

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВЕРТЫВАНИЮ И ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ

Под редакцией А.М. Моисеева

Методические рекомендации по развертыванию и организации деятельности Управляющих советов / Под ред. А.М. Моисеева; руководитель проекта А.А. Пинский. – М.: Готика, 2005. – 180 с.

Авторский коллектив: Н.А. Грачева, Е.С. Иноземцева, И.В. Клемешова, С.В. Кузнецов, А.А. Медова, А.М. Моисеев, В.А. Мокшеев, Т.А. Озерова, В.А. Паутов, А.А. Седельников, Т.Н. Фильчагина.

Методические рекомендации по развертыванию и организации деятельности Управляющих советов подготовлены в соответствии с Техническим заданием по Государственному контракту № 442 от 1 июля 2005 г. на выполнение работ для государственных нужд по проекту «Обеспечение деятельности Управляющих советов общеобразовательных учреждений».

Рекомендации построены на материалах первого опыта создания, развертывания и сопровождения деятельности школьных Управляющих советов как нового перспективного органа государственно-общественного управления школой, накопленного в школах регионов-участников проекта (Красноярский край, Республика Карелия, Южный округ г. Москвы, Московская, Тамбовская, Ярославская области). Содержат подробное раскрытие шагов деятельности по созданию Управляющих советов, развертыванию и организации их деятельности по основным группам вопросов, относимым к их компетенции.

Рекомендации адресованы руководителям и педагогам общеобразовательных учреждений, общественным управляющим, специалистам органов управления образованием и их методических служб, организаторам обучения кадров, специалистам, преподавателям, тренерам, вовлекаемым в подготовку общественных управляющих, избранных в Управляющие советы школ.

© Рособразование, 2005

© ГУ–ВШЭ, 2005

© АНО «Статус», 2005

СОДЕРЖАНИЕ

Введение . А.М. Моисеев (г. Москва)

В 2004 г. министр образования и науки РФ А.А.Фурсенко в своем письме органам управления образованием ряда субъектов Российской Федерации поддержал проведение эксперимента по поддержке создания и организации деятельности школьных Управляющих Советов. В настоящее время такой эксперимент охватил 6 регионов-субъектов РФ: Республику Карелия, Красноярский край, г. Москва (Южный округ), Московскую, Тамбовскую, Ярославскую области, в которых на конец 2005 г. созданы свыше 80 школьных Управляющих советов.

Основной задачей, которую участники эксперимента в регионах вместе с группой реализации проекта, реализуемого в рамках

ФПРО ГУ-ВШЭ (руководитель проекта – А.А. Пинский) поставили перед собой на 2004 год, была подготовка к грамотному и легитимному созданию Управляющих советов, внесению изменений в Уставы школ, проведению первых выборов в Управляющие советы, их регистрации. Важно было решать эту задачу без спешки и рапортов о широком и повсеместном охвате школ Управляющими советами, поэтому к созданию советов готовились очень тщательно и с серьезной проработкой всех нормативно-правовых аспектов этого процесса.

На первом этапе эксперимента были созданы необходимые и достаточные условия для освоения участниками эксперимента нормативно-правовой документации, необходимой для организации работы и проведения первых кампаний по выборам Управляющих Советов, начата работа по обучению работников образования и общественных управляющих, вовлекаемых в создание и деятельность школьных Управляющих Советов.

Важным итогом решения этой задачи стало создание в начале 2005 года нескольких десятков Управляющих советов. Таким образом, первый этап экспериментальной работы был успешно завершён, и участники проекта приступили к выполнению второго этапа, в рамках которого на федеральном уровне и в регионах решается несколько взаимосвязанных задач, которые можно условно представить в виде двух групп: 1) задачи организации деятельности Управляющих советов (они решаются преимущественно на местах, в конкретных образовательных учреждениях) и 2) задачи сопровождения и обеспечения деятельности Управляющих советов (они решаются и в Центре, и на местах).

К первой группе задач относятся, в частности:

Интеграция Управляющих советов в систему внутришкольного управления, освоение советами своей миссии и функций как полноправного органа управления (напомним здесь, что одним из главных назначений создания Управляющих советов является их участие в подготовке и принятии главных и наиболее принципиальных для школы управленческих решений – в стратегическом управлении образовательным учреждением).

Планирование и организация работы избранных Управляющих советов, проведение первых заседаний, создание комиссий.

Поиск оптимальной модели взаимоотношений и взаимодействия между Управляющим советом и директором школы (который является членом совета в обязательном порядке – по должности, но, как и другие сотрудники школы, не может быть избран его Председателем), с органами самоуправления (педагогическим и методическим советами, родительским и ученическим комитетами и т.п.).

Осуществление первых реальных практических шагов и решений нового органа управления школой.

Создание сети Управляющих советов и обеспечение взаимодействия в этой сети.

Включение Управляющих советов в решение актуальных задач модернизации образования.

В рамках второй группы задач наиболее важны:

Разработка и апробация системы информационного, методического, консультативного обеспечения создания и работы Управляющих советов, издание книг и брошюр в помощь организаторам Управляющих советов.

Обобщение и распространение опыта работы лучших Управляющих советов.

Разработка программно-методического обеспечения и начало обучения в регионах различных категорий членов Управляющих советов, в том числе – общественных управляющих, не являющихся профессионалами в сфере образования.

Завершающийся 2005 год ознаменовался и важными изменениями в социальном образовательном контексте, в окружении нашего эксперимента.

В 2005 году в рамках конкретизации и раскрытия Приоритетных направлений развития образовательной системы РФ, одобренных правительством в декабре 2004 г., была многократно подтверждена и подчеркнута значимость развития общественного участия в управлении системой общего образования, обозначена его тесная связь с развитием инвестиционной привлекательности образования, проблемами оценки качества и другими приоритетами модернизации образования.

При этом, что весьма важно для развития эксперимента, о котором мы рассказываем, Управляющие советы наряду с другими формами и органами государственно-общественного участия в управлении были конкретно обозначены как перспективные и требующие развития.

В 2005 г. Департаменте государственной политики в образовании Министерства образования и науки РФ был создан и начал работу специальный отдел по организационно-методическому обеспечению развития государственно-общественного управления образованием.

Работа по созданию школьных Управляющих советов включена в завершающуюся в 2005 г. Федеральную программу развития образования, в рамках которой по Государственному контракту № 442 от 1 июля 2005 г. на выполнение работ для государственных нужд выполняются работы по проекту «Обеспечение деятельности Управляющих советов общеобразовательных учреждений»

Эта проблематика отражена и в проекте новой Федеральной целевой программы развития образования.

Созданная при Министерстве образования и науки РФ Координационная группа по вопросам развития государственно-общественного управления в образовании (руководитель – И.М. Реморенко, заместитель руководителя – А.А. Пинский) на своих заседаниях в 2005 году дважды (в июне и октябре) обсуждала вопрос о ходе и результатах эксперимента по созданию и организации деятельности Управляющих советов. Публикации о создании и первых шагах деятельности Управляющих советов все чаще появляются в средствах массовой информации, на многочисленных Интернет-сайтах.

После известной речи Президента РФ В.В. Путина в сентябре 2005 года, когда был дан старт новому Национальному проекту в области образования, мы получили новое подтверждение значимости советов: в проекте критериев присуждения образовательным учреждениям Премии Президента РФ (их, напомним, будут получать ежегодно 6000 лучших российских школ) наличие действующего органа государственно-общественного управления школой названо в качестве одного из обязательных критериев.

Таким образом, в 2005 году эксперимент по обеспечению деятельности школьных Управляющих советов проходил в условиях нарастающего понимания значимости общественного участия в управлении и интереса к опыту такого участия.

Итак, что же было сделано в рамках проекта «Обеспечение деятельности Управляющих советов», и что можно сказать об итогах этого эксперимента в 2005 году?

На сегодняшний день 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 массовости руководители проекта не допускают.

Наибольшее число Советов создано в Красноярском крае (50 Управляющих советов, далее в тексте часто используется аббревиатура УС) и Южном округе г. Москвы (15 УС).

Важный момент: коллеги из Южного округа г. Москвы длительное время не могли дать оптимистичных данных для общей статистики численности советов, так как ожидали регистрации изменений в Уставах со стороны соответствующих структур Департамента образования г. Москвы. Но, получив необходимые подтверждения, они выходят на достаточно широкую практику создания УС (15 создано и 50 запланировано).

Второе. Происходит организационное становление созданных Управляющих Советов, начинают работать комиссии (обычно учебная или организационно-педагогическая, финансово-хозяйственная, нормативно-правовая и др.).

Третье. Накапливается опыт конкретных, пусть малых дел Управляющих советов.

Четвертое. Достаточно подробно и вариативно проработана технология создания Управляющих советов, включая сложные нормативно-правовые вопросы, разработку документов, проведение предвыборных кампаний и выборов. Эта технология, соответствующие методические рекомендации могут быть переданы тем, кто идет вслед за нами. В Московской области есть интересный прецедент, когда один из районов выполняет лидерские и наставнические функции по отношению к другому, позднее включившемуся в работу.

Пятое. Создается очень важная новая практика систематического обучения общественных управляющих. Предложена вариативно построенная образовательная программа, учитывающая наличие в составе Управляющего совета как профессионалов от

образования, для которых обучение является продолжением повышения квалификации, так и общественных управляющих.

Обозначены различные модели организации обучения:

Модель А. Организация непрерывного курсового обучения на базе специализированной региональной или городской (для крупных городов, имеющих соответствующие возможности) организации.

Модель В. Организация модульного, дискретного курсового обучения на базе специализированной региональной или городской организации.

Модель С. Организация процесса обучения в виде серии учебно-проектировочных семинаров.

Модель D. Организация процесса обучения на базе группы опорных школ.

Модель Е. Организация процесса обучения общественных управляющих на базе конкретной школы, где действует Управляющий совет, как составной части системы работы с кадрами и родителями.

Разработаны и предложены учебно-методические материалы в помощь организаторам обучения управляющих. В том же направлении работает совместный с Британским советом целевой проект подготовки первого специализированного пособия для школьных управляющих, где в качестве главного адресата выступают не профессионалы от образования, а общественные управляющие.

Шестое. Деятельность школьных УС достаточно активно освещается в центральных и региональных СМИ (Учительская газета, Первое сентября, Управление школой, Народное образование).

Седьмое. Участники эксперимента активно осуществляют распространение (диссеминацию) его идей и подходов, в частности, наш опыт и материалы весьма востребованы в ряде партнерских проектов, где мы выступаем как доноры: проект Фонда «Новая Евразия» по механизмам взаимодействия образования, гражданского общества и рынка труда (создание кейсов по проблематике государственно-общественных отношений); проект НФПК по распространению моделей ГОУ; проект НФПК по модернизации управления на школьном уровне (20 пилотных школ).

В конце октября 2005 г. в Москве, на базе Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования прошла межрегиональная конференция «Управляющие советы образовательных учреждений: расширение общественного участия в управлении школой», на которую прислали своих представителей органы управления образованием более 20 регионов страны.

Цели конференции: представление и обсуждение результатов опыта первого этапа становления Управляющих советов в общеобразовательных учреждениях; распространение опыта создания и деятельности управляющих советов, расширение круга участников, заинтересованных лиц и структур; обсуждение задач расширения общественного участия в управлении школой в контексте приоритетных направлений развития системы образования Российской Федерации.

В ходе конференции, на пленарных заседаниях и в проектных группах, участники экспериментальной работы рассказали участникам из других регионов о том, зачем, что и как они делают для создания и развертывания работы Управляющих Советов. Особый интерес вызвали выступления двух первых руководителей региональных систем

образования: министра образования и по делам молодежи Республики Карелия Галины Анатольевны Разбивной и руководителя Агентства по общему образованию Красноярского края Галины Александровны Вычужаниной, которые придают большое значение этому направлению работы, видят в нем важный приоритет своей образовательной политики и оказывают Управляющим советам необходимую поддержку и помощь.

Участникам конференции из непилотных Регионах была предоставлена возможность широкого ознакомления с материалами проекта, в частности – с наработками в области нормативного и правового обеспечения создания Управляющих советов.

Восьмое. Активно работают сайты проекта – федеральный и краевой в Красноярске. Начинает складываться сетевое взаимодействие Управляющих советов.

Девятое. Осуществляется исследовательская рефлексия результатов работы. Так, руководитель управления образования Советского района г. Красноярска (в этом районе особенно успешно занимаются вопросами развития общественного участия в управлении) Е.Ю. Зимин рассматривает типологию ситуаций создания УС в школах и предлагает продуктивные сценарии действий в разных таких ситуациях, А.А.Седельников рассматривает вопросы создания и деятельности УС в более широком контексте развития институтов гражданского общества.

Предлагаемые вниманию образовательного сообщества и общественности методические рекомендации отражают опыт, накопленный Управляющими советами регионов-участников проекта, в области создания советов, организации и развертывания их деятельности.

В ходе их подготовки авторский коллектив ориентировался на то, чтобы предлагаемые материалы могли послужить определенной опорой, методическим средством, инструментом для тех деятелей образования и творческих групп, которые в своих регионах захотят создать свой собственный опыт создания Управляющих советов.

Материал рекомендаций отражает как общие, более или менее устоявшиеся в нашем проектом сообществе подходы к созданию и деятельности УС, так и элементы региональной специфики.

Авторами материалов являются:

А.А.Седельников – исполнительный директор Благотворительного фонда попечительства об образовании Советского района г. Красноярска, председатель Управляющего совета школы № 143 г. Красноярска;

Т.Н.Фильчагина – советник руководителя Южного окружного управления Московского департамента образования;

Е.С.Иноземцева – ведущий юрист-консульт муниципального учреждения "Центр развития образования" г. Дубны Московской области;

И.В.Клемешова – зав. кафедрой управления образованием Тамбовского областного ИПКРО, кандидат психологических наук;

С.В.Кузнецов – сотрудник кафедры управления образованием Тамбовского областного ИПКРО;

В.А.Мокшеев – руководитель Центра образовательной политики Ярославского института развития образования;

В.А. Паутов – руководитель Ярославского РЦОИ;

Н.А.Грачева – директор школы № 5 г. Тутаева Ярославской области;

А.А.Медова – и.о. директора школы № 6 г. Тутаева Ярославской области.

Составление и редактирование Методических рекомендаций выполнено к.п.н., доцентом А.М.Моисеевым, проректором по научной работе ГОУ ВПО Московской области «Академия социального управления».

Руководитель проекта – А.А. Пинский.

Создание, развертывание и организация

деятельности школьных Управляющих советов: как это делается

А.А. Седельников (г. Красноярск)

1. Управляющий совет школы

Руководитель проекта «Обеспечение деятельности Управляющих советов общеобразовательных учреждений», в рамках которого координируется проведение экспериментальной работы по созданию в школах ряда регионов Российской Федерации Управляющих советов, А.А. Пинский дал следующее емкое определение: «Управляющий совет – это внутришкольный коллегиальный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов развития и функционирования школы».

То есть существенным отличием Управляющего совета от всех ранее создававшихся в школах различных органов школьного самоуправления является именно его право принимать по вопросам, отнесенным к его компетенции, окончательные управленческие решения, которые становятся обязательными для участников образовательного процесса, включая директора школы.

Нормативно-правовым основанием для придания Управляющему совету реальных управленческих полномочий является пункт 2 статьи 35 Федерального закона «Об образовании»: «управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения».

Указанная норма закона разрешает создавать в школе форму самоуправления – совет, совет с прилагательным «попечительский», а также «другие формы». Последняя

формулировка разрешает создать школьный совет также и с прилагательным «управляющий». Тем самым А.А. Пинский удачно выделил самый существенный признак и, одновременно, предназначение новой формы школьного самоуправления – полномочия в области управления школой.

Как видно из процитированной статьи, закон не только разрешает, но и обязывает создавать в школе органы самоуправления, так как управление муниципальным образовательным учреждением «строится на принципах единоначалия и самоуправления». Использованный законодателем союз «и» означает, что оба принципа в обязательном порядке должны быть реализованы в системе школьного управления. Далее закон показывает способ реализации обоих принципов: «разграничение полномочий между советом образовательного учреждения и руководителем образовательного учреждения определяется уставом образовательного учреждения» (п. 5 Ст. 35 ФЗ «Об образовании»).

Именно в этом вопросе возникает, как правило, первая сложность с легитимизацией Управляющего совета. Юристы учредителя за десятилетия привыкли к широко распространенной практике, опирающейся на утвержденное достаточно давно Министерством образования Типовое положение «О родительском комитете», согласно которой все органы самоуправления в школе в качестве продукта своей деятельности должны выдавать советы директору школы. А уже директор своим приказом превращает или не превращает такой совет в управленческое решение, обязательное для исполнения.

Инициативной школьной группе, впервые в своем муниципалитете создающей школьный Управляющий совет, приходится, как правило, разьяснять правоведам муниципальной системы образования, что закон не запрещает создать и Управляющий совет, который сам выработывает управленческие решения.

Когда инерция юридического мышления преодолена, возникает необходимость подтвердить согласие учредителя муниципального образовательного учреждения на такую форму организации школьного управления. Таким подтверждением может быть приказ начальника муниципального управления образования о создании в конкретной школе Управляющего совета. В этом приказе должен быть определен также и перечень управленческих полномочий, которые учредитель согласен передать Управляющему совету.

Другой формой согласия учредителя может быть утвержденное начальником муниципального управления образования, или главой местной администрации, или местным советом муниципальное Типовое положение «Об управляющем совете», в котором перечислены обязательные к передаче Управляющему совету управленческие полномочия, если в школе на данной территории создается орган под названием «Управляющий совет».

В этом же Типовом положении могут быть перечислены также и такие полномочия, которые могут быть дополнительно переданы Управляющему совету, если это в той или иной форме одобряет школьное сообщество (общее собрание или конференция педагогов и родителей, другая представительная организованность в школе).

В этом Типовом положении следует также описать и общий порядок выборов, кооптации и назначения членов Управляющего совета. В этой части полезно сформулировать обязательные инвариантные требования, способы и процедуры, а также возможные варианты в той части, где вариативность не изменяет существенных качеств и признаков создаваемого Управляющего совета.

Для побуждения учредителей к созданию в подведомственных школах Управляющих советов полезно также на региональном уровне разработать и принять региональное Типовое положение об Управляющем совете, тоже содержащее инвариантные и вариативные части как по вопросам компетенции, так и по способам создания Управляющих советов в школах региона.

Такое Типовое положение лучше утвердить постановлением губернатора или законодательного собрания, что будет авторитетнее для глав местных администраций и местных советов. Убедительным аргументом в пользу создания Управляющих советов в регионах могло бы стать и аналогичное федеральное Типовое положение.

Необходимость подобного рода документов возникает сегодня еще и потому, что в их отсутствие ничто не запрещает просто «сменить вывеску» и формально использовать название «Управляющий совет» для школьного органа, традиционно не обладающего реальной управленческой компетенцией, подобно многочисленным советам и попечительским советам, родительским комитетам школ.

Наиболее простым и однозначным выражением согласия учредителя на создание Управляющего совета с реальными управленческими полномочиями является акт утверждения им новой редакции Устава школы, в котором описан способ формирования Управляющего совета и дан перечень его управленческих полномочий.

Хорошо, если в Уставе появится и такая формулировка: «решения Управляющего совета, принятые по вопросам, отнесенным настоящим Уставом к его компетенции, являются обязательными для исполнения директором школы, всеми участниками образовательного процесса».

Еще одним существенным и отличительным от других привычных форм самоуправления в школе признаком Управляющего совета является тот факт, что в процедуре создания Управляющего совета и его наделения управленческими полномочиями и ответственностью учредитель участвует непосредственно, а не через директора школы.

Именно учредитель согласно Гражданскому кодексу РФ несет ответственность за результаты деятельности учрежденного им юридического лица в организационно-правовой форме учреждения. Он же вправе определить и форму организации системы управления в учреждении, распределить ответственность за результаты управления учреждением между структурными элементами этой системы управления, определить формы этой ответственности перед учредителем. Именно поэтому для Управляющего совета предусмотрена процедура его роспуска учредителем (в весьма редких и притом исчерпывающим образом определенных Уставом школы случаях) и назначение выборов нового его состава.

Прямое участие учредителя в процессе наделения Управляющего совета управленческими полномочиями находит свое закрепление и в факте наступления реальной дееспособности Управляющего совета с момента специального акта учредителя – признания его состава избранных, кооптированных и назначенных членов сформированным в соответствии с требованиями Устава школы в форме приказа об утверждении состава Управляющего совета и регистрации его в специальном муниципальном реестре Управляющих советов школ.

Публичной демонстрацией доверия учредителя к новому органу школьного управления и передачи ему реальных управленческих полномочий является выдача членам Управляющего совета удостоверений за подписью и с печатью учредителя. Это может быть подпись главы местной администрации или, по его доверенности, подпись начальника муниципального управления образования.

Другими важными отличительными признаками Управляющего совета являются:

- факт постоянного непосредственного участия в его работе назначенного представителя учредителя (его доверенного лица), который в обязательном порядке вводится в состав совета;
- запрет избирать председателем Управляющего совета представителя учредителя, директора школы и избранного представителя работников школы
- строго установленные количественные соотношения (квоты) избираемых в Управляющий совет представителей различных категорий участников образовательного процесса.

В зависимости от размеров школы и определенного в Уставе школы количества членов Управляющего совета эти квоты определяются следующим образом. От учащихся старшей ступени обучения избираются по одному учащемуся от каждой параллели классов старшей ступени школы.

Если в Управляющий совет предполагается избрать также представителей учащихся 8-9 классов, для них также определяется аналогичная норма представительства. Количество членов Управляющего совета из числа родителей не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов совета. Из числа избираемых представителей работников школы – не более одной четверти общего числа членов Совета.

Вышеперечисленные особенности и составляют основные формальные, организационные и содержательные отличия Управляющего совета от всех практиковавшихся ранее форм органов школьного самоуправления по способу его создания, по организации и содержанию его управленческой деятельности.

2. Создание Управляющего совета

Управляющий совет школы, как следует из вышеизложенного, создается иначе, чем родительский комитет, совет школы или попечительский совет. Инициатором создания школьного Управляющего совета могут быть и родители учеников, и директор школы, и учителя. Но окончательное решение о создании в школе Управляющего совета может принять только учредитель.

Как правило, учредителем общеобразовательной школы является орган местного самоуправления города или сельского района. Кто именно в структуре муниципалитета уполномочен принять решение о возможности создания в школе Управляющего совета – городской или сельский местный совет, глава местной администрации, начальник муниципального органа управления образованием, зависит от внутреннего распределения управленческих полномочий в структуре муниципального самоуправления конкретного города или сельского района и определено Уставом муниципалитета и иными его нормативными актами. В большинстве территорий этот вопрос самостоятельно, на основе данных ему правомочий решает именно муниципальный орган управления образованием.

Если представители школьного сообщества и директор школы пришли к согласию по вопросу о создании своего Управляющего совета, необходимо через муниципальный орган управления образованием обратиться к тому представителю учредителя, кто наделен правом принимать соответствующее решение и получить от него принципиальное согласие на создание в школе Управляющего совета. Только после получения согласия

кредителя в той или иной форме (см. выше раздел 1) имеет смысл планировать и осуществлять работу по созданию школьного Управляющего совета.

На этом этапе работ по созданию Управляющего совета было бы полезным легализовать саму инициативную или рабочую группу по созданию Управляющего совета. Сделать это возможно, утвердив состав группы приказом директора школы или начальника муниципального органа управления образованием. Такой акт придаст рабочей группе необходимый статус, уполномочит ее получать и обобщать индивидуальные и групповые предложения от членов школьного сообщества, собирать и вести собрания общественности для их обсуждения и разработки наиболее приемлемых для всех решений. Это также уполномочит группу на ведение рабочих переговоров с учредителем в ходе создания Управляющего совета.

Следующим необходимым этапом создания Управляющего совета является разработка проекта новой редакции школьного Устава. Формируя в проекте нового Устава перечень управленческих полномочий Управляющего совета, необходимо внести соответствующие изменения также и в перечни полномочий других органов управления и самоуправления школы – директора, педагогического совета, попечительского совета, родительского комитета и т.д.

Важно также в списке школьных локальных нормативных актов, предусмотренных новой редакцией Устава, обязательно указать и «решения Управляющего совета». Только в этом случае они станут обязательными для исполнения всеми участниками образовательного процесса в школе, включая директора школы.

Формируя перечень полномочий Управляющего совета, необходимо руководствоваться Типовым муниципальным положением, если оно разработано и принято учредителем, а также Федеральным законом «Об образовании» и методическими рекомендациями Министерства образования и науки РФ по проведению эксперимента по апробации школьных Управляющих советов.

В тексте проекта новой редакции школьного Устава можно попытаться максимально полно описать Управляющий совет. Но это, скорее всего, приведет к тому, что текст школьного Устава по большей части будет посвящен только Управляющему совету, что вряд ли разумно.

Возможен и иной подход. В проекте нового школьного Устава необходимо отразить исчерпывающий перечень управленческих полномочий Управляющего совета, его состав, общий порядок формирования, срок полномочий, периодичность собраний и выборов. А все остальные подробности формирования и деятельности Управляющего совета можно вынести в специальное школьное Положение об Управляющем совете. Также можно разработать и отдельное школьное Положение «О порядке выборов и формирования Управляющего совета».

Эти Положения необходимо в проекте новой редакции школьного Устава включить в перечень школьных локальных нормативных актов и описать в Уставе порядок утверждения этих Положений, определить, кто вправе утверждать такие Положения своим решением: учредитель, директор школы, школьная конференция, Управляющий совет или иной школьный орган.

Следующий шаг в создании Управляющего совета – принятие школой новой редакции своего Устава. Порядок этой процедуры определен действующим Уставом школы. Именно им и следует руководствоваться, планируя этот этап работы по созданию Управляющего совета. После того, как проект новой редакции школьного Устава принят

школьной конференцией, собранием трудового коллектива или иным органом управления или самоуправления школы, как это предусматривает действующий Устав, его можно передать учредителю для утверждения и направления на государственную регистрацию.

Учредитель вправе по закону изменить перечень управленческих полномочий Управляющего совета или предложить иную формулировку отдельных полномочий. Если рабочая группа, представляющая школьное сообщество, в чем-то принципиально не согласна с учредителем, ей необходимо провести с ним переговоры. Использовать здесь следует корректное убеждение, аргументированные доказательства, взаимные уступки и компромиссы.

Поскольку последнее слово в этом вопросе остается за учредителем, успех переговоров будет в большой мере зависеть от умения рабочей группы убеждать и договариваться. И помочь в этом может мобилизованный школьной рабочей группой профессиональный и социальный потенциал родителей учащихся школы из числа руководителей предприятий, успешных предпринимателей, юристов, депутатов, общественных деятелей.

Если на момент создания Управляющего совета уже принято и действует региональное или муниципальное Типовое положение об Управляющем совете, то учредитель не вправе предложить перечень компетенций совета меньший, чем это предусмотрено таким Типовым положением. Придание Управляющему совету большего количества компетенций – это предмет переговоров и договоренностей с учредителем.

После завершения согласований и утверждения учредителем новой редакции школьного Устава, его направляют на государственную регистрацию. Это – стандартная, определенная законом процедура, которая длится, как правило, один месяц. И это время не следует тратить на ожидание.

Если рабочая группа своевременно подготовила проект, а учредитель утвердил Положение «О выборах и формировании Управляющего совета» – общее муниципальное или для конкретной отдельно взятой школы – можно планировать, организовывать и проводить выборы первого состава Управляющего совета.

Также может действовать и рабочая группа, которая пошла по пути подробного описания порядка выборов и формирования Управляющего совета непосредственно в тексте школьного Устава. Если такая новая редакция Устава утверждена учредителем – это равносильно утверждению учредителем, в том числе, и порядка выборов и формирования Управляющего совета в школе, который изложен в утвержденной редакции Устава. То есть выборы членов Управляющего совета и в последнем случае будут легитимными даже до даты регистрации новой редакции школьного Устава. Количественный состав избираемых, назначаемых и кооптируемых членов Управляющего совета определяется в новой редакции Устава школы.

Формулировками такого определения могут быть, например: «от 11 до 21 члена», «не менее 7 членов», «21 человек». Нестрогое определение окончательной численности Управляющего совета позволяет иметь некоторую свободу при кооптации новых членов, участие которых в деятельности Управляющего совета может оказаться полезным.

Количество избираемых членов Управляющего совета необходимо определить на момент его создания, точно исходя из численности обучающихся в школе. Совет не должен быть очень маленьким или очень большим – он должен быть работоспособным. Полезно и в этом вопросе оставить некоторую свободу вариантов, указав в Уставе школы интервал возможного количества избираемых членов совета, а их точное количество указать в локальном школьном нормативном акте – в положении о выборах первого состава

Управляющего совета. Это даст возможность без внесения изменений и дополнений в Устав школы, через принятие нового положения об Управляющем совете скорректировать количество членов Управляющего совета во время следующих выборов в сторону их уменьшения или увеличения в интересах именно повышения его работоспособности по результатам сложившейся в школе практики и опыта.

По составу имеем следующие квоты избираемых членов с учетом назначаемых и кооптируемых членов, например, для состава в 11 человек:

- директор школы – 1
- представитель учредителя – 1
- от старшеклассников – 2 (избираются учащимися школы)
- от родителей – 4 (избираются родителями)
- от работников школы, учителей – 2 (избираются работниками школы)
- кооптируемых членов – 1.

Другой пример – большая школа (1000 и более учащихся) имеет в составе Управляющего совета 21 человек: директор – 1

- представитель учредителя – 1
- от старшеклассников – 2
- от родителей 8
- от работников школы 5 (в том числе 3 или 4 учителя)
- кооптируемых членов – 4.

Выборы первого состава Управляющего совета могут быть назначены приказом директора школы. Впоследствии выборы будут назначаться решением заканчивающего свой срок полномочий Управляющего совета. В приказе определяются сроки выборов и назначается избирательная комиссия по организации проведения выборов. Избирательная комиссия, в состав которой входят представители от всех групп избирателей – работники школы, учителя, учащиеся и родители (законные представители) должна организовать проведение выборов в полном соответствии с порядком, определенном

Уставом школы и школьным положением о выборах Управляющего совета. Избирательная комиссия должна работать гласно, постоянно предоставляя информацию всем желающим по организации выборов – через специальный информационный стенд, школьную газету, школьный сайт в локальной сети или Интернете и т.п.

Процедура избрания членов Управляющего совета может быть организована по подобию выборов в коллегиальные государственные органы власти с выдвижением кандидатов и их регистрацией, ведением предвыборной агитации кандидатами и их доверенными лицами на предвыборных собраниях, в дебатах кандидатов по предлагаемым программам развития школы и т.п. Но можно провести выборы более спокойно и конструктивно через собрания классов, параллелей, ступеней, собрание (конференцию) школы. Очень важно, чтобы активность учащихся, учителей и родителей в ходе предвыборной кампании дала возможность всем в школе еще раз осмыслить возможности новой формы школьного управления, поверить в реальность предлагаемых направлений развития школы и в реальность управленческой роли создаваемого Управляющего совета. Голосование за

кандидатов необходимо организовать по категориям избираемых членов путем либо тайного, либо открытого голосования. Выбор варианта процедур выборов зависит от конкретной ситуации в каждой школе. В случае небольшой школы они могут проводиться на общем собрании родителей путем открытого голосования.

В большой школе, скорее всего, необходимо использовать форму конференции делегатов родителей, избранных перед этим на собраниях в классах. В выборах в Управляющий совет представителей от родителей имеют право участвовать все родители учащихся, зачисленных на момент выборов в образовательное учреждение по принципу: одна семья – один голос, независимо от количества детей данной семьи, обучающихся в школе. При наличии в школе отделения дошкольного образования, родители детей обучающихся на этом отделении школы также имеют право участвовать в выборах.

Организация выборов от учащихся должна проходить также в зависимости от количества учащихся и классов в старшем звене школы. Как уже упоминалось выше, в выборах могут участвовать и учащиеся 8–9 класса. Члены Управляющего совета из числа обучающихся избираются общим собранием обучающихся открытым или тайным голосованием. В случае большого количества классов выборы могут быть произведены на конференции делегатов обучающихся, избранных от соответствующих классов. Правом избирать представителей обучающихся в Управляющий совет могут быть наделены также ученики 5 – 7 классов.

Выборы представителей работников школы проводятся на общем собрании (конференции) работников школы открытым или тайным голосованием.

Важно также в ходе выборов сформировать резерв на замещение всех категорий избираемых членов Управляющего совета, выбывающих из его состава по тем или иным причинам до окончания срока полномочий. Это позволит не проводить промежуточных выборов на освобождающиеся места.

Список избранных членов Управляющего совета передается учредителю для утверждения и регистрации. Учредитель также издает приказ о назначении в состав Управляющего совета своего представителя.

Процедура кооптации осуществляется путем принятия решения избранным Управляющим советом школы. Как правило, в состав Управляющего совета кооптируют заинтересованных, имеющих профессиональные знания и интерес в развитии школы людей из числа юристов, экономистов, представителей СМИ, некоммерческих организаций и общественных объединений, работодателей, депутатов, и т.п. Из тех, кто может как-то повлиять своими знаниями, ресурсами, деятельным участием на улучшение жизни в школе.

Кандидатуры для кооптации могут предлагать: члены управляющего совета, учредитель, родители, работники и учащиеся школы. Число кооптируемых членов в Управляющем совете не следует делать более одной четверти или одной трети от списочного состава совета. Протокол Управляющего Совета о кооптации членов направляется учредителю для издания приказа о регистрации полного состава избранных, назначенных и кооптированных членов Управляющего совета.

Когда Управляющий совет школы окончательно сформирован, зарегистрирован учредителем и новая редакция школьного Устава прошла государственную регистрацию, он приступает к своей постоянной управленческой деятельности в школе.

3. Компетенция Управляющего совета

Компетенция Управляющего совета в управлении школой исчерпывающим образом должна быть изложена в новой редакции зарегистрированного в установленном порядке школьного Устава. Как правило, это следующий перечень.

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

В организации функционирования школы Управляющий совет:

устанавливает режим занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели – пятидневная или шестидневная;

определяет время начала и окончания занятий;

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

осуществляет контроль над соблюдением 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 финансово-хозяйственной деятельности Управляющий совет:

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

утверждает либо согласует сметы бюджетного финансирования;

содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы;

утверждает порядок организации уставной приносящей доходы деятельности школы и организации деятельности по привлечению средств и имущества из иных внебюджетных источников;

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

согласовывает сдачу в аренду школой закрепленных за ней объектов собственности;

заслушивает и утверждает отчет директора школы по итогам учебного и финансового года с последующим представлением его общественности и учредителю.

В вопросах защиты прав и реализации законных интересов участников образовательного процесса, их взаимоотношений со школой Управляющий совет:

рассматривает жалобы и заявления обучающихся, их родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала школы;

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

ходатайствует при наличии оснований перед учредителем школы о расторжении трудового договора с учителем, иным работником школы, с директором школы, о поощрениях директора и работников школы;

содействует реализации законных интересов всех участников образовательного процесса и осуществляет контроль над соблюдением их прав и выполнением ими своих определенных законодательством и Уставом школы обязанностей

В области организации и развития системы управления школы за Управляющим советом закрепляется право утверждать структуру, полномочия и порядок деятельности форм и органов школьного самоуправления участников образовательного процесса, а также вносить дополнения и изменения в Устав школы с последующим утверждением их учредителем и государственной регистрацией, в школьное положение об Управляющем совете.

Как правило, это полномочие реализуется в утверждаемых решениями Управляющего совета соответствующих школьных положениях об ученическом, родительском самоуправлении и т.п. Также за Управляющим советом полезно закрепить функцию координации создаваемых на базе школы общественных объединений участников образовательного процесса, что входит в компетенцию школы по закону.

Центральное место в полномочиях Управляющего совета занимает стратегическое планирование развития школы – утверждение программы развития школы. Утвержденная Управляющим советом программа развития задает приоритеты и направления ежегодного бюджетного планирования самому Управляющему совету и директору школы и критерии мониторинга по всем вопросам функционирования и развития школы на предмет соответствия деятельности всей системы школьного управления и школы в целом утвержденной программе ее развития.

Управленческая функция контроля прямо связана с обязанностью Управляющего совета представлять школьной общественности, местному сообществу и учредителю ежегодный отчет обо всех сторонах деятельности школы, включая ее финансово-хозяйственную деятельность. Это обеспечивает постоянную подотчетность Управляющего совета общественности и максимальную открытость школы для родителей, для всей заинтересованной общественности, лучшую информированность о школьных делах и проблемах учредителя, в том числе и через его постоянное участие в лице своего представителя в управлении функционированием и развитием школы.

Список полномочий Управляющего совета школы может быть по согласованию с учредителем расширен по сравнению с вышеприведенным. Например, некоторые школы усиливают нормирующую функцию Управляющего совета в школьной жизни, предписывая ему школьным Уставом право утверждать такие локальные нормативные акты, как положение об общих правилах приема в школу обучающихся и правилах приема обучающихся на конкурсной основе, в том числе в классы с углубленным изучением учебных предметов и дисциплин, правила или кодекс поведения и взаимоотношений

участников образовательного процесса в школе, положение об организации оказания платных дополнительных образовательных услуг и др.

К управленческим функциям Управляющего совета может быть отнесена и функция преобразования некоторых решений школьных органов самоуправления (родительских собраний или конференций, родительского комитета, органа ученического самоуправления) в управленческие, обязательные для всех участников образовательного процесса, решения, если эти вопросы находятся в сфере компетенции Управляющего совета.

4. Разворачивание деятельности Управляющего совета

С содержательной стороны деятельность Управляющего совета потенциально определена сферой его компетенции, очерченной Уставом школы и школьным положением об Управляющем совете. Однако вновь созданный Управляющий совет не может сразу приступить к осуществлению всех предписанных ему направлений управленческой деятельности. Свои управленческие полномочия Управляющий совет вынужден будет осваивать постепенно, одновременно изучая и познавая школу, ее деятельность и ее проблемы, обучаясь коллегиальной, коллективной управленческой деятельности.

Последовательность, очередность и время разворачивания управленческой деятельности Управляющего совета очень сильно определится реальным положением школьных дел и содержанием и остротой школьных проблем. С другой стороны, важным определяющим фактором будет качество организации деятельности самого Управляющего совета, его способность понимать, осознавать школьную реальность и школьные проблемы, адекватно оценивать их с позиции согласования интересов всех значимых групп школьного сообщества, коллегиально вырабатывать в ясной и понятной всем форме цели, ради которых должна работать школа.

Эти цели Управляющий совет должен научиться преобразовывать в адекватные им управленческие решения, целесообразно воздействующие на всю систему школьного управления и, в конечном итоге, на организацию и результаты совместной деятельности всех участников образовательного процесса в школе.

Не отрицая важности и необходимости освоения Управляющим советом современных методов и техник организации работы малых групп, их коллективной мыследеятельности, способов организации коллективного программирования и т.п., начинать разворачивание деятельности Управляющего совета следует с традиционных и необходимых формально-организационных действий.

Целесообразная, в том числе управленческая, совместная деятельность группы людей невозможна без ее разумного распределения между участниками, четкой регламентации, эффективной организации и постоянного управления распределенной деятельностью, приводящего к общему запланированному результату. Организация себя, как дееспособного коллегиального собрания людей, собственной деятельности и управления собственной деятельностью должна стать первым этапом в разворачивании деятельности Управляющего совета.

Важным шагом в организации собственной деятельности Управляющего совета является формирование его внутренней системы координации, управления. Выборы председателя Управляющего совета производит Управляющий совет на своем заседании. Кандидатом на эту должность не может быть, как уже отмечалось, директор школы, работник школы, учащийся и представитель учредителя.

Таким образом, выбирать председателя возможно только из числа избранных представителей родителей обучающихся, либо из числа кооптированных членов. Важно, чтобы из этой категории членов был избран человек, наиболее способный к координации и согласованию действий и деятельности всех других членов Управляющего совета.

В помощь ему можно избрать также заместителя или заместителей председателя, которые в моменты вынужденного отсутствия председателя смогли бы в полной мере замещать его в проведении заседаний Управляющего совета и в периоды между заседаниями. К обязанностям председателя (а в его отсутствие – к обязанностям заместителя) следует отнести:

планирование, организацию, мотивацию (руководство) и контроль работы Управляющего совета;

формирование повестки дня, даты и времени проведения заседаний Управляющего совета;

созыв заседаний Управляющего совета;

ведение заседаний Управляющего совета;

организацию ведения протоколов заседаний;

координацию исполнения распределенных между членами Управляющего совета обязанностей;

подготовку проектов решений Управляющего совета

организацию информирования всех участников образовательного процесса и местного сообщества о деятельности совета;

отчет о деятельности Управляющего совета и отчет о результатах деятельности школы.

Также из числа членов необходимо выбрать секретаря Управляющего совета, способного правильно оформлять протоколы заседаний, точно формулировать принятые Управляющим советом решения, аккуратно вести все делопроизводство Управляющего совета. Секретарь является техническим, исполнительным, обслуживающим звеном в системе внутреннего управления Управляющего совета в системе его внешних коммуникаций.

Он обеспечивает коммуникацию между председателем и членами Управляющего совета в периоды между заседаниями и сборы на заседание членов Управляющего совета, а также внешние связи Управляющего совета в системе школьного управления и со школьным сообществом. К обязанностям секретаря относятся:

техническое и документальное обеспечение исполнения председателем Управляющего совета его функций;

техническое и документальное обеспечение подготовки и проведения заседаний Управляющего совета;

обеспечение надлежащего соблюдения процедур заседания Управляющего совета;

ведение и составление протокола заседания Управляющего совета;

уведомление членов Управляющего совета о дате, времени, месте и повестке заседаний;

доведение содержания решений Управляющего совета до системы школьного управления, до всех участников образовательного процесса;

информирование председателя Управляющего совета о ходе исполнения решений совета;

ведение, учет и хранения документации Управляющего совета, протоколов заседаний, бюллетеней для голосования.

С выборами председателя, заместителей председателя, секретаря Управляющего совета формирование его системы внутреннего управления не заканчивается и должно быть продолжено. Но на этом этапе следующим важным и необходимым действием в разворачивании деятельности Управляющего совета является организация и регламентация его основной формы деятельности, в результате которой вырабатывается конечный продукт – управленческое решение.

Основной формой работы Управляющего совета являются его заседания, на которых принимаются управленческие решения по вопросам, отнесенным к его компетенции. Порядок подготовки, созыва и проведения заседаний необходимо регламентировать по всем вопросам, которые не урегулированы Уставом школы и школьным положением об Управляющем совете. Для этого следует разработать и принять документ под названием, например, «Регламент работы Управляющего совета».

Он должен определять (в основном, с формально-организационной стороны) необходимые и достаточные процедуры (их последовательность и сроки реализации) подготовки к очередным заседаниям, разработки проекта повестки заседаний, созыва и проведения очередных и внеочередных заседаний, принятия решений по вопросам, вынесенным в повестку заседания, а также роль и ответственность в соблюдении процедур каждой категории членов Управляющего совета и его структурных подразделений (о которых и формировании которых – ниже).

Например, процедура уведомления членов Управляющего совета о проведении заседания может быть описана в регламенте следующим образом:

«Уведомление о заседании Управляющего совета направляется секретарем персонально каждому члену Управляющего совета в письменной форме в срок не позднее чем за 10 дней до даты заседания.

Уведомление должно содержать:

- указание на инициатора созыва заседания, если заседание внеочередное
- дату, время, место проведения заседания;
- форму проведения заседания;
- проект повестки заседания;
- предложенные членами Управляющего совета проекты решений по вопросам повестки заседания (если имеются).

К уведомлению прилагаются все документы, необходимые для осознанного принятия решений на заседании Управляющего совета».

Регламент процедур проведения заседаний Управляющего совета может выглядеть, например, таким образом:

«Заседание Управляющего совета открывает и ведет его председатель. Секретарь Управляющего совета определяет и объявляет наличие кворума для проведения заседания Управляющего совета. Председатель предлагает признать заседание Управляющего совета правомочным и проводит голосование

Председатель объявляет проект повестки заседания и, при необходимости, инициаторов включения вопросов в повестку заседания. Предлагает членам Управляющего совета внести свои предложения, дополнения и изменения в проект повестки. Проводит обсуждение поступивших предложений. Предлагает утвердить путем голосования предложенную повестку с учетом принятых к голосованию предложений. Объявляет принятую повестку заседания. Проводит обсуждение вопросов, вынесенных в повестку, и организует принятие по ним решений в следующем порядке:

выступление члена Управляющего совета или приглашенного лица с докладом (сообщением) по данному вопросу повестки;

обсуждение членами Управляющего совета вопроса повестки;

предложения по формулировке проекта решения по вопросу повестки;

голосование по вопросу повестки;

подсчет голосов и подведение итогов голосования;

оглашение итогов голосования и окончательной редакции решения, принятого по вопросу повестки заседания.

После рассмотрения в указанном порядке всех вопросов повестки заседания председатель объявляет заседание Управляющего совета закрытым». Можно разработать также порядок участия в принятии решений членов Управляющего совета в заочной или дистанционной (если в школе есть такая техническая возможность) форме.

Обязательно следует регламентировать и такой вопрос, как принятие решения по результатам голосования. Можно определить круг наиболее важных вопросов, например, внесение изменений и дополнений в Устав школы, решения по которым считаются принятыми, если за них проголосовало не менее двух третей присутствующих на заседании членов Управляющего совета (квалифицированное большинство), а также вопросы, по которым достаточно набрать количество голосов более половины (простое большинство).

Документом, фиксирующим принятые решения и их легитимный и управленческий характер, является протокол заседания Управляющего совета, подписанный председателем и секретарем. Протокол ведется на каждом заседании Управляющего совета. Срок, в течение которого составляется и рассылается протокол заседания Управляющего совета, список получателей протокола также определяется в регламенте работы Управляющего совета.

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;
- принятые решения.

Мнения отсутствующих на заседании членов Управляющего совета, если они есть, выраженные в письменной форме и собственноручно ими подписанные, должны приобщаться к протоколу в качестве обязательного приложения.

Член Управляющего совета, отсутствовавший при решении вопроса или оказавшийся в меньшинстве, вправе письменно сформулировать особое мнение, которое также приобщается к протоколу.

Вторичным, но не менее важным документом являются решения Управляющего совета, представляющие собой, фактически, краткую выписку из протокола формулировки решения по отдельному вопросу повестки заседания, принятого большинством голосов членов Управляющего совета.

Решения будут внутренние – принятые по вопросам деятельности самого Управляющего совета, его членов, и внешние – принятые по вопросам компетенции Управляющего совета и являющиеся управленческими решениями для системы школьного управления и школы, как учреждения, в целом. Решения и протоколы заседаний Управляющего совета хранятся в общеобразовательном учреждении и включаются в номенклатуру дел. Они должны быть доступны для ознакомления всем участникам образовательного процесса данной школы. Чтобы облегчить процесс ознакомления, целесообразно помещать решения Управляющего совета на информационном стенде, на сайте школы.

На этом шаге развертывания деятельности Управляющего совета также необходимо определиться с его делопроизводством. В перечне документов Управляющего совета могут быть:

Устав и иные, необходимые для работы Управляющего совета локальные акты школы.

Положения «Об управляющем совете», «О выборах в управляющий совет», «О регламенте Управляющего совета» и т.п.

Список членов Управляющего совета с указанием их обязанностей в Управляющем совете;

Список комиссий Управляющего совета и содержание их деятельности.

План работы и график очередных заседаний Управляющего совета на текущий учебный год.

Протоколы (полные или в их постановляющей части) заседаний Управляющего совета.

Планы работы и графики заседаний комиссий и других рабочих групп.

Протоколы заседаний комиссий и других рабочих групп.

Годовые отчеты о деятельности Управляющего совета, его комиссий и других рабочих групп.

Деловая переписка (входящие и исходящие документы).

Утвержденный отчет обо всей деятельности школы за прошлый учебный год.

Кроме указанных в перечне документов Управляющего совета, могут быть и иные, необходимые для работы документы.

На этом шаге также полезно определиться с местом хранения документации Управляющего совета и рабочим местом самого Управляющего совета. Управляющий совет должен иметь рабочее место в школе. Место, предназначенное для его общих заседаний, может быть и не стоит выделять особо. Его можно совместить с методическим кабинетом или кабинетом, в котором школа традиционно проводит педагогические советы, рабочие совещания трудового коллектива, иные мероприятия.

Специальная комната или кабинет будет необходим, если Управляющий совет решил открыть свою приемную, работающую по определенному графику. Здесь же полезно разместить и всю документацию Управляющего совета под ответственность его председателя и секретаря.

Управляющий совет должен также иметь место для размещения своей информации, особенно для публичного ознакомления со всеми решениями, которые обязательны для участников образовательного процесса. Это может быть специальный стенд в месте, доступном для посетителей школы. Если школа имеет собственный web-сайт в локальной сети или в сети «Интернет», там тоже может появиться специальный раздел, например, имеющий название «Информация и решения Управляющего совета школы».

На информационных стендах и на сайте может быть размещена следующая информация:

Имена председателя, его заместителей, секретаря Управляющего совета, председателей комиссий и других рабочих групп, полный списочный состав Управляющего совета.

Программа развития школы (если она принята).

Годовой план и график работы Управляющего совета.

Место и время очередных заседаний Управляющего совета.

Повестка дня очередного заседания Управляющего совета.

Решения последнего заседания Управляющего совета.

Режим и планы работы комиссий и других рабочих групп.

Информация о промежуточных и итоговых результатах работы комиссий и других рабочих групп.

Режим и место работы приемной Управляющего совета.

Приемные дни председателя и секретаря Управляющего совета (даже в том случае, если председатель и секретарь имеют возможность ежедневно быть в школе, необходимо выделить специальное время для их работы с посетителями).

Приемные дни председателей комиссий и временных рабочих групп.

Вопросы, вынесенные в настоящее время Управляющим советом на обсуждение в школьном сообществе.

Проект бюджетной заявки, утвержденная текущая смета бюджетного финансирования школы.

Смета доходов и расходов средств, полученных школой из внебюджетных источников.

Годовой отчет о деятельности Управляющего совета, о деятельности школы, включая ее финансово-хозяйственную деятельность.

Другие документы по усмотрению Управляющего совета.

Еще одним важным шагом рассматриваемого этапа развертывания деятельности Управляющего совета является регламентация его взаимодействия с системой школьного управления в части его взаимоотношений с директором школы и его заместителями, составляющими вместе администрацию школы и с педагогическим советом.

С директором школы необходимо согласовать и регламентировать порядок, процедуры и сроки предоставления директором необходимой для работы Управляющего совета информации. Особенно четко это надо определить по поводу порядка внесения на рассмотрение Управляющим советом бюджетной заявки, сметы бюджетного и сметы внебюджетного финансирования, годового отчета директора о деятельности школы, включая финансово-хозяйственную деятельность. Также Управляющему совету необходимо взять на себя обязательства по порядку, формам и срокам ознакомления директора с решениями Управляющего совета, которые далее директор обязан выполнять. Особенно это касается решений Управляющего совета не прямого действия, которые исполняются всеми членами школьного сообщества, а тех, которые будут выполняться посредством некой спланированной совокупности действий и мероприятий, осуществлять которые призван директор, издавая соответствующие приказы и вынося отдельные действия и мероприятия на обсуждения педагогического совета.

Аналогичным образом Управляющему совету необходимо регламентировать свое взаимодействие непосредственно с педагогическим советом, особенно по вопросам, решения по которым Управляющий совет согласовывает или утверждает по представлению педагогического совета («школьный компонент», выбор профилей, выбор учебников и т.п.).

Необходимо также очень четко и подробно регламентировать процедуры согласований, в том числе и по срокам рассмотрения представленных на согласование вопросов. Детально следует прописать порядок возвращения на повторное рассмотрение педагогическим советом вопросов, не получивших согласования Управляющего совета, обязательства и сроки повторного рассмотрения и согласования исправленного варианта документа педагогическим советом и, повторно, Управляющим советом.

Необходимо договориться и зафиксировать установленный порядок действий всех участвующих в процессе согласований структур системы школьного управления (Управляющего совета, директора, педагогического совета) в тот «переходный» период, когда решение вопроса объективно затягивается из-за процедур повторных согласований тех или иных вопросов.

Проделав вышеописанные шаги, Управляющий совет совершил минимально необходимые (но далеко не достаточные для полноценной успешной работы) действия по разворачиванию в части выстраивания своей внутренней организации и организации управления собственной деятельностью, по включению себя через выстраивание прямых и обратных связей с некоторыми из основных структур системы школьного управления (директор школы, его заместители, педагогический совет) в систему школьного управления. Он также физически и организационно обозначил свое «присутственное» для

прямых и обратных связей место в школьном сообществе, чем организовал свою необходимую формальную связь с объектом своей управленческой деятельности.

С этого момента Управляющий совет со своей формально-организационной стороны стал дееспособным коллегиальным субъектом управления и новой реальной структурой в системе школьного управления.

5. Организация управленческой деятельности Управляющего совета

Следующим этапом разворачивания деятельности Управляющего совета является формальная внутренняя организация его управленческой деятельности. То есть формирование себя в качестве дееспособной организации, представляющей собой коллективный, коллегиальный субъект управленческой деятельности в системе управления школы.

В формально структурном и функциональном аспекте необходимо распределить всю деятельность, включая собственно управленческую деятельность, либо между членами этого коллегиального органа, либо между специально создаваемыми внутри Управляющего совета организациями – структурами, с закрепленными за ними определенными функциями. И дополнить в системе внутреннего управления совета набор функций внутреннего управления собственной деятельностью функциями управления распределенной между членами или функциональными структурами деятельности, которая в результирующей своей части является деятельностью управленческой в системе школьного управления и имеет формальный конечный продукт – решения Управляющего совета.

Сразу следует отметить, что здесь разворачивается обширное поле для организационного творчества и индивидуализации дальнейших траекторий организационно-деятельностного развития Управляющих советов.

Использовать в творческом поиске возможно весь наработанный опыт человечества в организационной культуре демократического, «партисипативного» управления в социальных системах, которой, в частности, является образовательное учреждение.

Общими, при любой степени индивидуализации, здесь будут два момента. Содержанием даже и уникально организованной по форме деятельности Управляющего совета остается та сумма компетенций, которая отведена ему по Уставу школы и границы которой более или менее определены на сегодняшний день с не очень большой степенью вариаций.

С развитием муниципальной, региональной и федеральной нормативно-правовой базы деятельности Управляющих советов школ эта граница, скорее всего, еще более четко будет обозначена. Таким образом, объект организационно-функционального распределения – содержание деятельности Управляющего совета, представляет для множества Управляющих советов скорее общее, чем разнообразное.

Вторым общим будет то обстоятельство, что выстроивший элементарное внутреннее управление своей деятельностью Управляющий совет с этого момента переходит в режим управляемого развития, развертывания организации собственной деятельности. На этих общих моментах в дальнейшем развертывании и организации деятельности Управляющих советов и возможно выстроить некоторые общие методические рекомендации по их дальнейшему развитию.

Дальнейшее развертывание организации деятельности Управляющего совета, в процессе которого реализуются все известные функции управления, происходит под собственным управлением совета. Начинает Управляющий совет с планирования своей дальнейшей

деятельности по освоению исполнения возложенных на него управленческих функций из списка тех компетенций, которые изложены в Уставе школы.

Как уже было отмечено выше, опыт большинства приступивших к работе Управляющих советов показывает, что управленческие полномочия необходимо осваивать постепенно.

Например, программа развития школы – это не тот документ, который необходимо разработать и принять в самое ближайшее время. С бюджетной заявкой, подготовленной уже имеющим в этом деле опыт директором, если недостаточно времени изучить вопрос всесторонне, следует, скорее всего, согласиться. И спланировать свою работу по разработке бюджетной заявки следующего финансового года.

Организация профильного обучения в старших классах потребует последовательных и многосторонних консультаций, изучения возможностей школы и ее ресурсных и иных дефицитов. То же можно сказать и о многих других вопросах из списка компетенций Управляющего совета.

Поэтому первоначальный план работы, скорее всего, будет посвящен сбору и получению информации о школе, ее ресурсах, возможностях, дефицитах и проблемах и анализу этой информации. Но будут обнаружены и неотложные вопросы, решения по которым надо принимать в первую очередь.

К таким вопросам следует отнести те, решения по которым отошли к компетенции Управляющего совета и никто, кроме него не вправе принять по ним решения. Но решения эти не ждут, школе необходимо функционировать и развиваться. Список таких вопросов и установленные сроки их решений тоже должны войти в первоначальный план работы Управляющего совета.

Например, к началу нового учебного года нужно будет принять школьный компонент учебного плана, а к концу учебного года утвердить отчет директора о деятельности школы. Возможно, что в школе скоро будет проходить аттестация, а некоторые локальные нормативные акты школы, входящие в ответственность Управляющего совета, не разработаны.

Разобравшись со списком нужд и неотложных потребностей школы, решение которых зависит от управленческой деятельности Управляющего совета, возможно составить текущий план его работы.

Такой план составляется, как правило, на достаточно короткий период времени, поскольку жизнь сложнее, чем мы ее себе представляем. Подробным, с указанием точных сроков и исполнителей, он будет только на ближайшее время, например, на квартал.

Годовой план будет менее детализированным. При этом все равно возникает необходимость специальных заседаний Управляющего совета для контроля исполнения, корректировки и доработки плана на следующий период. Такие заседания тоже должны быть внесены в план. У каждой школы, у каждого Управляющего совета план первоначальной работы, несомненно, будет свой, индивидуальный, как индивидуальная обстановка в каждой школе.

Общим будет то, что это план развертывания функционирования Управляющего совета, потенциально заданный перечнем определенных ему полномочий. Этот период в жизни вновь созданного Управляющего совета необходим. Но если остановиться на этом способе организации функции планирования, Управляющий совет так и останется органом, с тем или иным качеством реагирующим на возникающие проблемы и

пытающимся их разрешить в порядке их возникновения, но не обеспечивающим опережающего характера управления.

В таком режиме реактивного управления сегодня работают многие системы школьного управления и без Управляющих советов. Усложнение процедуры выработки управленческих решений через коллегиальный орган в таком варианте не вносит улучшающих изменений в школьное управление.

Выход из этой ситуации возможен, если Управляющий совет уже в начале своей деятельности поставит задачу управления развитием своей управленческой деятельности и, тем самым, задачу развития системы школьного управления в целом. И разработает план или программу управляемого развития системы школьного управления, где первоначальные действия по развитию будут направлены на развитие управленческой деятельности Управляющего совета.

Это развитие должно иметь, как минимум, два необходимых направления:

1. переход от планирования реактивного, направленного на поддержание текущего функционирования школы – к планированию стратегическому, упреждающему и развивающему, исходящему из проблемно-ориентированного анализа школы, как управляемой социальной образовательной системы.
2. высвобождение времени своих заседаний и других сборов для деятельности развивающего стратегического планирования через эффективную производительную организацию своей текущей функциональной деятельности и всей своей управленческой деятельности.

Поэтому на стадии развертывания своей деятельности Управляющий совет, спланировав свое текущее функционирование на ближайший период и поставив перед собой задачу перевода своей функции планирования в режим стратегического планирования, должен на этом шаге эффективно организовать свою разворачивающуюся деятельность.

Нахождение эффективной и производительной организации любой коллективной деятельности лежит в направлении ее оптимального разделения между участниками деятельности и четкой координации согласованности осуществления разделенной деятельности через выстраивание управления коллективной распределенной деятельностью. Здесь перед Управляющими советами также открывается широкое поле для творчества и выбора вариантов организационных форм из числа освоенных наукой и практикой социального управления.

На сегодняшний день подавляющее большинство становящихся в школах Управляющих советов выбрали для себя в качестве формы организации распределения своей деятельности – создание специализированных коллегиальных структур Управляющего совета: постоянных и временных (на срок или под определенную задачу) комиссий, комитетов, рабочих групп.

В зависимости от сложности и объемности задач комиссии и комитеты, рабочие группы могут внутри себя также организационно дробиться, разделяя между подкомиссиями, подкомитетами и подгруппами свою общую деятельность на составляющие ее направления, проблемы, задачи. Управление деятельностью внутри комиссий, комитетов, рабочих групп (и внутри их подструктур) повторяет по форме и функционированию управление внутри Управляющего совета.

В комиссиях, комитетах, рабочих группах избирают своего председателя и секретаря. Члены Управляющего совета распределяются по профильным подструктурам и

выполняют определенную деятельность. Координацией, управлением деятельностью групп членов совета занимается председатель комиссии, комитета, группы, а управлением деятельностью структурированных по направлениям деятельности групп членов Управляющего совета занимается председатель совета и его заместители.

Председатель комиссии выполняет такие же функции в отношении ее подкомиссий. Формой деятельности комиссии, комитета, группы, создающий конечный ее продукт, будут заседания с принятием решений по процедуре голосования их членов. Как в Управляющем совете. Решения комиссии, комитета, рабочей группы – это, как правило, проект решения Управляющего совета или рекомендации по вариантам проектов таких решений, а также информация фактического или аналитического содержания, экспертные заключения по вопросам, поставленным Управляющим советом.

Текущее функциональное планирование в этой структурированной системе усложняется: общий план деятельности Управляющего совета будет включать также все планы деятельности комиссий, комитетов и рабочих групп.

На этом шаге, в качестве организационного развития, необходимо доработать школьное положение «Об Управляющем совете» или разработать специальное отдельное положение «О комиссиях, комитетах, рабочих группах Управляющего совета».

Дальнейшее внутреннее строительство Управляющего совета в этой части ставит перед принципиальным выбором: структурные подразделения совета следует формировать только из членов совета или в комиссии, комитеты, группы следует включать (например, по процедуре кооптации) также и других представителей школьного сообщества.

В последнем варианте следует решить, какими правами будет наделен кооптированный член комиссии, комитета, группы: главное – решающим или совещательным при голосовании внутри комиссии голосом. Последствия выбора в пользу того или иного варианта очевидны.

Надо отметить, что второй вариант дает Управляющему совету достаточно ощутимый дополнительный кадровый, профессиональный, интеллектуальный ресурс добровольных помощников и участников. Но и предъявляет повышенные требования к качеству внутреннего управления деятельностью Управляющего совета.

В этом варианте также возникает эффект развития «партиципативности» самого Управляющего совета и за счет совета – всей системы школьного управления в целом с очень большим перечнем новых управленческих возможностей и проблем. Одну из новых возможностей следует специально отметить.

Через включение в работу комиссий участников других структур школьного управления и школьной деятельности формируются не только качественно новые прямые и обратные коммуникации в системе школьного управления и в школьном сообществе, но открываются возможности конструирования совершенно новых организационных форм управленческой деятельности и организационных форм взаимодействия структур и систем школьного управления.

Это очень перспективная зона ближайшего развития Управляющих советов и, с ними, систем школьного управления. Также здесь возникают и локальные (для школьного сообщества) социальные эффекты в направлении гуманизации системы школьного управления.

Необходимо отметить, что этот шаг организационного развития Управляющего совета должен быть не только спланирован, но и управляем в том смысле, что здесь должны быть

реализованы все функции цикла управления от планирования до контроля с корректировкой планов, с учетом того, что эта работа потребует не одного цикла управления. А вот конкретный перечень подструктур Управляющего совета, очередность и сроки их создания – это сильно определяется задачами деятельности Управляющего совета в каждой школе индивидуально. Можно привести некоторые примеры уже созданных становящимися Управляющими советами комиссий по направлениям своей деятельности (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Финансово-экономическая комиссия

- совместно с администрацией рассматривает и выносит на утверждение совета ежегодную бюджетную заявку школы;
- планирует расходы из внебюджетных средств в соответствии с намеченными советом целями и задачами;
- осуществляет контроль над расходованием бюджетных и внебюджетных средств, докладывает о результатах контроля совету один раз в учебное полугодие;
- совместно с администрацией готовит предложения по схеме надбавок к зарплате;
- совместно с администрацией ведет поиск внебюджетных источников финансирования;
- регулирует содержание и ценообразование дополнительных платных услуг;
- готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью

Учебная комиссия

- готовит проект решения совета об утверждении годового календарного учебного графика;
- совместно с администрацией школы разрабатывает содержание школьного компонента и вносит предложения по выбору профильных предметов;
- совместно с администрацией прорабатывает вопросы расписания учебных занятий для определения оптимального времени начала и окончания занятий в школе;
- готовит проект решения совета о введении школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение и взаимоотношения участников образовательного процесса в школе;
- организует наблюдение за состоянием библиотечного фонда и разрабатывает предложения по его пополнению;
- осуществляет контроль над соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе;
- раз в полгода совместно с администрацией готовит информацию для совета о результатах текущей и итоговой успеваемости учащихся;

– готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью

Организационно- правовая комиссия

– осуществляет контроль соблюдения прав и реализации законных интересов всех участников образовательного процесса;

– готовит проект решения совета по регулированию нормативно-правовой базы школы, изменений в Уставе школы и при подготовке её локальных актов;

– совместно с администрацией рассматривает исключительные случаи нарушений Устава и правил школьной жизни учащимися, предложения об исключения учащихся из школы;

– рассматривает жалобы учащихся, родителей и учителей о нарушениях их прав;

– исследует зоны конфликтов интересов участников образовательного процесса между собой и с системой школьного управления, разрабатывает рекомендации по управлению конфликтами в школьном сообществе;

– участвует в работе экспертных комиссий по общественной аттестации школы; привлекается для работы комиссии по лицензированию и аттестации школы;

– готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью.

Комиссия по работе с родителями и местным сообществом

– содействует эффективной работе родительского комитета;

– готовит ежегодный информационный доклад о результатах деятельности школы;

– организует работу школы со средствами массовой информации, социальными организациями на территории микрорайона школы;

– содействует разработке и реализации социальных проектов в микрорайоне школы;

– привлекает бывших выпускников школы, ветеранов школы к реализации образовательных и социальных проектов школы;

– совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей.

Сразу отметим, что количество комиссий и разнообразие их названий в становящихся Управляющих советах значительно шире приведенных в Таблице 1.

Когда план Управляющего совета по созданию комиссий, комитетов и рабочих групп, принявших к исполнению весь перечень управленческой компетенции и ответственности Управляющего совета по Уставу школы, выполнен и комиссии, комитеты и рабочие группы реально приступили к своей плановой работе, включая комиссию стратегического планирования, ответственную за разработку программы школы и за контроль ее выполнения, создание Управляющего совета в школе можно считать в основном состоявшимся.

6. О рекомендациях по организации деятельности Управляющего совета

Организация деятельности созданного и состоявшего в своей развернутой деятельности Управляющего совета, понимаемая как развертывание его связей в системе школьного управления с содержательно деятельностной и организационной стороны и окончательное встраивание его в систему школьного управления, развитие связей с объектом управления и со структурами объекта управления, как строительство и расширение каналов обратных связей через расширение включения на «партисипативных» началах школьного сообщества в управленческую деятельность (развитие «партисипативности»), в настоящее время только становится предметом практики и анализа.

Тем не менее, уже сегодня становится понятным, что вопросы организации деятельности развернутой организационно и функционально структуры в системе школьного управления под названием «Управляющий совет» представляют собой более вариативную часть в сравнении с вопросами создания и развертывания его деятельности, рассмотренными выше. Однако, вариативность эта двоякого рода: еще не проявившая себя действительная вариативность и явленная вариативность становления.

Отмечаемая многими сегодня вариативность уже созданных в школах Управляющих советов с организационной и функциональной стороны представляет собой, скорее всего, именно вариативность порядка последовательности становления тех или иных сторон, свойств и качеств формально единой организационной модели Управляющего совета в системе школьного управления.

Это – не вариативность форм, а, скорее, вариативность становления формы и развертывания деятельности. Она изначально определяется в лучшем случае теми целями создания Управляющего совета, которые поставили перед собой активные члены школьных сообществ, исходя из осознанных проблем (дефектов и дефицитов) в системе управления школы и в школе как объекте управления.

Именно отсюда возникают различные наборы приоритетов актуализации фрагментов содержательного поля предложенных авторами экспериментальной работы суммы компетенций для Управляющих советов как выбор направлений и порядка последовательности развертывания их управленческой деятельности в рамках единой, со стороны формально-организационной и функциональной, модели Управляющего совета. Развернутых, состоявшихся в основном (в том смысле, как это сформулировано в завершении предыдущего раздела 5) Управляющих советов, экспериментальная работа школ пока еще не явила.

Поэтому вариативные модели организации деятельности Управляющего совета и вариативные организационно-деятельностные модели Управляющих советов сегодня только начинают складываться в практике. Обсуждать их возможно (и необходимо) сегодня в гипотетическом исследовательском зале, но пока никак не в методическом.

Сегодня начинают практически проявляться пока еще не вариации моделей Управляющих советов, а вариации включения, встраивания единообразной организационно-функциональной формы Управляющего совета в вариативные системы школьного управления в вариативных объектах управления. И практика сегодня уже позволяет подойти также и к методическому описанию таких вариаций. Пока только на стадии становления, развертывания деятельности Управляющего совета, и только там, где они сразу и заметно проявились. И пока только в зале стратегии методических рекомендаций, т.е. в методологическом рекомендательном зале. Не требует развернутых обоснований тот факт, что, будучи развернутой в школе, форма Управляющего совета достраивает школьное управление именно со стороны формы до известной модели той

или иной степени демократичности «парламентской республики». Однако, важно учитывать, что эта форма организации представительного коллегиального органа управления при всех ее достоинствах изначально обременена интенцией отчуждения от избирателя и его жизненных интересов, что мы достаточно хорошо знаем из новейшего российского исторического опыта.

Эта интенция заметно актуализируется, становясь явленной и развивающейся тенденцией в условиях отсутствия в «парламентской республике» развитой и дееспособной системы местного самоуправления и гражданской самоорганизации (самодеятельности и самоуправления своей деятельностью под свою ответственность).

Возвращаясь от аналогий к прямому изложению, можно сказать, что создание и развертывание деятельности одной и той же организационно-функциональной формы Управляющего совета в школе, где в наличии развитая система школьного самоуправления и сложившиеся традиции и практика деятельностной самоорганизации участников образовательного процесса всех категорий, и в школе, где все это полностью отсутствует, неизбежно даст заметно различные варианты, как уже на стадии развертывания деятельности Управляющего совета (хотя они и будут выглядеть как вариативность становления формы Управляющего совета, которую в наших настоящих методических рекомендациях мы достаточным образом учли и описали в соответствующем разделе даже и без учета столь содержательных различий, рассмотрев их с формально организационной стороны), так, еще более существенно, на стадии организации деятельности в основном развернутого, состоявшегося Управляющего совета.

Поэтому существенно должны отличаться и методические рекомендации по организации деятельности созданного и развернувшего свою деятельность Управляющего совета в контексте реалий каждой из так отличающихся школ.

То есть это, по сути, должны быть два ряда совершенно различных методических рекомендаций и потенциально по объему не меньших, чем предыдущие разделы настоящих рекомендаций.

В части стратегических рекомендаций для школ, где школьное самоуправление развито недостаточно, здесь необходимо отметить следующее. Сегодня известен опыт как минимум одной школы Советского района города Красноярск, где стратегической целью развития системы школьного управления через создание Управляющего совета поставлена именно цель: «создания и развития полностью отсутствующей там системы школьного самоуправления и самоорганизации участников образовательного процесса».

Известен также опыт как минимум одной муниципальной системы образования города Шарыпово Красноярского края, которая поставила в качестве одной из стратегических целей создания Управляющих советов в подведомственных учреждениях образования – развитие не только внутришкольных систем самоуправления, но также и межшкольных систем самоуправления и самоорганизации участников образовательного процесса, а также создание и развитие городского попечительского движения и городской попечительской организации.

В этой системе объектом управления Управляющего совета становится не только школа, но и организованности, действующие в околешкольной социальной среде. Соответственно, Управляющий совет придется достраивать организационно-функционально до системы управления такой «расширенной» за пределы школы социальной конструкцией.

Эти опыты послужат в ближайшее время для разработки методических рекомендаций по реализации таких целей через создание и становление Управляющих советов школ. Тем более, что в ближайшем будущем этот опыт имеет тенденцию стать из уникального типическим для многих школ.

Переходя к вопросу об организации деятельности Управляющего совета в школах с развитым школьным самоуправлением и внутри и внешкольной самоорганизацией, следует в общих чертах изложить особенности двух вариантов, имеющих шансы претендовать в скором будущем на типичность.

Первый из них становится в малых и средних по величине школах Балахтинского района Красноярского края, организованных в межшкольную ассоциацию без образования юридического лица (простое товарищество), где реализуются индивидуальные учебные планы обучающихся в достаточно массовом порядке, и имеющих уникальные развитые и деятельные системы внутришкольного самоуправления, выстроенные по системе А.С. Макаренко. Причем ученическое самоуправление, представляя собой открытую в межшкольное пространство простого товарищества систему, объектом управления привычно имеет именно организацию образовательной деятельности учащихся по индивидуальным учебным планам в нескольких образовательных учреждениях.

Для понимания условий создания Управляющих советов в такой среде важно отметить также, что в районе действует общерайонный попечительский фонд, поддерживаемый районным объединением работодателей, а во многих поселениях наряду и вместе с органами местного самоуправления действуют созданные по инициативе социально-активных школ советы развития территорий.

Каковы же особенности становящейся формы Управляющего совета школы в таком муниципалитете?

В Управляющий совет школы входят по школьному положению «Об Управляющем совете» следующие члены:

- командиры школьных самоуправлений учеников,
- председатели школьных самоуправлений родителей,
- председатели школьных самоуправлений работников школы,

а также директор школы, представитель учредителя – сельской администрации и кооптируемые члены из местного сообщества поселения. При этом не нарушается закон выборности: ведь командиры и председатели на всех уровнях, начиная с малых групп в системе школьного самоуправления, выбираются.

Особенностью системы управления школы в части ее подсистемы самоуправления являются управляющие советы классных коллективов и советы малых групп классных коллективов. Потребности и интересы членов всех малых групп должны решаться и реализовываться именно на уровне малых групп и класса.

Только при реальной недостаточности ресурсов у малой группы решение проблемы выносится на более высокий этаж самоуправления. При этом возникают ситуации необходимости решения проблем совместными усилиями родителей, детей и учителей. Тогда собирается малый совет классного коллектива в лице классного руководителя, председателя классного родительского комитета и командира класса. При необходимости они собираются вместе с руководителями малых групп класса, также имеющих каждая свой совет для самоорганизации и самодеятельности малых групп.

Такой порядок принятия решений был установлен для того, чтобы Управляющий совет школы решал только те проблемы, которые требуют объединенных ресурсов всего школьного сообщества. Такое распределение деятельности и ответственности позволяет Управляющему совету школы действительно решать вопросы стратегического характера.

Опыт работы в вышеописанной системе школьного самоуправления с обучающимися, в частности, показывает, что предложенная федеральной рабочей группой по проведению эксперимента по апробации Управляющих советов норма, согласно которой членство в Управляющем совете имеют только старшеклассники, может вести к потере реального ресурса в лице учащихся основной школы. Именно учащиеся среднего звена больше готовы работать в ситуации изменений. Мышление старшеклассников уже успели засорить общепринятые нормы бытия, они менее мобильны. Возникает вопрос: откуда, из какого собственного опыта у старшеклассников появится умение действительно плодотворно, активно и ответственно работать в Управляющем совете?

Данный опыт в качестве организационного развития Управляющего совета предлагает кроме горизонтального внутреннего разделения управленческой деятельности по комиссиям, комитетам, подкомиссиям и подкомитетам, также еще и вне Управляющего совета развернутое вертикальное распределение ее по уровням управляющих советов классов и малых групп в классах, имеющее затем свое горизонтальное разделение на каждом из уровней.

Это, наряду с организацией комиссий, комитетов и подкомиссий еще более разгружает школьный Управляющий совет от вопросов функционирования для решения вопросов стратегии развития школы и школьного сообщества.

То есть, здесь «стандартная» модель Управляющего совета с «внутренними» комитетами, комиссиями, рабочими группами и их подкомитетами, подкомиссиями и подгруппами, структурированными по направлениям, предметам управленческого действия, в целях дальнейшего разделения управленческой деятельности достроена еще и вертикальным разделением управленческой деятельности по относительно целостным фрагментам системы объекта управления, вынесенной за пределы Управляющего совета школы в организационно-функциональной форме нескольких этажей Управляющих советов, полный перечень которых может быть следующим:

- Управляющие советы ступеней (в начальной школе без обучающихся);
- Управляющие советы параллелей классов;
- Управляющие советы последовательностей классов, сгруппированных по профильности или иным направлениям образовательной деятельности;
- Управляющие советы классов;
- Управляющие советы малых групп в классах.

При этом каждый «этаж» Управляющих советов имеет свою внутреннюю структурированность, как субъекта управления, еще и по категориям участников образовательного процесса.

Каждый такой «этаж» имеет свой фрагмент управленческого воздействия в общем объекте управления, свой уровень управленческого целеполагания и ресурсов. Если вернуться к затронутым ранее аналогиям с «парламентской республикой», то аналогом

этой модели можно считать организационную схему сопряжения земского и городского самоуправления с самодержавной административной властью в дореволюционной России.

Земские этажи надстраивались друг над другом именно по принципу делегирования в верхние этажи части выборных членов представительных коллегиальных органов самоуправления нижних этажей (волость – уезд (город) – губерния), причем на основе строгих квот по представительству всех сословий общества.

Распределение управленческой компетенции и ответственности строилось в соответствии с выделенным для каждого этажа фрагментом из общего объекта управления и с закрепленной за каждым этажом собственной ресурсной базой.

На верхнем (губернском) этаже смыкались (разделяя полномочия) выборный представительный орган общественного самоуправления (губернское земское собрание) с «единоначальным» назначенным администратором (губернатором) данной территории – государственно-общественное управление в российском варианте.

Некоторым преодолимым недостатком сегодняшнего состояния становления этой организационной формы сопряжения школьного Управляющего совета с многоэтажной системой внутришкольного самоуправления является выраженная вертикальная ориентированность и неразвитость горизонтальных связей и взаимодействий.

Но, как отмечают авторы этой модели в Балахтинском районе, они поставили себе задачу на ближайший период развивать именно горизонтальные организационно-функциональные составляющие своей оригинальной организационной системы, что существенно повысит эффективность так строящейся системы школьного управления с встроенным в нее Управляющим советом, остающимся внутри себя его «стандартной» модификацией.

Другая возможная в скором будущем в качестве типической ситуация с организацией деятельности Управляющего совета в школе № 143 Советского района г. Красноярска более характерна для большой школы (около 2000 обучающихся), где для создания Управляющего совета пришлось упразднить совет школьного сообщества, выполнявший функции договорной координации управленческой деятельности школы (как ее системы управления так и всех систем школьного самоуправления), с одной стороны, и ресурсно состоятельных и самостоятельных в форме юридического лица, с другой стороны:

- негосударственной образовательной организации дополнительного образования,
- фонда попечения о школе,
- молодежной общественной организации (управленчески, ресурсно и деятельностно обеспечивающей основное и дополнительное углубленное изучение информатики в последовательности «информационных» классов от 5-х до 11-х),
- детско-молодежной спортивно-туристической общественной организации (управленчески, ресурсно, деятельностно обеспечивающей основные и дополнительные физкультурно-спортивные занятия, внеклассную спортивную, туристическую и аналогичную досуговую деятельность обучающихся всех трех ступеней).

Указанная функция координации управленческой деятельности вышечерчисленных юридических лиц теперь возложена в качестве дополнительной на созданный школьный Управляющий совет, а выборные руководители этих некоммерческих организаций и общественных объединений кооптированы в состав Управляющего совета школы.

Это обстоятельство существенно расширило объект управления Управляющего совета за границы школы до размеров имеющего развитую инфраструктуру школьного самоорганизованного сообщества. Соответственно, Управляющий совет, выстроенный в соответствии с вышеизложенными рекомендациями федеральной экспериментальной группы как Управляющий совет школы, одновременно еще и достроен организационно-функционально до органа управления таким «расширенным» объектом управления.

Частью указанной формальной организационной надстройки является система гражданско-правовых договоров простого товарищества школы с названными юридическими лицами, регламентирующая все взаимоотношения участников, включая обязательства по исполнению принятых совместно в Управляющем совете решений о совместной деятельности.

Однако, развернутые методические рекомендации по организации деятельности Управляющего совета в такой системе «школа – школьное сообщество» тоже, к сожалению, выходит за рамки настоящей работы в настоящее время. В том числе также и по той причине, что актуализация такой формы организации включения Управляющего совета в систему школьного управления в качестве типической состоится несколько позднее, с расширением подобной практики.

Рассмотрев заметно отличающиеся от общей практики и представленные в части описания опыта становления Управляющих советов как оригинальные организационные схемы и как примеры вариативных моделей таких советов, нельзя не заметить, что в основе их остается единообразная по форме и функциям модель Управляющего совета.

Вариативность же скорее относится либо к моделям встраивания создаваемых по общему «стандарту» Управляющих советов в систему школьного управления и, особенно, в ее подсистему школьного самоуправления, либо к моделям организационно-функционального включения также «стандартной» общей модели Управляющего совета в систему управления более крупным объектом, куда школа, как учреждение, уже включена или включается в качестве структурного элемента этого нового объекта социального управления.

Попытки классифицировать вариативность Управляющих советов по содержанию или «масштабам» управленческого целеполагания также имеют под собой зыбкие теоретические обоснования. Управляющий совет как форма выборного представительного от школьного сообщества органа имеет не много возможностей определяющим образом влиять на адекватность представленности в собрании членов совета целей и интересов всех сколько-нибудь значимых социальных групп школьного сообщества. Тем более – в количественно адекватной представленности.

При любой самой совершенной выборной системе репрезентативность в выборном органе наличного набора интересов и целей социальных групп избирателей никогда не достигается. Представленность интересов социальных групп избирателей сильно определяется социальной и избирательной активностью этих социальных групп – носителей целей и интересов, а также качеством человеческого и социального капитала таких групп.

Содержание и качество целей деятельности Управляющего совета, как организационной формы, будут заданы качествами целей и ценностей наиболее активных и сплоченных групп школьного сообщества. И такая вариативность относится к разнообразию школьных сообществ, а не к непринципиальным модификациям формы Управляющего совета, которые не выходят за границы меры его качества, как единообразной организационной формы.

В заключение необходимо отметить, что сам факт создания в любой школе Управляющего совета как действительного коллегиального органа управления, в полном соответствии с требованиями, критериями и качествами, предложенными федеральной экспериментальной группой под управлением А.А. Пинского, являет собой важнейший акт и огромный шаг в развитии системы управления школы в сторону государственно-общественного управления образованием и является целым этапом в развитии школы, как учреждения, в развитии школьного сообщества и закладывает системные потенции позитивного развития российского образования на местах и, в целом, в стране и, в качестве сопутствующих социальных эффектов, порождает реальные потенции становления и развития гражданского общества в России.

Опыт создания Управляющих советов в системе образования Южного административного округа г. Москвы

Т.Н. Фильчагина (г. Москва)

Роль образования на современном этапе развития России определяется задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, к рыночной экономике, необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития.

В современном мире значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества экономики и общества увеличивается вместе с ростом влияния человеческого капитала.

Российская система образования способна конкурировать с системами образования передовых стран. При этом необходима широкая поддержка со стороны общественности проводимой образовательной политики, восстановление ответственности и активной роли государства в этой сфере, а также включение общественных институтов в решение конкретных вопросов функционирования и развития образования.

Именно в системе образования формируется модель будущего, в ней закладываются мировоззренческий базис, философия самого общества. Образование – единственное средство движения к прогрессу. Мировой опыт говорит о том, что страны, в которых образование лидирует в системе приоритетов, достигают впечатляющих показателей экономического и социального развития, что находит выражение как в более высоком уровне и качестве жизни граждан, так и в экономическом, политическом суверенитете и социальной стабильности государства. Поэтому активным субъектом образовательной политики должны стать все граждане России, семья, родительская общественность, федеральные и региональные институты государственной власти, органы местного самоуправления, профессионально-педагогическое сообщество, научные, культурные, коммерческие и общественные институты.

Необходимо обратить внимание на развитие образования как открытой государственно-общественной системы, основанной на распределении ответственности между субъектами образовательной политики, и на повышение роли всех участников образовательного процесса – учащегося, педагога, родителя, образовательного учреждения.

Большую роль в решении данной задачи должны сыграть Управляющие советы школ. Очевидно, что сегодня это объективная реальность, которая дает возможность сделать систему образования открытой, понятной, доступной для всех субъектов образовательного процесса.

Исходя из того, что Управляющий совет школы – это коллегиальный орган государственно-общественного управления школой, призванный решать в первую очередь задачи стратегического управления школой, планировать работу по созданию школьного управляющего совета необходимо с учетом следующих факторов:

Родители. Их мировоззрение формировалось в период советского и постсоветского пространства. Т.е. они формировались в период отказа государства от социальных и экономических гарантий, понимания ответственности каждого человека за свое настоящее и будущее, они связывают будущее своего ребенка с уровнем полученного образования, умения делать выбор, нести ответственность за него. Их волнуют проблемы современного социума, и поэтому они готовы сотрудничать со школой в рамках необходимых для создания среды развития, обучения и воспитания их собственного ребенка. Они готовы взять на себя солидарную с государством ответственность не только за укрепление материально-технической базы образовательного учреждения, но и за процесс обучения, воспитания. Их волнует не только эффективность процесса обучения, но и возможность участвовать в разработке стратегии развития образовательного учреждения.

Учащиеся. Сегодня это не мальчики и девочки, скрывающие под одинаковой школьной формой свои мысли, интересы, способности и желания. Они готовы участвовать в процессе обучения, воспитания, развития, управления. Они не хотят быть пассивным объектом воспитания, активно доказывают свое право на совместную деятельность и становятся субъектами учебной, воспитательной деятельности. Участвуют в создании среды, способствующей их развитию. Для этого им необходимо сотрудничать с умными, думающими, понимающими и само развивающимися взрослыми, создающими необходимые условия для развития всего образовательного сообщества.

Учителя. К сожалению, педагогические коллективы являются самыми «аморфными» в процессе внедрения нового. Объективная ситуация такова, что гипотетически двигаться вперед готовы все, но на практике многие стараются работать и жить по старинке, как было – так проще и спокойнее.

Учредитель. Согласно ст.11 закона «Об образовании» учредителем образовательного учреждения могут быть:

органы государственной власти, органы местного самоуправления;

отечественные организации всех форм собственности, их объединения (ассоциации, союзы);

отечественные и иностранные общественные и частные фонды, и т.д.

Очевидно, что Учредитель заинтересован в повышении качества образования, открытости процессов, проходящих в школе, в поиске и привлечении дополнительных финансовых средств.

Исходя из вышеизложенного, становится понятным, что в формировании Управляющих советов в школах заинтересованы не только участники образовательного процесса, но и представители общества. Соответственно, необходимо проводить работу по внедрению

этой идеи в общественное сознание. Но в настоящее время инициатива идет не со стороны общества, а со стороны государства и руководителя образовательного учреждения.

В марте 2004 года по предложению федеральной рабочей группы Министерства образования Управление образования Южного округа города Москвы предложило руководителям подведомственных школ, наиболее активно привлекающих к решению вопросов деятельности школы членов Попечительских советов, родительских комитетов, ученических советов, принять участие в эксперименте по апробации создания Управляющих советов в образовательных учреждениях.

Руководители образовательных учреждений и представители родительских комитетов присутствовали на семинаре, проводимом федеральной рабочей группой в апреле 2004 года.

В результате в апреле 2004 года созданы одна региональная, три муниципальных и шесть школьных рабочих групп. В состав рабочих групп вошли представители учредителя (специалисты Управления образования), муниципальных органов исполнительной власти, директора школ, учителя, учащиеся, члены родительских комитетов и Попечительских советов, выпускники школ и др.

С нашей точки зрения, сложно разработать одну, единую для всех программу действий. Россия – большая страна, состоящая из многих регионов, каждый из них самобытен. Мы расскажем об апробации данной идеи в Южном округе г. Москвы. Это самый большой округ в городе, в нем 190 государственных и 21 негосударственное образовательное учреждение.

Члены рабочих групп школ разработали планы деятельности рабочих групп на период апрель-декабрь 2004 года по подготовке необходимой нормативно-правовой базы школы, обеспечения информацией всего школьного сообщества и органов муниципальной власти.

В мае 2004 года членами рабочих групп проведены собрания, на которых до педагогических коллективов, ученических сообществ, родителей и общественности была доведена информация об участии в эксперименте по апробации создания Управляющих советов в образовательных учреждениях, их сущности, предлагаемому разграничению полномочий. В результате проведенных собраний всеми членами школьного сообщества одобрена идея создания Управляющих советов в учреждении с 01.01.2005 года.

25 мая 2004 года на базе школ Южного округа Информационным агентством ИМА-ПРЕСС в рамках реализации при поддержке Министерства образования проекта «Информационное сопровождение модернизации российского образования в общественно-политических и деловых СМИ», был проведен Круглый стол по государственно-общественному управлению, в котором приняли участие члены рабочих групп.

В июне 2004 года Управлением образования был организован трехдневный информационный семинар. Целью проведенного семинара было:

уяснение всеми участниками смысла, структуры, способов формирования и организации деятельности управляющих советов;

составление примерных проектов и планов собственной работы на период до конца 2004 года;

формирование команд по реализации проекта.

По результатам проведенного семинара к работе 6-ти пилотных школ по апробации школьных управляющих советов присоединились еще 9 школ ЮАО.

В итоге 15 школ разработали планы действий по созданию управляющих советов с 01.01.2005 г.

Несмотря на то, что практически планы различных учреждений похожи между собой, хочется отметить, что в разных школах к решению данного вопроса подошли творчески.

В ГОУ СОШ № 949 ежемесячно рассказывают в школьной газете «Школьные вести» о работе, проводимой в школе по подготовке к созданию Управляющих советов, а в августе 2004 года выпустили бюллетень «Управляющий Совет в школе».

В школах №№ 628, 629 и 649 создали информационные стенды, в которых сообщают о том, что и как делается в этом направлении. Информацию о подготовке к созданию Управляющих Советов и о его деятельности можно разместить на сайте учреждения.

Следующий шаг – принятие на общешкольной Конференции новой редакции Устава школы с последующим согласованием и утверждением его Учредителем.

Очевидно, что в каждом разделе Устава необходимо прописать функции Управляющих советов, так как их полномочия достаточно широки. В приложении №1 приводится примерный вариант измененного Устава ГОУ СОШ № 420.

Многоуровневая система управления московскими образовательными учреждениями осложнила согласование с учредителем изменения в школьных Уставах. Для всех 1600 образовательных учреждений столицы учредителем является Департамент образования г. Москвы.

В связи с этим усложняется процедура утверждения Устава, регистрация составов Управляющих Советов, а также введение представителя учредителя в Совет. В ЮОУО ДО г. Москвы на 190 школ – всего 30 работников аппарата управления. В период утверждения Устава, занимающего обычно приблизительно месяц, можно спланировать и провести выборы в Управляющие советы школы.

В связи с тем, что Устав не может вместить все необходимые разделы, регулирующие деятельность Совета, необходимо разработать Положение об Управляющих Советах школы.

В эффективной деятельности Управляющего Совета большую роль играет организация его работы. Как правило, Положениями УС предусмотрено проведение заседаний Совета не реже одного раза в три месяца. В школе 1158 заседания проводятся 1 раз в два месяца. Председатель Совета, директор школы, представитель учредителя могут инициировать внеочередное заседание Управляющего Совета школы. Дата, время, повестка заседания Совета, как правило, оговариваются на предыдущем заседании. А все необходимые материалы готовятся заранее и доводятся до членов Совета – не позднее, чем за 5 дней до заседания.

Для того чтобы решения Совета считались правомочными, необходимо присутствие на заседании Совета не менее половины его членов. Согласно представленным протоколам не являются на заседание 1–2 членов и, как правило, по уважительным причинам. Каждый член Совета обладает одним голосом.

Решения Совета принимаются обычным большинством голосов от списочного состава Совета и оформляются в виде постановлений. Все заседания Советов протоколируются.

Протокол заседания Совета подписывается председательствующим на заседании, который несет ответственность за правильность его составления.

Постановления и протоколы заседаний Совета, включены в номенклатуру дел общеобразовательного учреждения, и доступны для ознакомления любым родителем, учредителем, учащимися школы, работником образовательного учреждения, т.е. всеми имеющими право быть избранными в члены Совета.

В Положении об управляющем совете определены не только права, но и обязанности членов Управляющего Совета, и как правило, отслеживает соблюдение обязанностей членами Совета секретарь Управляющего Совета школы.

По мнению директора ГОУ СОШ № 903 Ильяшенко А.В., «...важно то, что на сегодняшний день решение УС являются более легитимными для участников образовательного процесса, и в связи с этим обязательность их выполнения вызывает гораздо меньше сомнений...»

Становление школьных Управляющих советов в Тамбовской области: размышления и выводы из опыта

И.В. Клемешова, С.В. Кузнецов (г. Тамбов)

Первый опыт становления школьных Управляющих советов в Тамбовской области позволяет выявить некоторые общие тенденции:

Идея государственно-общественного управления образованием через создание новых органов в школах связывается с 10-15-летним опытом существования советов школы и попечительских советов. Эффективность работы последних можно оценить далеко неоднозначно. С одной стороны, они заложили основу для развития диалога между администрацией, работниками школы и родительской общественностью. С другой – номинальный, формальный (как правило) характер их деятельности лишь придавал решениям директора школы видимость демократической согласованности с общественным мнением. Поэтому, когда Управляющие советы неизбежно ассоциируются со своими предшественниками, возникают обоснованные опасения о повторении прежней ситуации и прежних ошибок.

Трудность становления Управляющих советов в российских школах определяется и рядом объективных ментальных факторов:

огромный отечественный опыт процветания бюрократии, отсутствие демократических традиций в общественном (и, как следствие, школьном) укладе, формализм в проведении

даже очень благих начинаний. Эти факторы укрепляют скептические позиции по отношению к перспективам Управляющих советов.

В развитии большинства школьных инноваций ключевую роль играет позиция и активность директора образовательного учреждения. Ситуация с Управляющим советом не исключение. Но ее уникальность в том, что директор инициирует (поддерживает) ограничение своей власти. Это очень непросто и с психологической точки зрения, и с позиций все той же ментальности.

Непростая социально-экономическая ситуация, в которой находится современное образование – одна из причин, побуждающих искать новые подходы к управлению школой, к развитию ее как открытой обществу системе. Но эта же ситуация и во многом ограничивает возможности диалога, поддержки школы общественностью: большинство родителей с трудом зарабатывает средства для существования семьи. Поэтому, времени, сил для включенности в жизнь школы просто нет. Да и привычное восприятие школы, которая «должна делать свою работу» и куда «отводят» детей, пока очень сильно в родительском сознании.

Становление и развитие модели школьного Управляющего совета возможно, в первую очередь, там, где имеет место совокупность максимального количества следующих условий:

осознанная поддержка новых форм управления в системе образования со стороны региональных и местных органов власти;

понимание перспективности этих форм со стороны конкретного руководителя школы, его активная и толерантная позиция;

наличие у школы серьезного опыта эффективного сотрудничества с родителями и социальными партнерами (шефами, спонсорами) по разным направлениям деятельности, опыта, который можно развивать и переносить на более высокий уровень;

наличие у школы реальных достижений по развитию ученического самоуправления, детского коллектива, по привлечению учащихся к организации всевозможных мероприятий, осуществлению проектной деятельности;

развитие модернизационных процессов в образовании, направленных на усиление самостоятельности школ (при одновременном развитии активности, инициативности и самостоятельности конкретных директоров школ);

Взаимоотношения школы и родителей во всем их многообразии (от прямой конфронтации до плодотворного взаимодействия) составляют основу, на которой строится здание образования. Более существенны разве что взаимоотношения между школой и учениками. Но даже по сравнению с детьми родители отнюдь не оказываются менее значимыми, и тому имеется несколько причин.

Родители более многочисленны, они обладают всей полнотой прав и значительными (в том числе финансовыми и правовыми) ресурсами. Наконец, именно они, будучи до известного возраста детей законными представителями учащихся, от имени детей вступают во взаимодействие с образовательными учреждениями.

Таким образом, прежде всего родители являются реальными заказчиками образования, и именно их отношение к школе и процессам, в ней происходящим, является важнейшим критерием успешности ее работы. Это означает, что выстраивание отношений с

родителями есть не просто одна из побочных задач школы, а во многом ее важнейшая функция.

Изменение характера взаимоотношений между школой и общественностью (прежде всего, родителями) представляется не беспочвенным поисками «желаемого вместо действительного», а следствием постепенного перехода «от идеологии долга к идеологии права».

Доминирование идеологии долга в советской системе образования определяли отношения между школой и родителями учащихся: школа рассматривала себя в качестве агента государства, который вправе давать указания родителям по вопросам воспитания детей.

В учреждениях образования привыкли не считаться с родителями даже в тех случаях, когда речь шла о здоровье детей (например, при проведении профилактических прививок учащиеся рассматривались как «государственные дети», которыми школа как агент государства могла распоряжаться по своему усмотрению).

Идеология долга определяла и отношение к работникам образования. Учителя должны были выполнять свои обязанности независимо от условий деятельности. Круг их обязанностей все время расширялся. Учителя, помимо учебной работы, должны были выполнять обязанности классного руководителя, вести кружки, посещать семьи, проводить внеклассные мероприятия, заниматься профориентацией, выполнять другие поручения администрации без дополнительной оплаты или за символическую плату.

Идеология долга определяла взаимоотношения школы и других социальных структур. Школе принадлежали одни обязанности, а деятельность управленческих органов в значительной мере была направлена на контроль выполнения школой своих обязанностей.

Сегодня закон подчеркивает преимущественное право родителей на воспитание своих детей. Это определение далее раскрывается, когда говорится о том, что родители (с учетом мнения детей) имеют право выбора образовательного учреждения и формы обучения детей до получения ими основного общего образования. Тем самым родители объявлены важнейшим (наряду с детьми) субъектом образования. Они выступают в качестве законных представителей последних в отношениях, в том числе с учреждениями системы образования. Разумеется, возможность еще не означает реальную способность...

Нельзя отрицать того факта, что в большинстве случаев отношения школы и родителей до сих пор неравноправны. В современных дискуссиях по вопросам общественного управления в школе постоянно повторяется мысль о том, что родители, будучи изначально зависимыми, пока не могут (некоторые утверждают, что никогда не смогут) реально соучаствовать в государственно-общественном управлении, всегда являясь лишь удобной ширмой для умелого директора.

Но также невозможно представить себе, что процессы модернизации и реформирования действительно развернутся в школьной системе без активного диалога с родительской общественностью. Ряд тенденций показывает, что обе стороны постепенно начинают понимать это и в некоторых случаях переходят к продуктивному взаимовыгодному сотрудничеству. Возникают прецеденты, когда школа и родители действуют вместе.

В финансово-экономическом плане процессы укрепления взаимодействия родителей и школы выливаются в попытки софинансирования, в результате которых средства, затрачиваемые родителями на обучение детей, начинают фактически перераспределяться в пользу школы.

В организационно-правовом плане идет поиск новых форм, поскольку декларированный государственно-общественный характер управления школой на деле затруднен фактическим правовым статусом (учреждение), а реальные полномочия общественного управления сильно сужены притязаниями учредителя и сферой ответственности назначаемого учредителем директора.

Очевидно, что дискуссии вокруг возможности существования школы как организации, то есть в иной по сравнению с формой учреждения организационно-правовой форме, связаны с желанием и необходимостью органичнее интегрировать родительскую общественность в процессы управления.

С развитием вариативной системы образования у семьи появляется возможность выбора школы. Правда, такая возможность имеется только в условиях города, к тому же она ограничена существующим конкурсом при приеме в учебные заведения, пользующиеся повышенным спросом. Возникновение ситуации выбора привело к тому, что образовательные учреждения стали считаться с запросами родителей. Но одновременно школы, пользующиеся особым спросом, стали использовать ситуацию для навязывания родителям пакета образовательных услуг, часть которых отвечает скорее интересам школы, а не родителей.

В системе отношений с детьми мало что изменилось: если раньше речь шла о долге перед государством, то теперь – перед выбранным учебным заведением. Произошли изменения и в сфере отношений между педагогическим персоналом и администрацией, а также между учителями и родителями учащихся. С одной стороны увеличилось возможности для педагогического творчества, с другой – более широкие масштабы приобрел педагогический произвол. Произошел отказ от тотального административного контроля учебного процесса и, одновременно стала сокращаться сфера педагогической деятельности за счет нежелания заниматься неоплачиваемой работой и произвольного ограничения педагогических обязанностей.

В отношениях с управленческими структурами школы стали более независимыми. Но степень этой независимости невелика – ресурсы распределяют по-прежнему органы управления. А использовать внебюджетные источники школы пока только учатся. Вместе с тем весьма заметно стремление к поиску социальных партнеров школы, которые могли бы повысить их самостоятельность и независимость от вертикальных структур управления.

В становлении государственно-общественного управления системой образования можно выделить несколько этапов:

обеспечение доступности информации о существующих документах, регламентирующих деятельность образовательных учреждений;

обязательное информирование населения о результатах образовательной и финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения;

организация открытого свободного обсуждения программ развития образовательных учреждений;

создание организационных структур, представляющих интересы общественности и различных профессионально-педагогических групп в системе образования.

Опыт последних лет показывает, что назрела необходимость проведения общественной аттестации образовательных учреждений, которая дополняла бы государственную аттестацию. Задачи государственной аттестации заключаются в том, чтобы оценить

соответствие образовательных результатов требованиям государственных образовательных стандартов, а смысл общественной аттестации в оценке соответствия условий образовательной деятельности (в том числе психологических) запросам ее участников (включая родителей учащихся).

Становление государственно-общественного управления – длительный процесс, развитие которого зависит от многих факторов. При определении возможностей управления этим процессом необходимо выделить имеющиеся организационно-педагогические средства. К ним относятся изменения в структуре органов управления, которые заключаются в создании подразделений (отделов, секторов, групп), непосредственно отвечающих за внедрение договорной практики, работу со средствами массовой информации, с депутатами, родительскими ассоциациями, работодателями.

Потребность общественности в управлении образовательными системами зависит от уровня организованности самой 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.

Сложнее обстоит дело с формированием потребности органов управления образованием в привлечении общественности к принятию управленческих решений. На практике руководители образовательных учреждений и руководители более высокого ранга стремятся ограничить участие общественности в управлении, опасаясь некомпетентного и агрессивного вмешательства в сферу образования и утраты хотя бы части своих властных полномочий.

Опыт отдельных образовательных учреждений подсказывает, что эффективное взаимодействие органов управления образованием и общественных структур может быть обеспечено за счет включения представителей образования в общественные структуры. Так, в г. Кирсанове и Рассказовском районе Тамбовской области руководители муниципальных отделов образования стали членами советов предпринимателей. В результате появилась возможность и компетентного формулирования социального заказа школе, и финансовой поддержки этого заказа.

Одновременно анализ современной образовательной ситуации позволяет сделать выводы о существовании и развитии объективной основы для роста заинтересованности руководителей школ в привлечении общественности к управленческой деятельности на основе ограничения своих властных полномочий.

Таковыми объективными факторами являются:

сокращение детского контингента; растущая зависимость школ (городских) от выбора родителей;

рост автономизации образовательных учреждений, появление необходимости самостоятельного принятия образовательными учреждениями стратегических решений;

ограниченность ресурсов образовательных учреждений;

стремление образовательных учреждений к усилению своей независимости от органов управления образованием.

Наиболее общей основой действия всех перечисленных факторов является переход к вариативной системе образования, расширяющей возможности выбора и для родителей, и для педагогов, и для администрации образовательных учреждений.

Сдерживающим фактором перехода к государственно-общественному управлению являются отсутствие конкретных технологий взаимодействия органов управления образованием с общественностью и отсутствие в связи с этим у многих руководителей образования опыта такого взаимодействия.

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).

Создание новых структур в управлении образованием, определяющих возможности участия общества в управлении, требует только принятия соответствующих нормативных документов на муниципальном уровне, т.е. требуется «добрая» воля администрации муниципалитета. Однако для полноценного функционирования этих структур необходимо еще провести дополнительную работу:

Создать интеллектуальный и профессиональный потенциал в муниципальном управлении образованием, соответствующего новым задачам и функциям. Это должно быть достигнуто за счет соответствующего обучения кадров.

Создать механизм перевода этой потенциальной возможности в реальные практические действия. Это должно предполагать активизацию общественности в муниципалитете и обучение ее навыкам участия в делах образования и совместной деятельности с государственными структурами. Основную роль здесь играет муниципальная стратегическая команда, составляющая костяк консалтингового центра, а также школьные стратегические команды.

Учитывая реальную возможность реализации моделей государственно-общественного управления образованием лишь при условии изменений в мышлении членов образовательного общества, принятия новых целей и задач образования, его структуры и содержания, серьезная работа должна быть проведена со специалистами, занимающимися вопросами внутришкольного менеджмента – заместителями директоров школ по учебно-воспитательной работе.

В ходе экспериментальной апробации модели школьных Управляющих советов нами разработан примерный алгоритм практической деятельности по становлению и организации школьных Управляющих советов на муниципальном и школьном уровнях:

Муниципальный уровень

- Обсуждение идеи создания Управляющего совета у главы администрации района. Подготовка проекта постановления об участии в эксперименте.
- Постановление администрации района «О создании координационного Совета по введению школьных Управляющих советов».
- Разработка и утверждение Положения о муниципальной рабочей группе. Приказ по отделу образования.
- Совещание членов рабочей группы, обсуждение проекта Положения о школьном Управляющем совете.

- Совещание руководителей школ муниципалитета «Усиление государственно-общественной составляющей в управлении школой».
- Обсуждение вопроса «Об усилении государственно-общественной составляющей в управлении школой» на сессии районного Совета.
- Отчёт представителя рабочей группы на заседании координационного совета.
- Выступление начальника отдела образования по местному радио «Обновление системы управления школой».
- Создание страницы «Управляющий совет школы» на сайте отдела образования в Интернете.
- Приказ отдела образования «О стимулирующих надбавках педагогам, участвующим в экспериментальной деятельности».
- Постановление администрации района «Об утверждении новых уставов школ»
- Приказ отдела образования администрации района «О проведении выборов членов управляющих советов».
- Свидетельство о регистрации учредительных документов (уставов)
- Приказ отдела образования «Об утверждении составов Управляющих советов школ».
- Круглый стол в отделе образования с членами Управляющих советов «Учимся управлять школой».
- Правовая поддержка внесения изменений в локальные акты школ. Юридическая консультация.
- Совещание руководителей муниципальных образовательных учреждений «Становление школьных Управляющих советов в образовательных учреждениях района».
- Выступление начальника отдела образования на коллегии областного управления образованием по вопросу «Развитие государственно-общественного управления образованием в районе».
- Регистрация Управляющего совета (с кооптированными членами) учредителем.
- Выдача удостоверений членам Управляющего совета.
- Подготовка выставки «Взаимодействие детей и взрослых – путь к успеху».
- Семинар – практикум «Организация работы Управляющего совета. Выявление проблем и трудностей».
- Подготовка и проведение районного родительского собрания.
- Проведение соцопроса старшеклассников о степени их готовности к самоуправлению школой.
- Проведение консультаций юриста администрации района для членов ШУС.

- Районное родительское собрание. Избрание районного родительского Совета. Выступление на собрании председателя ШУС.
- Сбор и обобщение материалов по работе ШУС.
- Совещание актива работников образования. Выступление председателя УС Нижнеспасской средней общеобразовательной школы.
- Секция руководителей школ. Обсуждение вопроса «Развитие форм ГОУ школой».
- Приказ отдела образования «Об установлении стимулирующих надбавок участникам экспериментальной деятельности».

Школьный уровень

- Обсуждение идеи создания Управляющего совета на совещании при директоре.
- Создание инициативной группы.
- Изучение социума.
- Анкетирование родителей, старшеклассников, представителей общественности.
- Общешкольное родительское собрание.
- Собрание старшеклассников.
- Обсуждение вопроса о создании Управляющего совета на педсовете.
- Разработка и утверждение Положения о рабочей группе.
- Приказ «О создании школьной рабочей группы»
- Выступление директора школы по местному радио.
- Проведение индивидуальных собеседований с родителями, старшеклассниками.
- Отчёты представителей школьных рабочих групп на заседании районной рабочей группы.
- Публикация старшеклассников в местной прессе
- Выступление главы местного совета на августовском учительском совещании.
- Общешкольная конференция, посвященная развитию государственно-общественного управления в школе
- Разработка проекта Устава школы в связи с созданием школьного Управляющего совета.
- Разработка положения о выборах в школьный Управляющий совет.
- Проведение выборов в Управляющий совет школы в соответствии с Положением.
- Приказ по школе «Об утверждении состава школьного Управляющего совета и проведении кооптации».
- Проведение кооптации в школьный Управляющий совет.

- Первое заседание Управляющего совета, создание постоянных комиссий.
- Обучение общественных управляющих: «Современная школа и пути её развития».
- Внесение изменений в локальные акты школы: Положение о педагогическом совете, Положение о родительском комитете и т. д.
- Выступление директора на районном совещании руководителей образовательных учреждений по проблемам экспериментальной работы.
- Встреча Управляющих советов пилотных школ. Обсуждение программы совместных действий на ближайшую перспективу.
- Работа организационно-педагогической комиссии школьного Управляющего совета. Анкетирование учащихся 8 классов «Изучение интересов по организации предпрофильного обучения».
- Работа хозяйственной и организационно-педагогической комиссий ШУС по подготовке школы к организации летнего отдыха обучающихся.
- Выступление председателя ШУС Хитровской сош на сессии сельсовета «О первых шагах деятельности УС».
- Работа организационно-педагогической комиссии ШУС «Предпрофильная подготовка девятиклассников. Организация. Учебный план. Программы. Кадры».
- Работа хозяйственной комиссии УС. Ремонт школы. Привлечение внебюджетных средств»
- Работа правовой комиссии ШУС «Обеспечение контроля за соблюдением действующего законодательства в области образования, полнотой реализации прав обучающихся, родителей, работников ОУ».
- Работа организационно-педагогической комиссии «Итоги ЕГЭ в школе».
- Заседание ШУС. Экспертиза образовательной программы, учебного плана. Внесение коррективов в Программу развития школы (совместно с педсоветом школы).
- Подведение итогов летней оздоровительной работы. Предложения по поощрению наиболее активных организаторов летнего отдыха.
- Соцопрос о первых результатах работы ШУС.
- Участие ШУС в планировании работы школы на учебный год, определении приоритетных задач.

Привлечение кооптированных общественных управляющих является важным моментом в становлении Управляющего совета, так как для серьезной работы по управлению школой нужны серьезные ресурсы: кадровые, материальные, финансовые, административные. Их не всегда можно привлечь в достаточной мере, опираясь только на силы самого школьного сообщества (учеников, родителей, педагогов). Да и как открытое к взаимодействию учреждение школа может быть привлекательна для разных лиц, чье участие в ее жизни не будет бесполезным. Кооптированные управляющие привлекаются уже выбранными и важно выбор этот сделать правильно: не посадить «свадебного генерала», но и не допустить к управлению нечистоплотного или слишком рьяного деятеля, привлечь в школу нужный ресурс, но не сделать ее зависимой от чуждых проблем и интриг.

Бытует распространенное мнение, что школа сегодня никому не нужна, что помогать ей, а тем более вникать в сложный механизм школьной жизни никто не хочет.

Нам представляется, что дело обстоит не совсем так: найти заинтересованных в деятельности школы лиц можно, выяснив их интерес. А вот мотивы их участия (например, в качестве школьных управляющих) могут быть разными. Все чаще сегодня политики (опытные и начинающие) пытаются создать свой положительный образ в глазах избирателей посредством реализации социальных акций и программ. Причем, чем более серьезный и долгосрочный характер носят политические планы, тем более системной и регулярной становится такая деятельность.

При грамотном подходе школа может стать не только и не столько объектом социальной поддержки, но и участником каких-либо социальных проектов. Ставший кооптированным школьным управляющим депутат муниципального или регионального представительного органа или руководитель предприятия, заботящийся о своем имидже, найдут в лице школы полезного и сильного союзника, помогать которому выгодно. Мы готовы даже предположить, что и представители исполнительной власти в ближайшем будущем начнут разговаривать со школой не только через приказы и распоряжения, а с позиций взаимных интересов.

Нередко бывшие выпускники школы, имеющие (в силу своего социального или экономического положения) возможность помочь родной школе, готовы это делать. Роль управляющего школой для многих из них может оказаться более привлекательной, чем роль спонсора. А ведь помогать школе они могут, не обязательно выступая в качестве «денежных мешков», но и как хорошие советчики и организаторы.

Иногда среди родителей встречаются очень деятельные и активные люди, ответственно помогающие школе в качестве участников родительских комитетов. Когда их ребенок оканчивает школу, к искреннему сожалению администрации и педагогов, помощь заканчивается. Но в ряде случаев продолжать активно участвовать в решении ряда вопросов эти родители могли бы. Причины тому разные: незанятость, потребность помогать, уважение окружающих и др.

Кооптация в число школьных управляющих – хорошая возможность привлекать подобных людей в школу.

На практике от каждого из приглашаемых в совет лиц в конкретной ситуации будут ожидать определенных действий, той или иной помощи, большей или меньшей активности. В свою очередь, каждый из кооптированных управляющих будет руководствоваться своими (быть может, очень личными) соображениями о своем интересе такой деятельности. Важно, чтобы баланс интересов был найден и никто (ни администрация, ни выбранные, ни кооптированные управляющие) не воспринимал другого как сторону обязанную (вспомним про уже упоминавшийся переход от идеологии долга к идеологии права!). Лишь здоровый диалог может стать основой для плодотворной работы.

В Тамбовской области школьные Управляющие советы отдельных образовательных учреждений имеют опыт привлечения в качестве кооптированных управляющих специалистов сельского совета и представителей промышленных предприятий, бывших выпускников (фермеров, бизнесменов) и руководителя природоохранного ведомства области. Результативность сотрудничества школы с другими организациями, эффективность деятельности управляющего совета во многом будет зависеть от

взаимопонимания и гражданской позиции, прочности устанавливаемых связей, осознания личных и корпоративных интересов.

В деятельности самого Управляющего совета и его взаимодействии с другими субъектами образовательного процесса могут возникнуть «проблемные поля», по поводу которых важно придерживаться некоторых норм этического характера. Мы не думаем, что на выборах в школьный Управляющий совет развернется жестокая и нечестная борьба. Раз администрация уже пошла на создание УС, она, как организатор выборов, должна постараться все сделать по правилам и справедливо. Но, тем не менее, искушение «помочь» пройти в совет «удобным» кандидатам от педагогов, родителей и даже детей возникнуть может. А малейшие сомнения в предвзятости руководителя в этом вопросе могут дискредитировать саму идею общественного характера управления (заметьте, как мало веры в демократичность избрания в стране власти осталось!).

Мы уже говорили о специфической позиции, которую занимает в современной российской школе директор. В его руках сосредоточена немалая власть, он несет большую ответственность и за жизнь и здоровье детей, и за ход образовательного процесса, и за состояние коллектива, и за материальное положение учреждения. Теперь управлять школой вместе с ним будет и совет, который, впрочем, не несет подобного бремени ответственности. Поэтому диктат «воли совета», «переламывание» директора, жесткое давление на него с этической точки зрения недопустимы, а с позиций здравого смысла и не продуктивны.

Конечно, и самому руководителю, имеющему дело с непрофессионалами в области управления и педагогики, важно стараться не уйти в снисходительное отношение к Управляющему совету «не всерьез», как к досадной необходимости. Терпение, убедительность и открытость своей позиции, готовность помочь разобраться в нюансах школьной жизни – вот главные союзники руководителя. Кстати, тоже касается и управляющих-педагогов, профессионалов по сравнению с большинством участников совета.

Еще более сложной с позиций этики может стать взаимодействие взрослых школьных управляющих с представителями старшеклассников. Нам кажется, что для руководства, педагогов, родителей важно услышать, что хотят ученики изменить в жизни школы, что им интересно, а что нет, постараться понять детские проблемы и поддержать инициативы. Речь, конечно, не идет о любых инициативах (здесь чрезвычайно важен педагогический такт, искусство убеждения и отсутствие давления «взрослых» на «детей»!), но важно с первых шагов дать понять ребятам, что их мнение и активное участие действительно важно и реально поддерживается. Лишь тогда они почувствуют интерес к управлению, поверят, что Управляющий совет – не очередная игра взрослых, за которой стоят лицемерие и формализм. А, значит, ребят в совете необходимо воспринимать как полноправных партнеров по общему делу и их мнение надо уважать. 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 Управляющих советах как людей, наиболее близко стоящих к ученикам, но часто имеющих различные подходы к ученическим проблемам.

Представляется нецелесообразным наделить школьный Управляющий совет (а, особенно, его «ученический сектор») главным образом контрольно-дисциплинарными функциями. Возможность поддерживать дисциплину, обеспечивать дежурства, влиять на «трудных» и неуспевающих никогда не станет главным фактором, мотивирующим учащихся к

активной деятельности по участию в управлении школой. Они интуитивно почувствуют себя «инструментом» для поддержания порядка в руках директора и все закончится очередным формализмом. Контрольно-дисциплинарные функции должны быть прописаны в нормативно-правовых документах, регулирующих работу Управляющего совета, но акцент на них в самом начале делать не стоит.

Трудности взаимоотношений между общественными управляющими в совете вполне реальны и объяснимы (мы не рассматриваем вариант, когда Управляющий совет работает абсолютно формально, «для галочки»). Соблюдение правовых норм (например, Положения об Управляющем совете) и этических правил позволит такие трудности преодолевать, а противоречия смягчать.

Вообще, соблюдение процедуры в ходе заседаний совета имеет достаточно важное значение. Процедуры, установленные Положением об Управляющем совете или принятые общим согласием общественных управляющих – это не столько формальности, сколько правила помогающие не нарушать этические нормы по отношению друг к другу. Например, не предоставление возможности поучаствовать в обсуждении какого-либо вопроса, проголосовать за то или иное решение (человек может отсутствовать на заседании по уважительной причине) с моральной точки зрения не допустимы. Даже если большинство общественных управляющих определенно высказались и исход обсуждения ясен, подобные действия могут быть справедливо расценены как игнорирование, демонстрация неуважения к мнению меньшинства или отдельного человека. Как следствие – потеря доверия к самой идее Управляющего совета.

Говоря об этической стороне работы школьного Управляющего совета, мы делали акцент на особенностях взаимоотношений внутри его самого. Но определенная деликатность требуется и в отношении:

- а) предмета обсуждения
- б) взаимодействия за пределами совета

На заседаниях Управляющего совета, в принципе, может быть поставлен под сомнение профессионализм кого-то из педагогов, его поведение, поступки (родители довольно часто кулуарно обсуждают такие вопросы, да и учащиеся тоже). Ситуация может сложиться достаточно непростая: с одной стороны, необходимо разобраться в причинах недовольства (конфликта), с другой – корпоративная солидарность работников школы, с третьей – возможные негативные последствия присутствия школьников на подобных обсуждениях (с педагогической точки зрения эта ситуация может трактоваться неоднозначно). В ходе обсуждения, возможно, речь пойдет о финансовом (социальном) положении какого-нибудь ученика, его семьи.

Наверное, примеров «острых» предметов обсуждения можно привести немало. И рекомендации о соблюдении этических норм в этом случае не могут быть универсальны, а фактор субъективного отношения и поведения общественных управляющих играет здесь огромную роль. Поэтому, ограничимся общими советами:

- Многие «деликатные» проблемы можно решать не начиная с уровня Управляющего совета. Есть комитеты или комиссии с ограниченным кругом компетентных лиц, есть администрация школы, обязанная следить за соблюдением дисциплинарных норм.
- Не стоит торопиться выносить сложный с моральной точки зрения вопрос сразу на заседание. Лучше проконсультироваться с коллегами (педагогами, директором и т.д.), возможно разрешить его неофициальным путем.

– Постоянно помнить об этической стороне вопроса, быть аккуратным и сдержанным в суждениях, высказываемых публично.

– Не надо торопиться высказывать недоверие по отношению к старшеклассникам, входящим в совет и предлагать им удалиться с обсуждения «деликатных» проблем, особенно, если последние непосредственно касаются их интересов. Подчеркивание их недееспособности тоже не вполне этично.

Мы уже говорили о важности информирования общественности о действиях и решениях Управляющего совета. С моральной точки зрения, открытость в работе управляющего представительного органа необходима: людям важно знать для чего они кого-то выбирали, как и почему меняется их положение.

«Молча» работающий совет не будет пользоваться доверием и поддержкой, а напротив – вызовет подозрения, неприятие, равнодушие. Но в некоторых случаях полезна и даже необходима будет конфиденциальность. Особенно в вопросах, касающихся представителей школьного сообщества

Общественному управляющему надо обязательно помнить, что обсуждать со всеми то, что происходило на заседании совета, выносить обсуждение на широкую аудиторию, дискредитировать коллег по совету или кого бы то ни было просто недопустимо. Что-то говорить или делать от имени Управляющего совета можно, лишь получив на это полномочия! Нам представляется важным особо оговорить эти моменты на первом же заседании совета и, конечно, придерживаться этических норм в работе.

Несмотря на то, что каждый общественный управляющий представляет интересы «своей» категории избирателей, имеет (и это нормально!) свой личный интерес участия в совете, главным направлением его деятельности все-таки должно быть благополучие школы в целом. И это, пожалуй, главный этический принцип, которого в первую очередь следует придерживаться.

В Тамбовской области эксперимент по апробации Управляющих советов имеет серьезную поддержку со стороны регионального органа управления образованием. Мы считаем одним из наиболее значимых мероприятий регионального уровня проведение областного родительского собрания и формирование областного родительского комитета.

В ходе собрания в рамках обсуждения проблемы «Роль родительской общественности в становлении и развитии государственно-общественного характера управления образованием» поднимались следующие вопросы:

1. В чем причины недостаточной активности общества в управлении образованием?
2. Государственно-общественное управление в образовательных учреждениях возможно в единичных случаях или это должно стать повсеместной практикой?
3. Какие формы общественного управления образованием вам известны и вы используете в образовательных учреждениях?
4. В чем вы находите различие и сходство попечительского и школьного советов?
5. В чем заключаются полномочия представителей от родителей в Советах школ?
6. Пути решения противоречий между администрацией, педагогами и школьным советом.

7. Каковы основные направления взаимодействия Управляющего совета с внешней средой?

Участники собрания, в том числе председатели школьных Управляющих советов пилотных школ, считают необходимым для успешного развития государственно-общественного управления образованием следующее:

- выделение региональных ассигнований на обеспечение деятельности органов общественного управления образованием на региональном, местном уровне и уровне образовательного учреждения, предоставление в их распоряжение помещений, оборудования, средств коммуникации, канцтоваров и др.;
- обеспечение органов государственно-общественного управления образованием, руководителей образовательных учреждений и их общественных советов пособиями, методическими рекомендациями, диагностическими материалами, программами и другими научно-методическими разработками по организации деятельности субъектов государственно-общественного управления;
- проведение широкой разъяснительной работы в средствах массовой информации о целях, задачах, роли и месте органов общественного управления в системе управления общим образованием в стране;
- организация обучения руководителей и членов органов общественного управления образованием всех его уровней по вопросам управленческой деятельности, осуществлению планирования, организации, руководства, контроля, анализа, учета, коррекции и других управленческих функций, формам и методам взаимодействия с органами государственного (муниципального) управления образованием;
- разработка регионального закона «Об органах общественного управления общим образованием», нормативно-правовых документов в муниципальных образованиях и общеобразовательных учреждениях, регламентирующих организацию деятельности органов общественного управления образованием, образовательным учреждением;
- проведение областного конкурса на лучшую разработку образовательной концепции деятельности школьных советов, их технологий и путей разрешения проблем и противоречий;
- проведение областного эксперимента по апробации новой модели государственно-общественного управления «Управляющие советы в образовательных учреждениях»;
- создание рабочей группы юристов с целью активизации деятельности по формированию нормативной базы Управляющих советов.

Региональной рабочей группой использовались индикаторы и показатели для определения успешности усиления ГОУ:

Индикаторы, свидетельствующие об активной заинтересованности общественности в происходящем в системе образования.

возникают различные общественные объединения, заинтересованные в развитии образования на муниципальном уровне;

появляются активные инициативные группы, разрабатывающие проекты реализации идей государственно-общественного управления образованием;

формируются традиции социального сотрудничества и партнерства с представителями сфер культуры, здравоохранения, хозяйства, бизнеса, правопорядка, армии, науки и др.;

складывается практика сотрудничества органов управления образованием и общественных объединений;

Индикаторы, свидетельствующие об изменении целей и задач в муниципальной образовательной системе:

проводятся опросы общественности с целью анализа потребностей в МОС;

участие в моделировании развития муниципального образования местного сообщества;

Индикаторы, свидетельствующие об изменении ресурсов муниципальной образовательной системы:

разрабатывается нормативно-правовое обеспечение системы государственно-общественного управления образованием при участии общественности;

разрабатывается механизм общественного контроля за расходованием финансовых ресурсов системы образования;

идет подготовка кадрового потенциала, управленцев МОС в русле идей государственно-общественного управления образованием;

Индикаторы, свидетельствующие об изменении образовательных, инновационных и обеспечивающих процессов муниципальной образовательной системы:

высокий уровень многообразия технологий обучения;

высокий уровень вовлечение учащихся в процесс самообразования;

высокий уровень использования новых информационных технологий;

высокий уровень развития профильной и уровневой дифференциации;

высокий уровень рациональной организации учебного процесса;

Индикаторы, свидетельствующие об изменении управления муниципальной образовательной системой:

действует ряд общественных организаций, заинтересованных в развитии образования;

организуется деятельность временных инициативных групп для разработки проектов в области образования;

организовано систематическое наблюдение за ходом развития образования со стороны средств массовой информации, с целью привлечения внимания общественности к образованию, а также реализации принципа гласности и открытости (прозрачности) МОС;

формируется практика договорных отношений в образовании;

реализуется принцип демократизации в управлении образованием (формируется практика влияния местного сообщества на решение управленческих вопросов в муниципальной образовательной системе);

формируется практика взаимодействия государственных структур образования с общественными (проектируются необходимые для этого формы и методы управления).

Индикаторы, свидетельствующие об изменении результатов в муниципальной образовательной системе:

проводится анкетирование педагогов, родителей и учащихся с целью определения степени удовлетворенности качеством образования;

происходит изменение качества образования в муниципальной образовательной системе с учетом потребностей местного сообщества, тенденций развития города и района;

проводится общественная экспертиза качества образования.

Приложение 1

Положение о конфликтной комиссии школы по вопросам разрешения споров между участниками образовательного процесса

Общие положения

Конфликтная комиссия образовательного учреждения создается для решения спорных вопросов, относящихся к образовательному процессу, оценке знаний обучающихся.

Конфликтная комиссия назначается решением совета образовательного учреждения на период государственной итоговой аттестации: число членов комиссии нечетное, не менее трех человек; в состав комиссии включается член управляющего совета школы; председатель комиссии назначается директором образовательного учреждения.

Конфликтная комиссия в своей деятельности руководствуется Законом Российской Федерации «Об образовании», Типовым положением о данном типе образовательного учреждения, Уставом и локальными актами, регулирующими деятельность образовательного учреждения, государственными образовательными стандартами.

Комиссия рассматривает вопросы организации обучения по индивидуальному плану, программе; разрешает конфликтные ситуации, связанные с введением зачетной системы оценки знаний; рассматривает вопросы об объективности оценки знаний по предмету за текущий учебный год, во время промежуточной или итоговой аттестации, устных выпускных экзаменов (для разрешения конфликтных ситуаций на письменных выпускных экзаменах создается апелляционная комиссия при муниципальном или областном органе управления образования).

II. Конфликтная комиссия образовательного учреждения имеет право:

Принимать к рассмотрению заявление любого участника образовательного процесса при несогласии с решением или действием администрации, учителя, классного руководителя, обучающегося.

Принимать решение по каждому спорному вопросу, относящемуся к компетенции. Обжалование принятого решения возможно в муниципальном отделе образования.

Формировать предметную комиссию для решения вопроса об объективности выставления отметки за знания обучающегося (решение принимается в течение 3-х дней с момента поступления заявления, если срок ответа не оговорен дополнительно заявителем).

Запрашивать дополнительную документацию, материалы для проведения самостоятельного изучения вопроса.

Рекомендовать, приостанавливать или отменять ранее принятое решение на основании проведённого изучения при согласии конфликтующих сторон.

Рекомендовать изменения в локальных актах образовательного учреждения с целью демократизации основ управления или расширения прав обучающихся.

III. Члены конфликтной комиссии обязаны:

Присутствовать на всех заседаниях комиссии.

Принимать активное участие в рассмотрении поданных заявлений.

Принимать решение по заявленному вопросу открытым голосованием (решение считается принятым, если за него проголосовало большинство членов комиссии при присутствии не менее двух третей её членов).

Принимать своевременно решение в установленные сроки, если не оговорены дополнительные сроки рассмотрения заявления.

Давать обоснованные ответы заявителям в устной или письменной форме в соответствии с их пожеланиями.

Основными направлениями в работе Управляющего Совета школы №3 г. Котовска являются: координация и корректировка учебного процесса; помощь в организации воспитательной работы; разработка и реализация мероприятий по информатизации школы; контроль за выполнением санитарно – гигиенических норм в образовательном процессе; участие в работе по организации антитеррористической деятельности и соблюдению правил техники безопасности и другие.

Остановимся несколько подробнее на каждом направлении.

а) Координация учебного процесса связана с усложнением задач в связи с модернизацией образования, с экспериментом по введению предпрофильной подготовки и профильного образования на старшей ступени обучения. Например, выбор профиля обучения осуществляется, прежде всего, на основе мнения родителей и учащихся. Управляющий Совет принимает соответствующее решение. В 2005/2006 учебном году на базе школы открыто 2 профильных класса: социально-экономический и естественно-математический.

Большая роль Управляющего Совета прослеживается в организации ЕГЭ. В прошедшем году учащиеся в обязательном порядке сдавали ЕГЭ по математике и русскому языку, а члены Совета играли роль общественных наблюдателей, выполняли функции защитников прав экзаменуемых.

Также Управляющий совет участвует в решении вопросов итогового контроля в конце учебного года (в какой форме его проводить, в какое время и т.д.)

б) Помощь в организации воспитательной работы в школе, работа по профилактике правонарушений, наркомании, алкоголизма среди учащихся.

В этом плане проводятся совместные рейды членов Управляющего Совета, социально-психологической службы школы в неблагополучные семьи, в семьи трудных подростков. На заседания приглашаются дети, состоящие на учете по школе и в комиссии по делам несовершеннолетних, и их родители, ведется принципиальный разговор, принимаются необходимые решения.

в) Разработка и реализация мероприятий по информатизации школы. Внедрение информационных технологий в учебно-воспитательный процесс является важной составляющей современного образования. Управляющий Совет проделал большую работу в данном направлении. За неимением средств в бюджете города на оснащение школы компьютерами, члены Совета (прежде всего родители) активно осуществляли поиск спонсоров, а часто и сами выступали в этой роли. Если в 2003-2004 учебном году в школе было 3 компьютера, то в 2004-2005 учебном году был открыт компьютерный класс.

г) Деятельность Совета по укреплению здоровья учащихся, созданию безопасных условий обучения. В контроле за соблюдением санитарно-гигиенических норм Управляющий Совет принимает активное участие: осуществляется проверка качества питания учащихся, состояния условий внутришкольной среды, объема учебной нагрузки и т.д.

В плане организации безопасных условий образовательного процесса Управляющий Совет активно участвует в работе по антитеррористической деятельности. В школе введен пропускной режим, налажено дежурство родителей во время проведения массовых мероприятий, члены Совета принимают участие в пропаганде знаний по действиям учащихся в случае возникновения ЧС.

* * * * *

От деклараций по поводу – к со-организации по существу

В.А. Мокшеев

1. От государственно-ведомственного типа управления образованием – к государственно-общественному характеру управления образованием

В настоящее время в Ярославской области разработан проект Программы развития образования до 2010 г. Одно из ведущих направлений Программы – развитие практики государственно-общественного управления. В рамках этого направления объединены Федеральные экспериментальные площадки по Управляющим советам и пилотные школы, участвующие в российско-британском проекте под руководством Общественного Института Развития Школы (ОИРШ) «Управление качеством образования на основе взаимосвязи внутренних и внешних оценок результатов и условий образовательной деятельности школы».

Базовым процессом, определяющим движение экспериментальных площадок, объединенных в инновационный комплекс, становится формирование «договорного пространства школы».

Договорное пространство понимается как содержательное поле конструктивного взаимодействия администрации и педагогического коллектива школы, учителей и учащихся, администрации и родителей учащихся, школы и местного сообщества, школы и органов управления, школы и органов власти, где стороны соотносят ценности, договариваются о нормах, правилах построения взаимоотношений.

Формирование договорного пространства школы может быть представлено как особым образом организованная деятельность, включающая в себя:

формирование системы договорных отношений внутри школы;

формирование внешнего «договорного окружения» школы с другими образовательными учреждениями;

формирование «поля договоренностей» с местным сообществом;

формирование пространства межведомственного взаимодействия как ресурса развития образовательной системы.

В этом контексте «договорное пространство» – это особая форма организации коммуникации и мышления, когда стороны договариваются о «правилах игры», где каждый имеет право на свои подходы и взгляды, но никто не имеет права навязывать их другим.

Договорные отношения по реализации основных направлений Программы развития оформляет и Департамент образования Администрации Ярославской области с органами управления образованием муниципальных округов. Одним из примеров договоренностей между областным департаментом и департаментом образования администрации Тутаевского муниципального округа Ярославской области является разработка и реализации проекта «Становление и совершенствование механизмов общественного управления образованием Тутаевского муниципального округа». Задачами проекта являются:

создание УС системы образования Тутаевского муниципального округа;

создание УС образовательных учреждений города и УС сельских поселений;

формирование механизмов взаимодействия УС, Департамента образования и УС системы образования Тутаевского муниципального округа.

2. От управления качеством образования к качеству управления образованием и качествам управленцев в образовании

Важным вопросом для нас в рамках предстоящего периода является разработка модулей программы повышения квалификации общественных управляющих. А.С. Макаренко писал: «Наше педагогическое производство никогда не строилось по технологической логике, а всегда по логике моральной проповеди... Именно поэтому у нас просто отсутствуют все важные отделы производства: технологический процесс, учет операций, конструкторская работа, применение кондукторов и приспособлений, нормирование, контроль, допуски, браковка».

Выстраивая программу работы с общественными управляющими «по технологической логике» через изучение опыта, производство образцов, оформление эталонов и тиражирование стандартов становится необходимым смещение акцента с управления качеством образования на качество управления и качества управленца.

Управленец – не должность, а особый склад мышления и деятельности. Он и его мышление – источник новых замыслов: идей, понятий, проектов и способов их реализации – программ, где в качестве вспомогательных применяются и политические методы – на своих местах и в строгой дозировке. Управленец это тот, кто видит и держит целое, поскольку управлять частями невозможно. Есть железное правило управленческой работы – людей можно «сдвигать» в тот или иной образ жизни, только в случае, если ты (управленец) сам так живешь («несешь» этот образ жизни на себе). И в этом контексте основной источник формирования общественных управляющих те, кто в первую очередь изменяет не общество, а себя, и становится носителем новых норм культуры. Это те, кто формируют в своей деятельности определенную «зону риска», тем самым, беря на себя личную ответственность за происходящее в той области системы, где они действуют.

Управленец может и должен ставить цели, которые выходят за рамки и границы возможностей педагогических технологий, методических средств обучения и воспитания, отработанного учебного материала и форм организации обучения. Ведь управленец – это не столько тот, кто занимает «кресло», а тот, кто выходит в управленческую позицию и начинает работать со всей целостностью, сдвигать ее в то или иное направление. А это уже – политика. Всякий раз необходимо включать в работу по развитию образования на конкретной территории (будь то школа, район или как теперь принято – «поселение») представителей разных позиций, заинтересованных в изменении форм жизни на данной территории.

Но это и задает ситуацию необходимости кооперации, совместной выработки и корректировки программных представлений через конкретные действия специалистов не только внутри сферы образования. Не цели надо менять, а пересоорганизовывать имеющиеся и создавать новые ресурсы для достижения целей. Именно поэтому сейчас остро стоит проблема не подготовки к каким-то конкретным преобразованиям, изменениям в региональной (и не только) системе образования, а повышение готовности субъектов к любым изменениям, которые происходят и могут произойти.

3. От стабильной ненадежности – к обеспечению надежности системы при нестабильных элементах

Вместе с тем в участии общественности, и в частности – родительской общественности, в управлении школой, возникают противоречия, требующие реального, а не декларативного решения, точнее – решения (термин Г.П. Щедровицкого⁷).

Параметры процесса обучения в массовой школе, определяющие способ его регламентации (классно-урочная форма организации занятий, предметный принцип организации содержания обучения) жестко заданы. Жесткая организация системы налицо. Но с другой стороны, проявляются постоянные отклонения от нее и нарушения в виде различных новаций в содержании обучения и организации учебного процесса. Когда есть эти условия и необходимо удерживать всю целостность, тогда и появляется необходимость в управлении.

В ситуации, когда родителей пытаются «втянуть» в различные формы управления школой, мало что получается. Традиционный учебный процесс не лежит в плоскости реальных действий взрослого. Все призывы, лозунги, убеждения, «давление на совесть» (вы же обязаны помогать!) так и будут иметь статус «благих пожеланий» до тех пор, пока родители не увидят, не почувствуют школу в зоне своих реальных действий.

Сегодня в традиционной школе нет общей рефлексивной плоскости (общей – в смысле для всех, кто имеет хоть какое-то отношение к школе: для учащихся, учителей, родителей), где обсуждается «жизнь школы в целом» и «жизнь в школе каждого». Сегодня только ученики реально обсуждают «жизнь в школе каждого» и «жизнь школы в целом». И тем более парадоксально, что для учащихся эффективных управленческих структур не создано. Имеющиеся ученические Советы, учкомы, «школьные Республики», ученические парламенты и т.д. – все это «игрушки в управление», поскольку эти предлагаемые взрослыми для учащихся управленческие структуры представляют собой механические слепки со «взрослых» структур и из другой жизни, не учебной.

А вот что касается «взрослых» управленческих структур, то их создано великое множество. Более того, они разрастаются день ото дня. Мы еще не разобрались с

сущностью, со смыслом участия родителей в школьной жизни, а структура уже готова – Управляющий совет.

Втягивая родителей в управление школой, очень часто их оставляют «на голодном» информационном пайке. Информация, выходящая на родителей, дозируется ровно в той мере, сколько это нужно администрации школы для решения тех или иных задач. Поэтому родители в настоящее время информацией, как рычагом управления, не пользуются не потому, что не знают как, а в большей мере потому, что этот рычаг (информационный ресурс) находится в руках у школы, и с ним никто «добровольно» расставаться не собирается.

Прозрачность информационного ресурса является необходимым условием равноправного участия родителей, учащихся, педагогов в управлении школой. Речь идет не столько о прозрачности финансовых потоков, официальной информации о школе и т.д., а о прозрачности оснований и механизмов принятия управленческих решений школой и в школе. Если прозрачность финансовых потоков (и не только в образовании) резко снижает возможности различного рода денежных махинаций, то прозрачность принятия управленческих решений резко проявляет уровень компетенции руководителя, что открывает возможность для конструктивной критики с одной стороны, и содержательного диалога с другой стороны.

Таким образом понимаемая прозрачность требует достаточно высокого уровня информационного и знаниевого обеспечения диалога и оппонирования, как со стороны профессионального сообщества, так и со стороны общественности. Тем самым содержание и качество диалога становятся принципиально иными, особенно, если это касается деятельности управляющего совета.

Когда нет персонификации и принятия идеи в качестве личной идеологии, то не формируется управленческая позиция по отношению к происходящему и, как следствие, нет представлений куда «сдвигать» всю целостность. Без этого создание школьных Управляющих советов – фиктивно-демонстративный продукт (термин, введенный Г.П. Щедровицким) и вся деятельность по созданию этого ФДП – тоже фиктивно-демонстративная, несмотря на бурную активность освоения различных методических рекомендаций.

4. От разговоров о будущем – к персональной ответственности за строительство будущего в настоящем

Основание создания и организации деятельности Управляющих советов – не благие пожелания органов управления или администрации школы. Это жесткая необходимость, когда без Управляющего совета дальнейшее движение школы без учета потребностей и интересов каждого невозможно. Важнейшие отличия Управляющего совета от государственно-ведомственного типа управления зафиксированы в ёмком и точном определении: «Управляющий совет – коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы».

Понимаемый таким образом Управляющий совет задается как особым образом организованное пространство, где учащимися, родителями, педагогами, управленцами программируется будущее школы, и каждый за это будущее несет ответственность своими действиями в настоящем. И дело не столько в том, как «правильно» распределить функцию управления между Управляющим советом и директором школы, Управляющим советом и различными советами и комитетами внутри школы. А в том, что управление

может и должно осуществляется каждым на своем участке, на своем рабочем месте через «управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы»⁹. Это необходимое условие участия в коллегиальной работе:

по производству программных представлений совместного строительства будущего;

по воспроизводству норм организации совместной деятельности строительства будущего.

М.А. Мкртчян выделяет следующие принципы программной организации деятельности построения будущего:

1. Носителем программных представлений конкретной деятельности является тот субъект, через которого реализуется искусственный компонент этой деятельности (реализует программу тот, кто программирует).

2. Преобразователь, как правило, никогда не сможет спроектировать изменение всей целостности (как ему хочется) и выполнить это. Потому что другие делают это же самое. Когда ты имеешь дело с общественным объектом, необходимо понять, что ты – УЧАСТНИК этого преобразования. Не более того.

3. Степень определенности (и, соответственно, неопределенности) в представлениях обратно пропорциональна масштабам предстоящей деятельности. Как только мы расширяем масштаб управления актуальный или потенциальный, мы попадаем в ситуацию, когда все наши предыдущие замыслы, проекты, осуществляемые действия, наработанный опыт, сложившиеся средства, скорее всего, работать не будут. Этот принцип порождает необходимость непрерывной конкретизации и уточнения программных представлений.

4. Цели (намерения) преобразователя по отношению к преобразуемому общественному объекту должны быть СОРАЗМЕРНЫ самому преобразователю (силам, умениям, мастерству, знаниям и т.д.). Этот принцип предполагает, что программно организованная деятельность включает в себя специально организованные образовательные процессы в качестве одной из системных компонент.

5. Реализуемость проектируемой деятельности обусловлена наличием предпроектной истории этой деятельности. Программная организация деятельности – это по сути дела способ рационализации и технологизации процессов превращения каждого периода деятельности в предпроектную историю следующего периода.

В программных представлениях (в отличие от теоретических, философских, научных) системообразующим является вопрос «что будет делаться?» (не что должно делаться или что хочется делать). Программные представления включают в себя как минимум представление о субъекте и его целях деятельности, о процессах реализации целей, о средствах и обстоятельствах, о предстоящих проблемах. Особое место – представления о самих программных представлениях.