшиваются к протоколу. Член управляющего совета, отсутствовавший при решении вопроса или оказавшийся в меньшинстве, вправе письменно сформулировать особое мнение, которое также приобщается к протоколу.

Решения и протоколы заседаний управляющего совета хранятся в общеобразовательном учреждении и включаются в номенклатуру дел. Они доступны для ознакомления всем участникам образовательного процесса данного учреждения. Чтобы облегчить процесс ознакомления, целесообразно помещать решения управляющего совета на информационном стенде.

13. Иные вопросы, которые вы считаете необходимыми включить в регламент. (Главное, чтобы эти вопросы были не из числа тех, которые в обязательном порядке включаются в устав или есть в положении об управляющем совете.)

Т.Р. Мещерская,
директор лицея "Дубна"

НЕКОТОРЫЕ ИТОГИ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ЛИЦЕЯ "ДУБНА"

Не иди передо мной —
Я могу и не последовать,
Не иди позади меня —
Я могу не повести,
Но ступай рядом со мной
И будь мне другом

Линь Ютань

Современная школа сегодня приобретает новую эстетику. Меняется ритм школьной жизни, качество образования, проектная деятельность становится привычным и почти повседневным событием. Она неизбежна, так как только она может обеспечить развитие школы.

Создание управляющих советов — это качественно новый уровень школы. Лицей "Дубна" рассматривает управляющий совет как возможность перехода на другой, более высокий, качественный уровень, потому что изменились требования, предъявляемые к школе. Сегодня очевидной становится потребность оценивать результаты образования, не ограничиваясь качеством знаний. Одним из критериев оценки все более уверенно становится образованность, проявленная в личностных характеристиках выпускников, т.е. речь идет о личностном компоненте ключевой компетенции: как выпускники используют и применяют знания, умения, навыки, личностные качества в определенной сфере деятельности. Изменились взаимоотношения школы и родителей. Они стали более откровенными и более сложными.

В этих условиях мы считаем, что такая государственно-общественная структура, как управляющий совет, необходима школе, потому что решение задач, стоящих перед школой сегодня, требует большого количества креативных людей, нацеленных на позитивные изменения.

Нашему управляющему совету полтора года. Это был нелегкий период. Мы изучали существующие практики, осваивали нормативно-правовую базу, учились и продолжаем учиться, делали первые шаги, анализировали первый опыт.

Нам повезло: в составе нашего управляющего совета юрист Сергей Владимирович Салмин, а курирует его Елена Станиславовна Иноземцева, юрисконсульт ГОРУНО г. Дубны.

Опыт (пусть пока и небольшой) показал, что если мы хотим получить результат, то должны четко и ясно определить цели и задачи управляющего совета. Были очень длинные и жаркие дискуссии, и мы считаем, что это нормально, потому что на этапе осмысления информации не просто прийти к единой модели, так как у каждого складывается свой образ управляющего совета. И здесь очень важно (и в дальнейшем тоже) избежать риска, самого опасного, на наш взгляд, — это уложить управляющий совет в традиционную схему заседаний, собраний, отчетов. Поэтому важно с первых шагов деятельности управляющего совета добиться высокой индивидуальной инициативы каждого его члена и параллельно с изучением нормативно-правовой базы, учебой и планированием деятельности начинать реализацию конкретных дел. Это позволит управляющему совету органично влиться в школьное сообщество и сразу представить себя результативной деятельностью.

В основу деятельности нашего управляющего совета мы положили принцип проектной деятельности (цели, задачи, результат, действия).

Управляющий совет — сам по себе проект, который разрабатывает и реализует множество маленьких проектов (в рамках деятельности комиссий) и большие проекты (в рамках деятельности учреждения).

Если директор хочет видеть в управляющем совете действительно соратника, помощника, то он должен привлечь его к решению не мелких, частных вопросов и проблем, а к реализации программы развития, к управлению, т.е. от узких, имеющих ограниченное значение, ценностей политизированной жизни перейти к обобщению и трансформации деятельности управляющего совета в систему управления.

Добиться эффекта от деятельности управляющего совета можно, даже если он осуществит одно—два крупных мероприятия. Но для того, чтобы управляющий совет окончательно утвердил себя в школе, нужен определенный срок. Мы считаем, что один учебный год — это оптимальный вариант для знакомства управляющего совета с системой образования вообще и школы в частности, для учебы членов управляющего совета, для определения основных направлений деятельности, для объединения интересов всех участников образовательного процесса (и "отцов", и "детей"); в нашем случае, это помощь в адаптации к новым условиям учащимся 9-х классов. Учащиеся 10—11-х классов на первое место ставят качественное образование, ценность и культуру общения, изысканный дизайн. Учителя и родители отдают предпочтение созданию образовательной среды, в которой функционирует и развивается ребенок.

Что мы увидели спустя полтора года?

Мы увидели, что управляющему совету удалось донести до участников образовательного процесса идею о том, что образовательное пространство лицея "Дубна" уникально и эту уникальность необходимо сохранить и преумножить. Мы увидели, что родители обучающихся готовы создавать оптимальные условия для образования своих детей; они реализуются в общественной деятельности, готовы проводить больше времени в школе. Видеть это очень приятно. Лицей становится частью имиджа родителей. А это означает, что меняется отношение к школе, к учителям, к собственным детям. Управляющий совет таит в себе много возможностей для творчества, что вполне объяснимо, так как любая творческая деятельность — это искусство. Позволю себе такую метафору: я бы сравнила управляющий совет с садовником, который возделывает сад при школе, сеет "разумное, доброе, вечное". Другими словами, это красота и польза. Кстати, в России до XVIII в. понятие *красота* не отделяли от понятия *польза*.

Наш управляющий совет украсил повседневную лицейскую жизнь в буквальном смысле. За эти полтора года, что существует он, сделано несколько хороших, полезных дел.

Я как директор чувствую поддержку и помощь.

Не скрою, перед тем, как создавать управляющий совет, было опасение, что он может стать очередной головной болью или оппозицией. К счастью, этого не случилось. Считаю, что мы провели серьезную работу по выборам в управляющий совет достойных кандидатур. Это грамотные люди, которые способны обеспечить позитивные изменения и развитие лицея.

Таким образом, управляющий совет действительно содействует реализации принципа демократического общественного характера управления.

Создана эффективная действующая команда, которая способна решать творческие задачи. Можно интерпретировать любой опыт, можно использовать рекомендации (есть очень хорошие). Мы использовали в основном рекомендации Анатолия Аркадьевича Пинского и Александра Матвеевича Моисеева. Можно выработать свои приемы, формы и критерии, но, главное, чтобы все это сочеталось с особенностями и условиями школы, в которой создается или действует управляющий совет.

Может быть, кому-то может управляющий совет показаться утопией. Мы утверждаем: управляющий совет — не утопия, а мечта. Не стоит отказываться от мечты сделать свою школу инвестиционно привлекательной, процветающей, как весенний сад.

Какую конкретную реальную помощь мы получили от управляющего совета?

Как-то незаметно, стихийно, но управляющий совет стал своеобразным посредником между лицеем (администрацией) и родителями. Оперативно идет обмен информацией. Родители стали обращаться к председателю управляющего совета с просьбами и предложениями.

А члены управляющего совета на родительских собраниях проводят разъяснительную работу о состоянии дел в лицее, о состоянии образования в современном обществе, о концепции модернизации российского образования.

Таким образом, управляющий совет действительно содействует реализации принципа демократического государственно-общественного характера управления образованием.

Управляющий совет может в некоторых ситуациях влиять на родительскую общественность сильнее и активнее, чем директор школы.

Мы поняли и увидели, что нормативно-правовая комиссия может включить в план своих действий и такую деятельность:

представление информации на родительских собраниях о том, что есть сегодня лицей и каковы перспективы его развития в связи с теми изменениями, которые происходят в обществе, т.е. некую разъяснительно-просветительскую деятельность.

составление "банка данных" (предложения администрации, обучающихся и родителей, обучающихся по организации лицейской жизни) с последующей передачей этих данных управляющему совету для принятия решения.

В связи с этим возникает вопрос учебы членов управляющего совета для того, чтобы в популярной, доступной форме суметь ответить на сложные вопросы, касающиеся образования, с которыми трудно разобраться, например, рядовому родителю, имеющему устойчивый стереотип понятия *школа*, сложившийся на основе собственного школьного опыта, а между тем жизнь меняется так стремительно, в том числе и система образования, что современным родителям необходимы знания и о современной школе, в которой обучаются их дети, и о системе образования в целом.

Проанализировав наш небольшой опыт (управляющему совету лицея "Дубна" полтора года), мы пришли к выводу, что наш управляющий совет становится неким центром, "банком данных", куда стекается информация о деятельности лицея, а затем возникает потребность в комплексе решать вопросы, связанные с организацией всей лицейской жизни.

Так, например, на заседании управляющего совета 2.11.05 г. решался вопрос о создании здоровых и безопасных условий для участников образовательного процесса. Речь шла об установке ограждения, защищающего лицей от проезжей части дороги. Приняли решение: председатель управляющего совета обращается с письмом на имя начальника ГАИ с просьбой об установке знака "ОСТОРОЖНО, ДЕТИ", а также с письмом на имя заместителя начальника ГОРУНО об установке ограждения.

На этом заседании члены управляющего совета определяли на 2006/07 учебный год профили обучения, позволяющие реализовать познавательные потребности участников образовательного процесса обучения и индивидуализировать процесс обучения с учетом профессиональных склонностей обучающихся.

Что очень важно?

Члены управляющего совета прониклись мыслью, что лицей им дорог и его надо развивать. Речь шла о том, что образовательное пространство лицея уникально. Уникальность достигается за счет конкурсного отбора детей, высокого профессионализма педагогов, профильного обучения с 1994 г., тесного контакта с Университетом "Дубна" (обучение ведется "парами", как в вузах: общая библиотека, общие преподаватели, практические занятия проводятся на кафедрах химии, психологии, САУ и др., общий молодежный досуговый центр, совместная деятельность со студенческим советом — ежегодно в университет поступает 20% выпускников лицея), системы работы с одаренными детьми, качественного образования, высокого рейтинга лицея среди общеобразовательных учреждений города и области (результаты олимпиадного движения), особой атмосферы

взаимопонимания, любви и дружбы между родителями, детьми и учителями.

Эту уникальность необходимо сохранить и преумножить. Важно, что члены управляющего совета (из числа родителей) думают об имидже лицея так, как раньше они об этом не думали.

На этом заседании управляющий совет принял решение профинансировать публикацию пособий (кафедра физики — М.Ю. Замятнин и кафедра гуманитарных наук — Е.В. Журавлева) "Как поступить в лицей".

Прошел год с момента создания управляющего совета в лицее "Дубна". Совсем недавно были выборы. И вновь выборы.

Кандидатуры родителей обучающихся были заявлены до начала голосования. Затем на общем собрании путем голосования были избраны два родителя от параллели 9-х классов вместо выбывших родителей учащихся 11-х классов.

На заседании управляющего совета 2.11.2005 г. была проведена кооптация двух родителей в присутствии представителя учредителя. Процедура кооптации была проведена в соответствии с рекомендациями, изложенными в сборнике методических материалов "Создание школьных управляющих советов" под редакцией А.А. Пинского, Москва, "Альянс-Пресс", 2004 г.

Основной задачей для лицея "Дубна" является качественное образование.

"Образование — важнейшее из земных благ, если оно наивысшего качества. В противном случае оно совершенно бесполезно" (Р. Киплинг).

Управляющий совет лицея "Дубна" помогает нам решать эту основную для нас задачу.

В 2005/06 учебном году управляющий совет лицея "Дубна" осуществлял свою деятельность в соответствии с программой развития лицея "Дубна".

В январе 2006 г. управляющий совет проанализировал степень реализации программы развития лицея "Дубна" и внес некоторые коррективы (справка прилагается). Акцент был сделан на внедрение инноваций в образовательный процесс и поддержку талантливых детей и педагогов.

Цель: формирование инновационного сектора лицейского образования.

Основные задачи:

получение объективной и достоверной информации об использовании инновационных методик;

определение проблемных зон и точек роста в лицейском образовании;

активизация и поддержка инновационного материала лицейского образования;

презентация опыта использования инновационных методик;

получение, обобщение и осмысление информации о приоритетах развития лицейского образования, использование в педагогической практике инновационных методик, фундаментальных и прикладных исследований;

выявление приоритетных направлений концентрации ресурсов, необходимых для формирования и развития инновационного сектора лицейского образования; привлечение управляющего совета к его созданию.

11 мая 2006 г. на лицейском празднике "Гордость лицея — надежда России" были вручены гранты управляющего совета лучшим учащимся (Юрий Черников) и лучшим учителям (М.Ю. Замятнин).

Управляющий совет заявил лицей "Дубна" на участие в национальном проекте "Образование". Лицей "Дубна" получил грант — 1 млн руб. В этом большая заслуга нашего управляющего совета, который, мы надеемся, и дальше будет вместе с нами, со всеми участниками образовательного процесса.

.

УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ ЛИЦЕЯ "ДУБНА"

С п р а в к а
о степени реализации и коррекции
программы развития лицея "Дубна"

Лицей "Дубна" относится к тем учебным учреждениям, которые имеют огромный потенциал. На рынке образовательных услуг лицей достойно представлен результатами своей деятельности, для достижения которых используется весь потенциал, которым располагают участники образовательного процесса, обеспечивая лицею его закономерное развитие.

Управляющий совет был создан 19 ноября 2004 г., и с этого момента члены управляющего совета активно включились в реализацию программы развития.

Комиссии управляющего совета были созданы под основные направления программы развития, рассчитанные на период 2003—2008 гг. На 18.01.2006 г. управляющий совет констатирует: в основе системы образования лежит идея о том, что каждый ребенок талантлив изначально. Необходимо увидеть это и создать условия для развития способностей каждого. В лицее много талантливых учителей, способных реализовать миссию лицея.

Задачей лицея является воспитание и н т е л л е к т у а л ь н о й э л и т ы государства.

Фирменный стиль лицея "Дубна" — р а в н ы й с р е д и р а в н ы х при сохранении неповторимых особенностей, индивидуальности. Полученные в лицее навыки позволяют лицеистам сочетать легкость в общении с устойчивостью к внешним нагрузкам. Это стало возможно, и это уже традиция, когда в процессе обучения и воспитания инновационные технологии естественно соединяются с высоким профессионализмом и педагогическим реализмом учителей.

Соответственно, модель выпускника лицея отвечает самым строгим стандартам нашего времени. В богатой острыми ощущениями России такая традиция востребована достаточно широко. В лицее обучаются дети из разных регионов России.

Управляющий совет лицея "Дубна" ознакомился с докладом "Международная программа оценки обучающихся" Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (OECD) 2001 г., в котором приведены результаты контроля уровня подготовки 265 тыс. школьников из 31 страны мира в возрасте 15 лет. В соответствии с проведенным мониторингом Российская Федерация заняла 25-е общее место, в том числе 27-е — по владению родным языком, 22-е — по математике и 26-е — по естественным наукам. На этом фоне лицей "Дубна" действительно выполняет историческую миссию по воспитанию и сохранению интеллектуальной элиты государства.

Прошло 2,5 года с момента принятия программы развития. За это время удалось провести серьезные изменения в организации учебно-воспитательного процесса и добиться, на наш взгляд, уникальных результатов. Самый значительный результат — это привлечение родителей, широкой общественности и учащихся к решению вопросов и проблем лицейской жизни, организации учебно-воспитательного процесса. Наше преимущество — **это наши учителя, дети, родители детей и наши социальные партнеры.**

Образовательная политика лицея осуществляется под непосредственным контролем управляющего совета, который считает, что сочетание традиционного и стремление к новому опыту, новому стилю жизни принесет достойные плоды.

Наша философия — **личность, личность и еще раз личность.** Поэтому такое пристальное внимание мы обращаем на учебные планы. Достоинство учебного плана отдельно взятого лицеиста в том, что конфигурация учебного плана меняется по желанию лицеиста за счет элективных курсов. Профильное обучение позволяет лицеистам овладеть навыками проектной деятельности.

Освоение практической деятельности начинается в предпрофиле и усложняется в профиле. Значительное количество задач связано с развитием навыков деловой коммуникации:

публичная защита проекта;

выступление в роли оппонента;

руководитель проектной группы.

Участие лицеистов в массовых мероприятиях, лицейских праздниках позволяет им овладеть технологиями событийной коммуникации.

Управляющий совет отмечает, что процент учащихся, занимающихся в спортивных кружках и секциях на базе лицея "Дубна", вырос с 31% в 2003 г. до 53,9% в 2005 г. Нет отрицательной динамики по здоровью учащихся.

Проанализировав степень реализации программы развития, управляющий совет пришел к выводу, что она реализована на 65%. Это высокая степень реализации объясняется теми изменениями, которые происходят в обществе.

В связи с тем, что город Дубна-наукоград признан особой экономической зоной, в которой будет размещен российский центр программирования (началась реализация градостроительной концепции РЦП), создана единая образовательная и информационная сеть, успешно функционирует Международный университет природы, общества и человека "Дубна", с которым лицей сотрудничает 10 лет, имеются социальные партнеры.

Управляющий совет считает необходимым внести коррективы в программу развития лицея "Дубна", а именно:

для совершенствования профильного обучения и предпрофильной подготовки (приобретение учебников, повышение квалификации педагогических кадров, организация научно-исследовательской деятельности, публикация работ

учащихся и педагогов) увеличить привлечение дополнительных финансовых средств в 1,5 раза. Привлечение дополнительных финансовых средств позволит лицею выйти на качественно новый уровень обучения, использовать опыт лучших педагогических практик;

для эффективной перестройки управления внести коррективы в разработку стратегии развития лицея в рамках социально-педагогического мониторинга, информатизации управления;

для освоения современных технологий обучения создать систему внутрилицейского педагогического мониторинга;

для создания здоровых, безопасных и комфортных условий привлечь дополнительные финансовые средства, так как управляющий совет придает очень важное значение интерьеру и дизайну. В основу дизайна лицея должен быть положен так называемый сезонный принцип, согласно которому каждому человеку соответствует в наибольшей степени одно из времен года. Именно в эти месяцы он чувствует себя лучше всего, и даже его темперамент и эстетическая концепция определенным образом связаны с его сезоном. Управляющий совет считает, что можно некоторым помещениям в лицее сообщить связь с тем или иным временем года, например, "летняя" зона отдыха или "весенний" вестибюль и т.д.

Свою задачу управляющий совет видит в том, чтобы способствовать реализации программы развития, направленной на движение вперед, на достижение результатов, на формирование имиджа, на подготовку конкурентно способных выпускников, на то, чтобы лицей "Дубна" оставался лидером в Московской области по уровню развития системы образования, внедрению инноваций, поддержки талантливых детей и педагогов, способных реализовывать проекты повышенной сложности.

Председатель управляющего совета *В.Н. Дубодел*

18.01.2006 г.

Н.Ф. Байкова,
консультант по научно-методической работе
Комитета по образованию г. Подольска

ОБ УЧАСТИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ г. ПОДОЛЬСКА В ФЕДЕРАЛЬНОМ ЭКСПЕРИМЕНТЕ ПО АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ

В числе приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации, одобренных Правительством РФ в декабре 2004 г., одним из них признано создание условий для развития общественных институтов участия в управлении образованием, усиление влияния институтов гражданского общества на управление в области образования.

В Федеральной целевой программе развития образования на 2006—2010 гг., утвержденной постановлением Правительства РФ от 23 декабря

2005 г. № 803, также четко прослеживается отношение государственной власти к внедрению общественной составляющей в характер управления образованием.

Одним из направлений деятельности в системе целевых показателей развития образования отмечено "Внедрение моделей государственно-общественного управления образовательными учреждениями в целях развития институтов общественного участия в образовательной деятельности и повышения открытости и инвестиционной привлекательности сферы образования (ГОУ)". Увеличение удельного веса общеобразовательных учреждений, имеющих институты общественного участия в управлении образованием, планируется довести поэтапно до 20% к 2010 г., а увеличение удельного веса субъектов Российской Федерации, имеющих общественно-гражданские институты, участвующие в управлении образованием, — до 45% (ФЦПРО, п. 16). К числу ожидаемых результатов, согласно перечню мероприятий ФЦПРО на 2006—2010 гг. (пп. 17, 18), предусмотрены:

институционализация механизмов государственно-общественного управления в системе образования;

научно-методическое обеспечение деятельности управляющих и попечительских советов в образовательных учреждениях;

развитие информационно-технологической среды для участия общественности в образовательной деятельности;

аналитическая информационная система мониторинга процессов социального обеспечения в сфере образования

научно-методическое обеспечение формирования модели инфраструктуры общественного участия в обеспечении образовательной деятельности;

тиражирование типового ядра медийного интернет-сайта образовательного учреждения;

распространение моделей инфраструктуры общественного участия в деятельности образовательных учреждений

К органам государственно-общественного управления относятся как попечительские, так и управляющие советы. Между этими двумя формами ГОУ имеются принципиальные отличия.

Прежде чем рекомендовать руководителям общеобразовательных учреждений г. Подольска принять ту или иную форму общественного управления школой, Комитету по образованию и молодежной политике города как муниципальному органу управления образованием необходимо было четко определить эти отличия.

Развитие института попечительства в России начиналось постепенно еще с XVIII в. путем назначения отдельных состоятельных лиц для помощи при открытии учебного заведения. Степень их образованности не имела значения. При их назначении руководствовались одним: располагает ли возможностью помогать школе материально будущий

попечитель. На попечителей возлагались следующие обязанности: "Частное посещение школы, право присутствовать на уроках, вникать во все ее нужды, оказывать ей возможно всестороннее, не только материальное, но и нравственное содействие". В 1896 г. 86,8% школ содержались земствами. Государство, давая общественности право на инициативу в образовательной сфере, внимательно отслеживало эти процессы. Усиление "общественной составляющей" не очень устраивало государство, и очень скоро начинают ограничиваться права попечителей. Инструкцией 1871 г. был выдвинут принцип подбора попечителей не только по нравственным качествам, но и по "материальной поддержке школам". Это, естественно, сузило круг лиц, которые были искренне заинтересованы в школьном деле. Положением 1874 г. попечители были лишены возможности становиться членами училищных советов. В положении от 16 ноября 1885 г. ничего не говорилось о том, что попечители могут присутствовать на экзаменах. Таким образом, попечителям начали отводить *роль пассивных жертвователей* ("Власть и попечители", В. Бибикова).

В действующем "Примерном положении о попечительском совете общеобразовательного учреждения", утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации № 1379 от 10.12.1999 г., функции данного органа самоуправления общеобразовательного учреждения прописаны следующим образом:

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

2) содействует организации и улучшению условий труда педагогических и других работников общеобразовательного учреждения;

3) содействует организации конкурсов, соревнований и других массовых внешкольных мероприятий общеобразовательного учреждения;

4) содействует совершенствованию материально-технической базы общеобразовательного учреждения, благоустройству его помещений и территории;

5) рассматривает другие вопросы, отнесенные к компетенции попечительского совета уставом общеобразовательного учреждения.

Исходя из этого документа, можно сделать вывод, что функции попечительских советов, как правило, ограничиваются решением финансовых и материально-технических проблем школы. Доминирующей функцией попечительского совета — наряду с социальной (к деятельности попечительского совета привлекаются представители разных социально-профессиональных групп населения) и политической (привлечение муниципального сообщества в лице органов законодательной и исполнительной властей, а также других социальных партнеров) — является все-таки экономическая функция. Кроме того, на практике попечительские советы чаще создаются как внешние самостоятельные организации и по этой причине сложно назвать такой совет органом самоуправления школы.

Управляющие советы призваны решать как аналогичные, так и принципиально иные задачи, а точнее сказать — более емкие. Помимо тех же функций, которые определены в положении о попечительских советах, в соответствии с "Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений" (Приложение к письму Минобразования РФ № 14-51-131 от 14.05.2004 г.), основные функции совета общеобразовательного учреждения могут определяться следующим примерным перечнем:

согласование компонента государственного стандарта общего образования образовательного учреждения ("школьного компонента") и профилей обучения;

утверждение программы развития учреждения;

согласование выбора учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ;

установление режима занятий обучающихся по представлению педагогического совета, в том числе продолжительность учебной недели (пяти- или шестидневная), время начала и окончания занятий;

решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;

согласование по представлению руководителя учреждения заявки на бюджетное финансирование и сметы расходования средств, полученных учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников и другие.

Основная миссия управляющего совета школы — решение задач стратегического управления. Управляющий совет отвечает за формирование политики школы, ее программы развития, т.е. в полной мере участвует в разработке и принятии всех важных управленческих решений, определяющих стабильное функционирование и успешное развитие школы.

В целях реализации данного направления модернизации образования руководство муниципальным органом управления образованием и руководители общеобразовательные учреждений г. Подольска начали проводить предварительную подготовку и изучение материалов для участия в эксперименте по усилению общественной составляющей в управление школой. Наиболее приемлемой и эффективной формой государственно-общественного управления были признаны управляющие советы*. Решающим фактором в выборе именно этой модели ГОУ стала возможность реального привлечения общественности (родительской, ученической, местного сообщества, культурной и т.п.) к решению конкретных управленческих задач, стоящих перед общеобразовательным учреждением.

---

* Общеобразовательное учреждение вправе самостоятельно принять решение о форме ГОУ. В лицее № 5 г. Подольска функционирует попечительский совет.

Осенью 2003 г. Министерство образования РФ проводило российско-британскую конференцию в г. Королеве по возможности внедрения данного органа управления в общеобразовательные учреждения РФ. На этой конференции присутствовали представители системы образования г. Подольска — директор лицея № 26 Л.Н. Устинова и представитель от комитета. На конференцию их пригласили в качестве слушателей, и именно там из первых уст мы получили информацию о работе школьных управляющих как в Англии, так и в нескольких регионах России, где уже начался эксперимент.

В июне 2004 г. представителей нашего города вновь приглашают на семинар, организованный Министерством образования Московской области в г. Дубна. Участвовали в семинаре директора лицея № 26, школы № 25, председатель Комитета по образованию и молодежной политике. Школам г. Подольска предлагают включиться в федеральный эксперимент по апробации модели управляющих советов в общеобразовательных учреждениях города.

Руководители лицея № 26 и СОШ № 25 обратились в Комитет по образованию и молодежной политике с инициативой создать коллегиальный орган управления общеобразовательным учреждением и оказать помощь в организации эксперимента и созданию условий для его проведения.

Этот вопрос решался на уровне администрации города. Прежде чем ходатайствовать перед главой города о возможности участия в эксперименте, руководством комитета были определены суть данного эксперимента и ожидаемые результаты (в том числе не исключались возможные риски). Учитывая то, что в данных общеобразовательных учреждениях уже имелся богатый опыт работы с родителями, общественностью, а также наличие органа самоуправления учащихся, комитет счел возможным поддержать инициативу школ.

Комитетом по образованию было разработано городское положение о порядке создания и организации деятельности управляющих советов в муниципальных общеобразовательных учреждениях города. В силу того, что федеральная нормативно-правовая база на сегодняшний день не очень велика, большей частью существует в виде проектов и рекомендаций, деятельность управляющих советов определяется как экспериментальная. При подготовке положения были изучены существующие на тот момент федеральные документы — письмо Минобразования РФ от 14.05.2004 г. и приложение к письму "Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений", а также федеральные проекты («О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон "Об образовании"», проект Положения об управляющем совете государственного (муниципального) общеобразовательного учреждения, проект Положения о порядке кооптации членов совета учреждения), а также нормативные документы

отдельных регионов РФ, опыт которых был представлен ранее. Положение было утверждено в августе 2004 г. постановлением главы г. Подольска № 1750-п и является основным документом, регламентирующим деятельность управляющих советов в общеобразовательных учреждениях г. Подольска. В положении, помимо целей и задач, прописан механизм формирования совета, его основных составляющих групп (родители, учащиеся, работники образовательных учреждений, кооптируемые члены), организация работы.

В 2005 г. еще три общеобразовательных учреждения города сочли для себя полезным включиться в данный эксперимент.

На сегодняшний день в четырех общеобразовательных учреждениях города — лицеях № 1 и № 26, школах № 13 и № 25 — советы созданы, определен состав, комиссии, члены советов осваивают новые обязанности. В состав управляющих советов, помимо учителей, родителей, учащихся, вошли депутаты Городского совета, представители предпринимательства, государственных и муниципальных предприятий. В лицее № 23 управляющий совет находится в стадии формирования.

Во всех общеобразовательных учреждениях подошли по-разному как к созданию советов, так и во взгляде на их функции и компетенции. В лицее № 26 совет был создан в январе 2005 г. Его работа определяется деятельностью двух постоянно действующих комиссий — учебной и финансово-хозяйственной. Еще две комиссии работают по мере возникающих вопросов — комиссия по разрешению разногласий (конфликтная) и дисциплинарный комитет. В марте 2005 г. на заседании управляющего совета директор лицея выступала с докладом о подготовке лицея к новому учебному году и проблемах, связанных с этой подготовкой. По окончании учебного года, в июне, члены управляющего совета заслушивали директора лицея об итогах работы за год, составляли проект сметы на 2006 г., рассматривали вопрос о платных образовательных услугах на новый учебный год, вносили свои коррективы. В сентябре было проведено совместное заседание управляющего совета и совета председателей родительских комитетов, на котором рассматривались перспективы развития лицея до 2009 г. и с участием членов совета определились приоритетные направления.

В СОШ № 13 на заседание управляющего совета директор школы вынесла вопрос о возможности внедрении предпрофильной подготовке в 9-х классах и профильного обучения в старших классах. В решении этих проблем помогли члены комиссии по работе с учащимися и их родителями, один из которых О.А. Мануйлов — депутат Городского совета, а другой С.В. Стебунов — заместитель начальника Учебного центра МЧС России. Они встречались с учащимися 9-х классов, с их родителями, организовали экскурсию в Учебный центр МЧС России, где была продемонстрирована база для занятий. В результате деятельности членов управляющего совета в прошлом учебном году в школе был

открыт 10-й класс МЧС (в этом году уже 11-й). Занятия для учащихся этого класса проходят на базе учебного центра с использованием современного оборудования.

Члены финансово-хозяйственной комиссии содействуют привлечению внебюджетных средств для награждения особо отличившихся учащихся — победителей городских и областных предметных олимпиад, призеров городских спортивных соревнований, а также, что особенно хочется подчеркнуть, учителей, которые подготовили этих победителей и призеров. На расширенных заседаниях совета рассматриваются вопросы приобретения оборудования, аппаратуры для школы. Решением совета определяются предметы, которые необходимо приобрести в первую очередь, и перед финансово-хозяйственной комиссией ставится задача изыскать такие возможности. Председатель управляющего совета А.П. Шушукин, директор городского рынка, постоянно оказывает помощь по всем вопросам, принимаемым советом.

С созданием управляющего совета по иному стали проходить воспитательные и спортивные мероприятия. Дни встреч ветеранов Великой Отечественной войны и ветеранов труда с учащимися, где ребята готовят концерт, теперь проходят с чаепитием, инициаторами и организаторами которого опять же стали члены управляющего совета. По решению совета, все школьные конкурсы, спортивные соревнования, праздники проходят с награждением участников и победителей призами.

Район школы № 13 находится на окраине города и довольно обособлен. В отличие от лицеев и гимназий, куда приезжают учиться дети из разных районов города, практически все учащиеся школы являются жителями одного микрорайона. И очень разумным решением было привлечение к работе в управляющем совете школы в качестве кооптируемого члена управляющего микрорайоном, в котором расположена школа.

Активная и эффективная работа управляющего совета данной школы свидетельствует об умелом подборе членов совета и рациональном распределении обязанностей при формировании комиссий. В первую очередь это, несомненно, заслуга руководителя школы.

Одним из существенных моментов при создании данной модели управления школой является построение отношений между учреждениями, вступившими в эксперимент, и муниципальной властью. Чтобы обеспечить открытость и эффективность деятельности управляющих советов, в качестве кооптируемых членов во все управляющие советы были приглашены члены Городского совета депутатов (по рекомендации Комитета по образованию).

В школе № 25 в совет вошли два представителя от органов законодательной власти города — Д.Н. Машков, являвшийся на тот момент председателем городской комиссии по образованию, и С.В. Храпач, председатель комиссии по безопасности. На выборах в сентябре 2005

г. Д.Н. Машкова избирают председателем Городского совета. Несмотря на загруженность, связанную с новыми обязанностями, он продолжает свою деятельность в качестве члена управляющего совета школы.

В лицее № 26 также членом совета является депутат Городского совета, председатель городской комиссии по образованию С.П. Старченко. Школьные управляющие СОШ № 13 А.П. Шушукин и О.А. Мануйлов также являются депутатами Подольского городского совета.

Комитет по образованию и молодежной политике г. Подольска как муниципальный орган управления образованием видит свою роль в проведении эксперимента не только в осуществлении контроля за соответствием решений управляющего совета законодательству, но, в первую очередь, как помощника и активного участника в организации работы советов (в состав каждого управляющего совета входит представитель комитета). Не менее важной функцией является координирование действий управляющего совета, привлечение к работе в советах специалистов-профессионалов — юристов, финансистов, хозяйственников, представителей высшего профессионального образования. В качестве первоначальных рекомендаций от комитета было предложено в выборе кооптируемых членов из местного сообщества ориентироваться на представителей депутатов Городского совета, а также специалистов — юристов, экономистов, профессиональных управленцев и т.п.

Еще одной задачей органа управления образованием города мы считаем обеспечение информационной поддержки данного проекта, оказание консультативной помощи в создании нормативно-правовой базы школьных управляющих советов. С этой целью подготовлено информационное сообщение о деятельности управляющих советов для органа местного самоуправления, городской прессы и других средств массовой информации.

Одна из основных задач при формировании управляющих советов в школах — организовать обучение тех категорий школьных управляющих, которые далеки от школы и от такого рода деятельности, как общественное управление. Этот непростой вопрос нам помогло разрешить руководство Центра стратегических разработок АСОУ. Именно на базе академии мы обучили группу школьных управляющих четырех школ города в количестве 15 человек осенью 2005 г. Предварительно все члены городской группы изучили пилотную версию "Пособия для школьных общественных управляющих", представленную коллективом разработчиков Министерства образования Московской области и подготовили свои отзывы о данном материале. Для удобства членов управляющих советов обучение проходило как в Москве, так и в Подольске. Специально из Дубны была приглашена Е.С. Иноземцева,

эксперт федерального уровня в области юридических вопросов по созданию и функционированию управляющих советов.

При организации эксперимента были и проблемы — в частности, произошла задержка в оформлении нормативных документов. Советы были уже созданы, комиссии работали, принимали решения, но … деятельность их была не оформлена юридически. На данный момент в лицеях № 1 и 26 деятельность советов полностью узаконена, т.е. прописана в уставе лицея. В школах № 13 и 25 уставы с дополнениями о деятельности управляющего совета находятся на утверждении. Следующим шагом со стороны комитета как учредителя будет организация персональной регистрации (внесение в муниципальный реестр) членов управляющих советов всех образовательных учреждений города.

Итак, основные задачи муниципального органа управлением образованием в реализации эксперимента можно сформулировать следующим образом:

активное участие в деятельности управляющих советов (представитель от учредителя — обязательный член управляющего совета);

оказание консультативной помощи в создании нормативно-правовой базы школьных управляющих советов;

аккумулирование методических разработок и изучение деятельности управляющих советов в регионах;

координирование действий управляющих советов образовательных учреждений города;

привлечение к работе в управляющих советах специалистов-профессионалов — юристов, финансистов, хозяйственников, представителей высшего профессионального образования;

обеспечение информационной поддержки проекта (размещение материалов в электронных средствах массовой информации);

рекомендации при выборе кооптированных членов;

оказание помощи при оформлении нормативно-правовых документов по данному вопросу;

оказание помощи в организации обучения школьных управляющих.

На сегодняшний день в активе управляющих советов общеобразовательных учреждений г. Подольска:

утверждение программы развития учреждения (лицей № 26, директор Л.Н. Устинова; лицей № 1, директор В.И. Либкина);

согласование учебного плана (лицей № 26, директор Л.Н. Устинова);

отчет директора перед управляющим советом о финансовой деятельности школы в истекшем финансовом году и утверждение сметы заявки бюджетного финансирования школы на следующий (лицей № 26, директор Л.Н. Устинова);

содействие привлечению внебюджетных средств для награждения участников и победителей конкурсов и олимпиад (СОШ № 13, директор Е.Ю. Курина);

помощь в организации профильного обучения (СОШ № 13, директор Е.Ю. Курина);

содействие привлечению внебюджетных средств на ремонт помещения школьной учительской (СОШ № 25, директор И.А. Конаныхина);

содействие в оборудовании компьютерного класса (СОШ № 25, директор И.А. Конаныхина);

решение вопроса об изменении режима работы игрового компьютерного клуба, находящегося по соседству со школой — прекращение работы во время учебных занятий (СОШ № 25, директор И.А. Конаныхина);

привлечение к работе в УС общественности микрорайона (СОШ № 13, директор Е.Ю. Курина);

представление управляющих советов в качестве заявителей в конкурсном отборе общеобразовательных учреждений для участия в приоритетном национальном проекте "Образование" (лицей № 26, директор Л.Н. Устинова; лицей № 1, директор В.И. Либкина) и многое другое.

Каждое из четырех общеобразовательных учреждений, в которых проходит эксперимент, уникально по-своему (по статусу, количеству обучающихся, по контингенту и т.п.). И становление управляющих советов в школах и лицеях также идет по-разному. Где-то акцент в работе делается на финансово-хозяйственную деятельность, где-то — на организацию учебной и воспитательной работы, где-то — на работу с педагогическими кадрами. Несмотря на то что у каждого совета своя дорога и свой путь развития, основные задачи и компетенции советов во всех учреждениях аналогичны. Именно поэтому в этом учебном году возникла необходимость встретиться всем участникам эксперимента с целью подвести первые итоги, поделиться опытом работы, поставить проблемы и определить возможные пути их решения. В конце февраля 2006 г. был проведен семинар для руководителей общеобразовательных учреждений города "Первоначальный опыт внедрения школьных управляющих советов в процесс управления образовательным учреждением". На семинаре присутствовали представители муниципальной власти, руководитель Центра стратегических разработок АСОУ С.Г. Косарецкий. В своих выступлениях руководители учреждений — участники эксперимента, председатель управляющего совета, кооптируемые члены поделились взглядами на эффективность данной формы управления школой. Большинство руководителей общеобразовательных учреждений проявили внимание и интерес к деятельности Советов, было задано много вопросов, завязалась

дискуссия. Одним из предложений было ходатайствовать перед Администрацией города придать существующему эксперименту статуса муниципальной экспериментальной площадки.

В заключение нельзя не отметить эффективную работы членов федеральной рабочей группы эксперимента и поблагодарить за то, что при отсутствии законодательной базы эксперимента (как федеральной, так и региональной) за последний год широко пополнилась методическая база — появились методические пособия, разработки, рекомендации по организации деятельности управляющих советов как в электронных изданиях, так и в печатной форме. Постоянно обновляется информация на сайтах по данной тематике. Для всех желающих освоить данную форму управления школой информация представлена в полном объеме и поддерживается в актуальном состоянии.

Л.Н. Устинова,
директор лицея № 26 г. Подольска

МОДЕЛЬ РАЗГРАНИЧЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕЖДУ ДИРЕКТОРОМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ И УПРАВЛЯЮЩИМ СОВЕТОМ

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
Несет ответственность перед обучающимися, их родителями (законными представителями), государством, обществом и учредителем за результаты своей деятельности в соответствии с функциональными обязанностями, предусмотренными квалификационными требованиями, трудовым договором и уставом лицея	Принимает устав, изменения и дополнения к уставу лицея и направляет их для утверждения учредителю	Совместно с управляющим советом лицея определяет стратегию, цели и задачи развития лицея, принимает решения о программном планировании его работы	Согласовывает после одобрения педагогическим советом лицея школьный компонент и профили третьей ступени обучения

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
Представляет лицей в государственных, муниципальных, общественных и иных органах и организациях	Защита автономности лицея в вопросах образовательной деятельности	—	Разрабатывает миссию лицея
Осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности лицея в соответствии с его уставом и законодательством Российской Федерации	Устанавливает режим работы лицея, в том числе продолжительность учебной недели (пяти- или шестидневная), время начала и окончания занятий; принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся	Определяет совместно с советом лицея порядок премирования работников лицея, ходатайствует перед вышестоящими органами о поощрении сотрудников лицея	Утверждает программу (план) развития лицея (по представлению руководителя лицея), целевые программы, программы дополнительного образования
Осуществляет разработку, утверждение и внедрение программ развития лицея, образовательных программ, учебных планов, курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава, правил внутреннего трудового распорядка лицея и других локальных	Утверждает по согласованию с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график	—	Утверждает локальные акты лицея, отнесенные к компетенции управляющего совета; согласовывает выбор учебников из числа рекомендуемых Министерством образования и науки РФ;

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
нормативных актов и учебно-методических документов			участвует в разрешении конфликтов между участниками образовательного процесса
Устанавливает штатное расписание; осуществляет подбор, прием на работу и расстановку кадров; определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства	—	—	Рассматривает по представлению руководителя общеобразовательного учреждения смету бюджетного финансирования и согласовывает смету расходования средств, полученных образовательным учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из внебюджетных источников
Устанавливает ставки заработной платы и должностные оклады работников лицея в пределах собственных финансовых средств с учетом ограничений,	—	—	Ходатайствует о поощрениях сотрудников лицея

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
установленных федеральными и местными нормативами; устанавливает надбавки и доплаты к ставкам и должностным окладам работников лицея			
Утверждает расписания занятий обучающихся, графики работы и педагогическую нагрузку работников	Принимает решение об исключении обучающегося из лицея	—	—
Формирует контингенты обучающихся в соответствии с их предельной численностью, оговоренной в лицензии на осуществление лицеем образовательной деятельности и в соответствии с Типовым положением об общеобразовательном учреждении; обеспечивает социальную защиту и защиту прав обучающихся	Дает согласие на сдачу в аренду лицеем закрепленных за ним объектов собственности	—	—
Обеспечивает государственную регистрацию лицея, лицензирование образовательной деятельности,	Содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и	—	—

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
государственную аттестацию и аккредитацию лицея	развития лицея		
Обеспечивает создание в лицее необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контролирует их работу в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся и работников лицея	Заслушивает отчет директора лицея по итогам учебного и финансового года	—	Участвует в контроле за медицинским обслуживание м, организацией питания обучающихся
Организует и совершенствует методическое обеспечение образовательного процесса, содействует деятельности учительских (педагогических) организаций и методических объединений	Представители совета лицея (из числа членов, не являющихся работниками лицея) вправе принимать участие в работе комиссий по лицензированию и аттестации лицея, аттестации учителей в качестве наблюдателей	—	—
Участвует в качестве члена в работе совета лицея; руководит деятельностью педагогического совета лицея.	—	—	—
Координирует в	—	Координируе	—

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
лицее деятельность общественных (в том числе детских и молодежных) организаций (объединений); обеспечивает выполнение коллективного договора, создает совету лицея, профсоюзной организации (организациям) необходимые условия для нормальной работы		т деятельность детских общественных организаций, не запрещенную законодательством РФ	
Обеспечивает составление смет, рациональное использование бюджетных ассигнований, а также средств, поступающих из других источников; представляет учредителю и общественности ежегодный отчет лицея о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств	Принимает решение о доступности отчета лицея для всех участников образовательного процесса и общественности	—	Утверждает перечень и стоимость платных образовательных услуг
Обеспечивает привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом лицея, дополнительных источников	—	Привлекает финансовые и материальные средства для развития лицея	—

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
финансовых и материальных средств			
Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, учет и хранение документации; организует делопроизводство, ведение бухгалтерского учета и статистической отчетности	—	—	—
Управляет на праве оперативного управления имуществом лицея, полученным от учредителя, а также иным имуществом, находящимся в распоряжении лицея	—	—	—
Организует в установленном порядке работу по назначению пособий по государственному социальному обеспечению и пенсий	—	—	—
Организует работу по созданию и обеспечению условий проведения образовательного процесса в соответствии с действующим законодательством о труде, межотраслевыми и	—	Решает вопросы о финан-сировании, обеспечении жизнедеятельности, охране жизни обучающихся в лицее	—

Исключительная компетенция		Компетенция директора лицея, осуществляемая совместно, с согласия или по согласованию с советом	Вопросы, рассматриваемые советом по представлению директора лицея
директора лицея	управляющего совета лицея		
ведомственными нормативными документами и иными локальными актами по охране труда и уставом лицея; возлагает гражданскую оборону лицея; обеспечивает безопасную эксплуатацию инженерно-технических коммуникаций оборудования и принимает меры по приведению их в соответствие с действующими стандартами, правилами и нормами по охране труда; своевременно организует осмотры и ремонт зданий лицея			
Назначает ответственных лиц за соблюдение требований охраны труда в учебных кабинетах, мастерских, спортзале и т.п., а также во всех подсобных помещениях; утверждает должностные обязанности по ОТ и ТБ всех категорий работников лицея	—	—	—

***М.С. Байнова*, канд. социол. наук,**
ведущий научный сотрудник
Центра стратегических разработок АСОУ

ИТОГИ ПЕРВИЧНОГО АНАЛИЗА ДОКУМЕНТОВ, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ГРУППУ ДЛЯ КОНКУРСНОГО ОТБОРА В РАМКАХ ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА "ОБРАЗОВАНИЕ"

(АСПЕКТ АНАЛИЗА — РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ)

Проанализированы 106 заявок из 54 муниципальных образований.

Около 7% документов не содержали заявок в электронном виде. Среди остальных — большинство заявок советов образовательных учреждений (рис. 1). Также есть заявки от попечительских и педагогических советов. Незначительная часть заявок подана родительскими комитетами и управляющими советами.

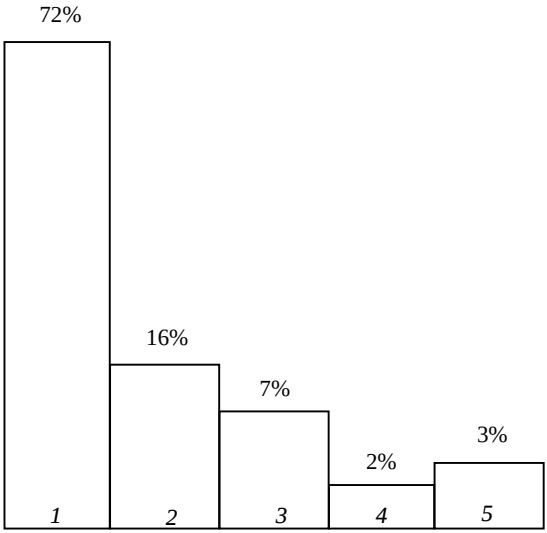

Рис. 1. Поданные заявок:
1 — совет общеобразовательного учреждения; *2* — попечительный совет; *3* — педсовет; *4* — родительный совет; *5* — управляющий совет.

В заявках, где были указаны ФИО руководителей образовательных учреждений и руководителей органов государственно-общественного управления, в 18% случаев государственно-общественное управление было под руководством директора школы, в 82% — других лиц.

Регулярность заседаний указана в 93% заявок (рис. 2). Из них более половины заседает 4 раза в год, 29% — 2 раза год.

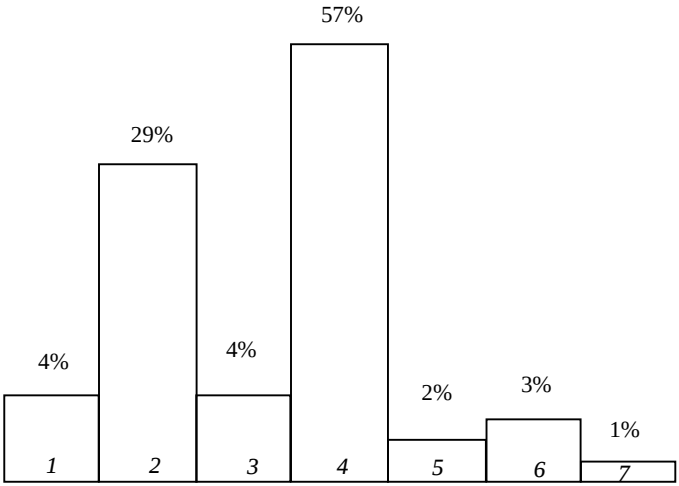

Рис. 2. Количество заседаний органа государственно-общественного управления в году

Как показывает анализ предоставленных программ развития, у 72% учреждений органы государственно-общественного управления принимали участие в разработке, обсуждении и принятии программы развития (рис. 3).

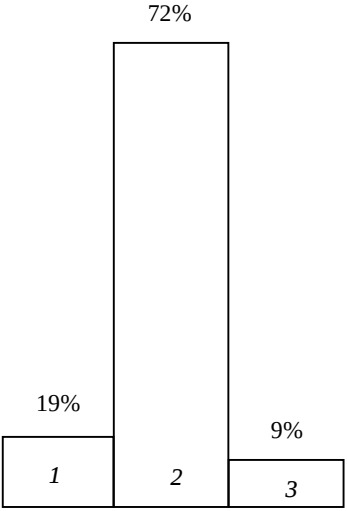

Рис. 3. Упоминание об органе государственно-общественного управления в программе развития общеобразовательных учреждениях:
1 — не упоминается; *2* — разработка, понятие; *3* — исполнение

В 95% заявок в информационном паспорте образовательного учреждения содержались сведения о документах, которые регламентируют деятельность органов государственно-общественного управления. Из них можно выделить следующие группы документов (рис. 4), имеющихся в образовательном учреждении.

Рис. 4. Документы, регламентирующие деятельность государственно-общественного управления в образовательном учреждении:
1 — нормативные акты органов государственной и муниципальной власти; *2* — типовые положения; *3* — нормативные акты, разработанные образовательным учреждением

О степени участия органов государственно-общественного управления в управлении общеобразовательным учреждением есть сведения в 90% заявок. Среди них можно выделить основные направления, приведенные на рис. 5.

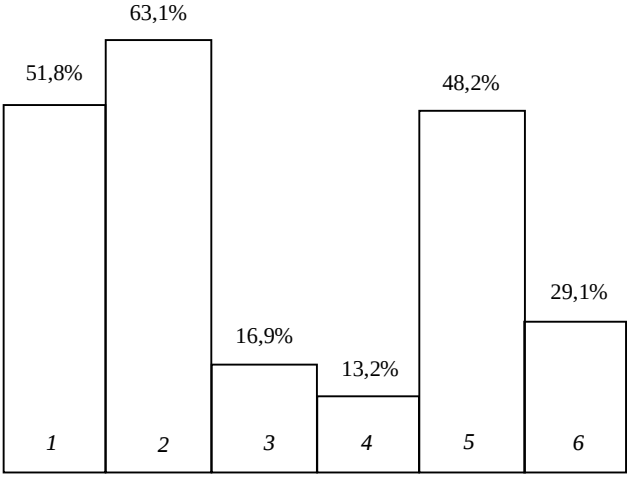

Рис. 5. Участие общественности в решении вопросов:
1 — нормативных; *2* — финансовых; *3* — трудовых; *4* — связи с общественностью; *5* — организационных; *6* — учебных

Принятые решения, оказавшие влияние на деятельность общеобразовательных учреждений, указали в информационных паспортах 82% учреждений. В это число включены группы решений, приведенные на рис. 6.

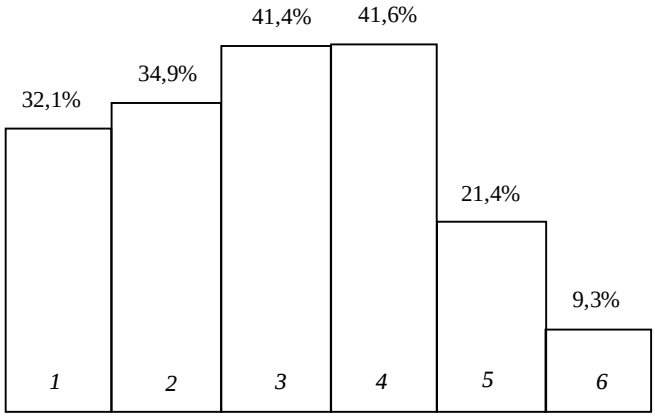

Рис. 6. Решения, оказавшие влияния
на деятельность общеобразовательных учреждений:

1 — устав и документы стратегического характера; *2* — учебный план, профиль, другие решения по вопросам обучения; *3* — решения, касающиеся внутреннего распорядка и организации учреждения; *4* — решения относительно МТБ и финансового обеспечения; *5* — материальные поощрения работников общеобразовательного учреждения; *6* — организация внеучебного времени.

РЕАЛИЗАЦИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ: СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТОВ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ

Материалы областной научно-практической конференции
Материалы в помощь организаторам школьных управляющих советов

Оригинал-макет подготовила *Т.Л. Самохина*

Изд. № 65. Подписано в печать 26.07.06. Формат 60×90/16.
Печать офсетная. Уч.-изд. л. 11,1. Усл. печ. л. 11,25. Тираж 1500 экз. Заказ № 74

Академия социального управления
Москва, Енисейская ул., д. 3, корп. 5

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ: СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТОВ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ

Москва
2006