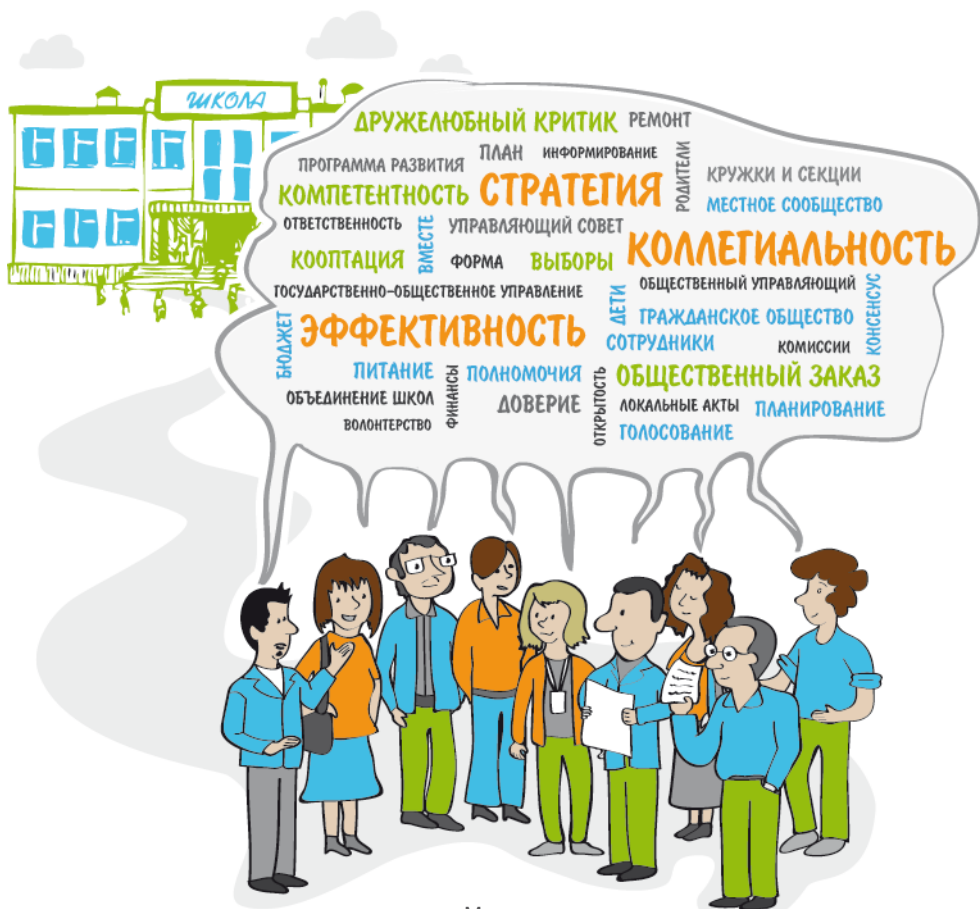


Серия «Школьный управляющий Москвы»

Косарецкий С.Г., Седельников А.А., Шимутин Е.Н.

Добро пожаловать в Управляющий совет!

Руководство для членов школьных управляющих советов



Москва
2014

С.Г. Косарецкий, А.А. Седельников, Е.Н. Шимутина Добро пожаловать в Управляющий совет! Руководство для членов школьных Управляющих советов — Москва, 2014. — 67 с. — (серия «Школьный управляющий Москвы»)

Настоящее пособие представляет собой дополненное и частично переработанное третье издание пособия «Руководство для членов школьных Управляющих советов» 2004 года с учетом расширения за последние годы практики общественного участия в управлении образовательными организациями и существенного изменения законодательства.

Первое издание Руководства для школьных управляющих было написано в ходе федерального эксперимента по апробации школьных Управляющих советов. Руководителем эксперимента был Анатолий Аркадьевич Пинский (1956-2006). В написании Руководства для школьных управляющих приняли участие эксперты из нескольких регионов Российской Федерации: Москвы и Московской области, Тамбова и Калининграда, Ярославля и Красноярска, Карелии – тех регионов, где при поддержке Министерства образования и науки РФ раньше других начали создаваться школьные Управляющие советы. Среди авторов книги – директора и завучи школ, сотрудники органов управления образованием, юристы, научные работники, преподаватели вузов и институтов повышения квалификации работников образования, а также, что очень важно, председатели некоторых из первых созданных в стране Управляющих советов.

Авторы «Руководства для членов школьных Управляющих советов» 2004 г.: Авиллов Б.М., Беларев Н.П., Косарецкий С.Г., Моисеев А.М., Назарова Л.М., Пинский А.А., Шимутина Е.Н. (Москва); Литвинчук Т.Н. (п. Борское Калининградская область); Райсвих Н.К., Седельников А.А. (Красноярск); Паутов В.А. (Ярославль); Кузнецов С.В., Клемешова И.В. (Тамбов); Иноземцева Е.С. (Дубна); Михайлов А.В. (Петрозаводск).

Настоящее издание Руководства учитывает опыт федерального эксперимента по апробации модели Управляющих советов общеобразовательных учреждений, комплексных проектов модернизации образования, региональных проектов развития государственно-общественного управления. Руководство написано с учетом Федерального закона №273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации», нормативных правовых актов Департамента образования города Москвы.

Третье издание дополнено и переработано авторским коллективом: С.Г. Косарецкий, А.А. Седельников, Е.Н. Шимутина.

Сегодня органы коллегиального управления образовательными организациям – Управляющие советы – созданы и работают в большинстве школ Москвы. В их работу вовлечены тысячи родителей – общественных управляющих, представителей нового в России института гражданского участия в управлении образованием. Именно им адресовано данное пособие.

Оно призвано сформировать представление о том, какую роль играют Управляющие советы в современной школе, каковы их полномочия, как правильно организовать их работу и взаимодействие с администрацией, органами самоуправления, местным сообществом.

Наряду с этим пособие поможет общественным управляющим сориентироваться в том, как устроена современная школа, какие задачи решает, как организовано ее управление, финансирование, образовательный процесс.

© С.Г. Косарецкий,
А.А. Седельников,
Е.Н. Шимутина

Содержание

| | |
|--|-----------|
| Обращение к читателю | 4 |
| Глава 1. Будем знакомы: Управляющий совет школы | 6 |
| § 1.1. Что такое школьный Управляющий совет и для чего он предназначен? | 6 |
| § 1.2. Что и как Управляющий совет может улучшить в работе школы? | 10 |
| § 1.3. Что такое современная российская школа? | 11 |
| Глава 2. Основные полномочия Управляющего совета | 15 |
| § 2.1. Что может и чего не может Управляющий совет: стратегическое управление | 15 |
| § 2.2. Основные полномочия Управляющего совета | 17 |
| Глава 3. Состав и формирование Управляющего совета | 21 |
| § 3.1. Состав Управляющего совета | 21 |
| § 3.2. Количественный состав Управляющего совета | 22 |
| § 3.3. Порядок формирования Управляющего совета | 24 |
| § 3.4. Организация выборов в Управляющий совет | 25 |
| Глава 4. Школьные управляющие: кто они? | 31 |
| § 4.1. Права и обязанности школьного управляющего | 31 |
| § 4.2. Школьники в Управляющем совете | 33 |
| § 4.3. Родители в Управляющем совете | 36 |
| § 4.4. Работники школы в Управляющем совете | 37 |
| § 4.5. Кооптированные члены Управляющего совета | 39 |
| § 4.6. Представитель учредителя в Управляющем совете | 40 |
| § 4.7. Выведение общественного управляющего из состава Совета | 41 |
| Глава 5. Организация работы Управляющего совета | 43 |
| § 5.1. Как Управляющему совету определиться со своими первоочередными действиями? | 43 |
| § 5.2. Как подготовить и провести первые рабочие заседания школьного Управляющего совета? | 44 |
| § 5.3. Как лучше организовать работу школьного Управляющего совета? | 48 |
| § 5.4. Как эффективно готовить заседание Управляющего совета и разрабатывать его решения? | 51 |
| § 5.5. Порядок принятия и исполнения решений Управляющего совета | 54 |
| § 5.6. Место работы и делопроизводство Управляющего совета | 55 |
| § 5.7. Взаимодействие Управляющего совета с различными представителями школьного и местного сообщества | 57 |
| § 5.8. Этическая сторона работы школьного управляющего | 61 |
| Заключение. Что значит быть хорошим школьным управляющим? | 66 |

Обращение к читателю¹

Каждое утро наши дети и миллионы других российских детей идут в школу.

В школе они проводят большую часть своей жизни. Все мы понимаем, что это время очень важно для детей. Как они чувствуют себя в школе? Какие отношения возникают у них с одноклассниками и с учителями? Интересно ли им учиться? Какие знания и навыки они получают? Очевидно, что от ответов на эти вопросы и еще на множество подобных вопросов зависит и настоящее наших детей, и развитие их личности, характера, и их будущее.

А поскольку это время очень важно для детей, оно важно и для нас – для их пап и мам, бабушек и дедушек, для общества в целом.

Насколько хорошо организована работа в школе, настолько комфортно чувствуют себя дети.

Всегда ли мы удовлетворены тем, что происходит в школе? Очевидно, не всегда и не всем. И тогда зададим себе ключевой вопрос: **а как мы** («мы» в широком смысле слова, то есть те же мамы, папы, бабушки и дедушки, работники вузов и работодатели, шефы и помощники школы и т.д.) **можем повлиять на то, как устроена жизнь и учеба наших детей в школе?**

И тут выявляется **потрясающий парадокс**. Поясим его на примерах-вопросах.

- В школе идет учебный процесс. Можем ли мы повлиять на то, чему и как учат?
- Ребенку поставили «тройку», хотя он убежден, что неправильно, да и родители видят, что он знает материал неплохо. Что мы можем сделать?
- На ученика накричала учительница, и несправедливо. Как защитить ребенка?
- Труд работников школы оплачивается согласно тарифам и ставкам. Можем ли мы повлиять на эти тарифы и ставки? Чтобы, скажем, хорошо работающий, любимый детьми учитель получал достойную зарплату?
- Из школы уходит на пенсию пожилой директор. Все родители (и тайком учителя) хотят, чтобы его преемником стал толковый и всем давно знакомый завуч, а начальство назначает совсем другого человека. Можем ли мы повлиять на решение начальства?
- Мы хотим иметь возможность ездить с детьми в субботу-воскресенье на дачу, а школа объявляет 6-дневную учебную неделю. Можем ли мы настоять на своем?

Увы, на эти вопросы – и на десятки им подобных – **в сегодняшней привычной модели массовой российской школы ответы отрицательные**. «Не можем», «не знаем», «не имеем права», «не наш вопрос» и т.п.

В чем же заключается тот удивительный парадокс, о котором сказано выше? **Школа оказывает огромное влияние на жизнь наших детей, а мы относительно школы абсолютно бесправны.**

Каковы же реальные права родителей?

¹ Обращение к читателю написано А. А. Пинским к «Руководству для членов школьных управляющих советов» в 2004 г.

Во-первых, можно жаловаться, если что-то происходит в школе скверно. Но эффективность жалоб будет, как правило, зависеть исключительно от благорасположения тех, на кого вы жалуетесь.

Во-вторых, остается неотъемлемое «последнее право», которое многие школьные администраторы формулируют весьма доходчиво: «не нравится наша школа – ваше право искать другую». Но какие гарантии, что «другая школа» будет лучше, чем «эта»? Гарантий нет. А наши права *там* будут иными, чем *здесь*? Да вроде нет. Будут теми же самими, то есть никакими.

Говоря более официальным языком, школа, оставаясь сугубо ведомственной, административно управляемой системой, оказывается **отчужденной от общества**.

Но вовсе не обязательно, что так должно быть всегда и везде. Эта книга посвящена, по сути, тому, какой может быть иная система управления школой. В этой новой – и пока, увы, для нас очень непривычной системе – наряду с хорошо знакомыми фигурами директора, завуча, заведующего районо появляется новый внутришкольный орган власти – Управляющий совет. В Управляющий совет входят как представители государства, образовательного ведомства, так и представители родительской, ученической, местной общественности.

Вся книга будет посвящена описанию этого «объекта» – школьного Управляющего совета. Здесь скажем лишь, что Управляющий совет во множестве стран давно существует и является привычным и обязательным элементом школы и ее системы управления. Более того, та схема управления, которая с советских времен кажется нам столь привычной и естественной – «гороно – районо – директор – завуч, и никого рядом» – вряд ли была бы сегодня понятна педагогам и родителям этих стран.

И речь идет не только о развитых странах, таких, как Англия, США или страны Скандинавии. Но и для России вопросы школьных Управляющих советов уже не являются сугубо теоретическими. В российских регионах уже не первый год идет внедрение этой модели. Честно скажем: конечно, Управляющий совет не является некой «волшебной палочкой», посредством которой можно решить все сегодняшние проблемы школы. Но в рамках Управляющего совета вы в вашей школе сможете принять решения о более благоприятном режиме обучения детей, о выборе наиболее актуальных для учеников профилей обучения и части школьной программы; сможете влиять на распределение школьных денег и на перспективы развития вашей школы.

Конечно, Управляющий совет не призван заменить директора, завучей и учителей школы – он должен конструктивно дополнить их функции в плане стратегического управления школой. Опыт тех школ, где эта инициатива уже развивается, демонстрирует, что польза от Управляющего совета оказывается разносторонней: от такого Совета могут выиграть и школьные администраторы, и педагоги, и, что самое главное, ученики.

Конечно, общий объем проблем, накопившихся в российской школе в целом и, возможно, в школе, где учатся ваши дети, велик, и в одночасье их все не решить. Но важно не только решение сегодняшних проблем, но и направление движения, путь, на который мы вместе встаем. Данная книга описывает во многом непривычные для нас этапы становления общественного участия в управлении школой. Надеемся, она окажется для вас не только интересной, но и полезной.

А.А. Пинский

Глава 1. Будем знакомы: Управляющий совет школы

§ 1.1. Что такое школьный Управляющий совет и для чего он предназначен?

§ 1.2. Что и как Управляющий совет может улучшить в работе школы?

§ 1.3. Что такое современная российская школа?

§ 1.1. Что такое школьный Управляющий совет и для чего он предназначен?

Управляющий совет школы – это коллегиальный орган **государственно-общественного управления школой**, призванный решать, в первую очередь, задачи **стратегического управления** школой.

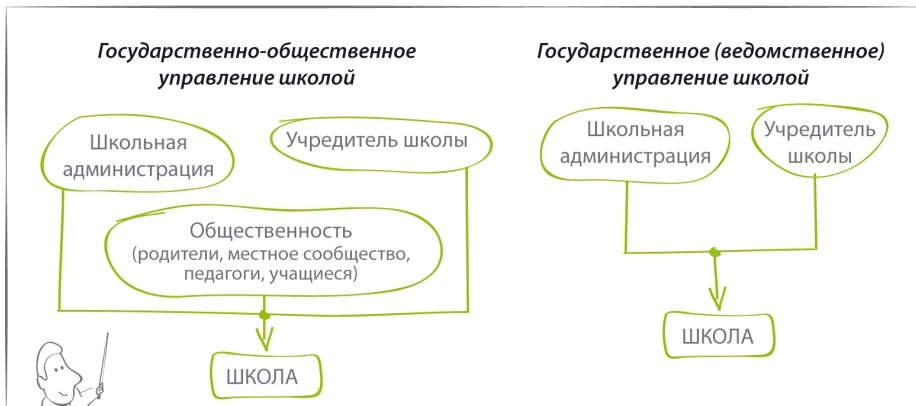
Сказано коротко, но, может быть, пока не очень ясно. Попробуем разобраться, что это означает.

Когда школой управляют только представители официальной «властной вертикали» – учредители школы (Департамент образования), члены школьной администрации во главе с директором (а именно так пока обстоят дела в большинстве наших школ), характер управления можно обозначить как исключительно **«государственный», ведомственный**.

Но если к реальному управлению школой начинают привлекаться и представители общественности, прежде всего родительской, возникает иной, более демократический **государственно-общественный характер управления**. Необходимость такого подхода к управлению была зафиксирована в ст.2 Закона РФ «Об образовании» (1992 г.).

В новом Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации» принципом государственной политики в области образования определен «демократический характер управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями» (ст. 3). Права на участие в управлении учащихся, родителей, педагогических работников закреплены соответственно в статьях 34, 44, 47.

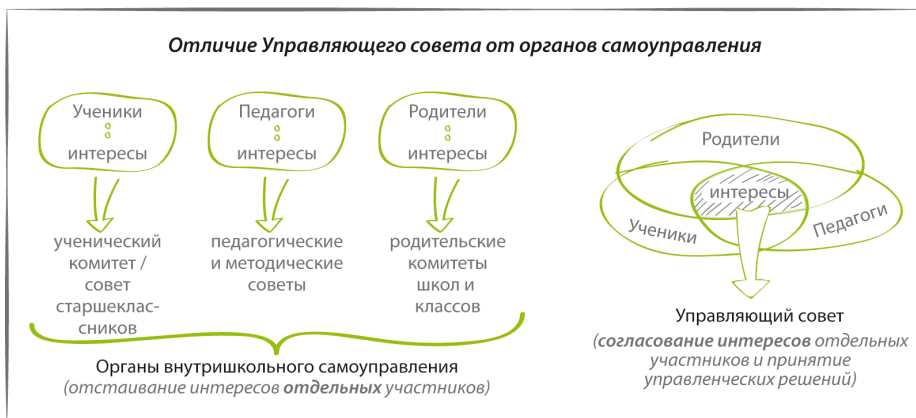
Статьей 89 «государственно-общественный характер» определен как принцип управления системой образования в целом.



В соответствии со ст. 26 Закона «управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности». Для этого в образовательной организации «формируются *коллегиальные органы управления*», к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации, педагогический совет (в образовательной организации высшего образования – ученый совет), а также могут формироваться попечительский совет, **управляющий совет**, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации.

Управляющий совет не единственный и не первый в истории нашей школы орган общественного участия в школьных делах. В то же время он существенно отличается от своих «предшественников» и «современников».

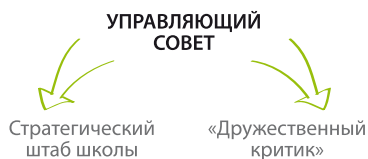
В отличие от органов внутришкольного *самоуправления*, отстаивающих особые интересы и права отдельных групп участников образовательного процесса – учащихся (ученические комитеты, советы старшеклассников, советы выпускников), родителей (родительские комитеты школы и классов), педагогов (педагогические и методические советы),



Управляющий совет является **общешкольным внутренним органом управления** школой (органом внутришкольного управления) и должен поэтому представлять, выражать и защищать **общие интересы всех участников образовательного процесса**.

Управляющий совет также отличается от попечительских советов, которые все чаще создаются не внутри школы, а рядом со школой (или несколькими школами) как самостоятельные юридические лица.

И самое главное – Управляющий совет (и это четко отражено в его названии) отличается от всех других общественных структур, связанных со школой, тем, что он юридически получает право участвовать в управлении школой, принятии и выполнении управленческих решений.



Стратегический штаб школы

В управлении школой, как и любой другой организацией, есть множество проблем и задач. Некоторые из них (как строить образовательный процесс, в каких направлениях развивать школу, как привлекать и расходовать школьные средства и др.) носят **стратегический характер**, то есть являются принципиально важными для жизни и успеха школы в целом; другие проблемы не столь значительны: они, как правило, требуют не только постоянного администрирования, но и предполагают профессиональный характер действий администрации.

Коллегиальный орган управления, работающий во взаимодействии с администрацией, – явление обычное, например, в бизнесе. Во всем мире к принятию решений, принципиально важных для судьбы организации, ее жизни и процветания – то есть *стратегических решений* – привлекаются, прежде всего, главные владельцы, «акционеры», «участники», заинтересованные группы, а для эффективного *выполнения принятых решений и оперативного руководства* нанимаются профессионалы-менеджеры.

Кто же применительно к школе может рассматриваться в качестве таких «главных акционеров», участников, партнеров?

Во-первых, родители учащихся и сами старшеклассники: ведь они больше всех заинтересованы в высоком качестве образования, благополучии школы и комфорте школьной среды.

Во-вторых, представители государства и образовательного ведомства (в лице учредителей школы), ведь образование – общественное благо, оно финансируется через бюджеты всеми налогоплательщиками, его услуги предоставляются всем, и его результаты важны для государства и общества в целом.

В-третьих, представители администрации и педагогического коллектива школы, без учета мнений которых трудно предложить и реализовать эффективную стратегию жизнедеятельности школы.

В-четвертых, представители местного сообщества, активные граждане, люди, занимающиеся бизнесом и выступающие в роли непосредственных или потенциальных работодателей для выпускников школы, деятели культуры.

Все перечисленные группы должны быть приглашены для совместной выработки конкретной школьной стратегии и обязательно услышаны. Именно поэтому предлагается включать их представителей в Управляющий совет школы как орган **стратегического управления**.

Значит ли это, что школьный Управляющий совет только определяет стратегическую линию школы и контролирует ее выполнение директором школы и педагогами, не вмешиваясь в решения повседневных текущих вопросов жизни школы? Да, это так.

Иными словами, оформление классной комнаты к празднику или организация экскурсии – не масштаб для работы Управляющего совета, но через свои рабочие органы он, конечно, может влиять и на решение таких конкретных задач.

Управляющий совет не скорая помощь, не пожарная команда и не группа сборщиков денег для нужд школы, а **стратегический штаб школы**. И если раньше стратегия школы определялась ее руководителями без участия общественности, то сегодня Управляющий совет начинает выступать как постоянный конструктивный помощник и советчик, иногда – контролер и дружественный критик директора школы в определении и реализации намеченных целей и стратегии их достижения. В перспективе в школе возникнет единая «стратегическая команда» из профессионалов и представителей общественности, которые вместе решают важные вопросы улучшения и обновления школьной жизни.

Управляющий совет – «дружественный критик»

Важная роль Управляющего совета – роль «дружественного критика». Управляющий совет является партнером и другом школы, но готовым при необходимости высказать критические замечания (требования). При этом программирование улучшений, а не выявление и критика недостатков должно стать главной целью деятельности Управляющего совета.

Характеристики «дружественного критика»:

- признает достижения школы и радуется им;
- разделяет заботы и проблемы школы;
- уважает традиции школы, ищет баланс между традициями и необходимыми изменениями;
- понимает сильные и слабые стороны школы, знает те проблемы, которые не дают достичь наибольшего успеха;
- обеспечивает директора школы и ее коллектив поддержкой, советами и информацией, исходя из имеющихся знаний и опыта;
- отмечает недостатки и требует улучшений в работе школы на основе хорошего знания существующего положения дел;
- продвигает (преследует, отстаивает) интересы школы в социальном окружении.

Условием формулирования критических суждений и выдвижения требований является близкое знакомство со школой.

Роль «дружественного критика» реализуется в работе по мониторингу и оценке, в частности, через формы непосредственного участия в жизни школы:

- посещение школы;
- участие в школьных делах (событиях);
- участие во внешкольных мероприятиях.

«Дружественный критик» использует столько времени, сколько необходимо, чтобы как можно более полно понять содержание работы и полученные результаты, к которым стремились отдельный работник школы или весь коллектив.

Важно, чтобы директор школы, особенно в начальном периоде деятельности, с пониманием относился к тому факту, что школьные управляющие имеют неполное представление о деятельности школы, и оказывал им всяческое содействие в повышении их компетентности.

В свою очередь, школьным управляющим – профессионалам в определенной сфере (экономика, право и др.) – следует тактично обсуждать возможные пробелы в знаниях директора или бухгалтера и показывать собственную компетенцию в данной области без демонстрации превосходства.

§ 1.2. Что и как Управляющий совет может улучшить в работе школы?

Все школы разные, у каждой свое лицо, свой уклад, свои достижения и проблемы. Но в каждой школе и в городе и на селе сегодня, конечно, есть что улучшать, а значит, есть и широкое поле для работы активного Управляющего совета.

Что же Управляющий совет может улучшить в работе школы?

Во-первых, Управляющий совет может помочь *работникам школы услышать мнение родителей* школьников о том, как школа должна учить, воспитывать, развивать детей.

Во-вторых, Управляющий совет может улучшить *условия пребывания* детей в школе, создать в ней более *разумный и человечный уклад жизни*. Стремясь дать детям максимум современных знаний и умений, школа не должна забывать и об этой стороне своей работы. Именно поэтому качество и комфортность школьной среды: безопасность детей, школьного питания, оздоровительные занятия, разумное сочетание учения и отдыха – все это забота членов школьного Управляющего совета. Не менее важный вопрос – защита прав участников образовательного процесса (и детей, и взрослых).

В-третьих, Управляющий совет может влиять на улучшение *обучения* детей, ведь он имеет право согласовывать *образовательную программу школы*, а также школьный компонент, профили обучения и т.п. В этих документах определяется, чему в этом учебном году будут учить детей в каждом классе данной школы, сколько уроков отводится на каждый предмет, какие предметы дети могут изучать по своему выбору, какие дополнительные образовательные услуги и на каких условиях можно получить и т.д.

В-четвертых, Управляющий совет дает согласие на введение в действие программы развития школы – документа, в котором ясно и четко описывается (либо – проектируется) будущее этой школы, ее завтрашний день и его отличия от дня сегодняшнего. А это значит, что он может через программу развития улучшить практически все стороны школьной жизни.

Уже сегодня в активе школьных Управляющих советов немало свершений: где-то Совет помог установить на проезжей части у школы «лежачий полицейский» или добился переноса автобусной остановки, где-то осуществил проект радиофикации школы, где-то навел порядок в охране школьного здания. Эти «малые дела» – реальное доказательство возможностей Управляющего совета влиять на улучшение положения дел в школе.

В-пятых, Совет может улучшить положение дел в *финансовом обеспечении, поиске и привлечении внебюджетных средств, а также оказать помощь в наиболее рациональном расходовании бюджетных средств.*

§ 1.3. Что такое современная российская школа?

Члену Управляющего совета очень важно понимать, что такое школа, как устроена эта сложная социальная организация.

Кратко опишем, как регулируется жизнь школы и отношения тех, кого принято называть участниками образовательного процесса, то есть учителей, учеников и их родителей.

Устав школы

Каждая школа (как и каждое государство) имеет свою «Конституцию» – это Устав школы. *Устав – основной документ, который определяет жизнь школы.* Он разрабатывается и принимается самой школой и утверждается учредителем (как правило, орган государственной власти или местного самоуправления).

В Уставе можно найти ответы на абсолютное большинство вопросов, касающихся школьной жизни и отношений участников образовательного процесса. Именно поэтому святая обязанность администрации школы – познакомить с этим документом в обязательном порядке тех, кто приходит в нее работать или учиться. Текст Устава должен быть доступен как для родителей учащихся, так и для самих учащихся, чей возраст уже позволяет понять изложенные в нем нормы. Администрация школы



обязана организовать деятельность образовательной организации в соответствии с этим документом. Действия должностных лиц в школе, противоречащие Уставу, недопустимы. За этим следят органы управления образованием и прокуратуры.

У каждой школы также должна быть *лицензия* на право ведения образовательной деятельности и свидетельство о *государственной аккредитации*, подтверждающее право организации выдавать документы об образовании государственного образца (аттестаты).

Как орган внутришкольного управления Управляющий совет должен не только превосходить знание содержание Устава своей школы и пресекать любые его нарушения – Совет может принять самое активное участие в разработке или доработке Устава школы, который, как и было подчеркнуто нами в начале этого фрагмента, разрабатывается и принимается самой школой!

Локальные акты школы

Кроме Устава, в каждой школе в обязательном порядке имеется целый пакет документов под общим названием «Локальные акты». В отличие от Устава локальные акты утверждаются самой школой (директором или, что важно, также и Управляющим советом). В этом пакете обычно представлены «Правила» или «Положения», они регламентируют отношения и процедуры в школьной практике, не отрегулированные Уставом школы. Например, «Правила внутреннего трудового распорядка» (они касаются только членов трудового коллектива школы), «Правила поведения учащихся», положения «Об оказании платных образовательных услуг», «Об экстернате», «О педагогическом совете», «О Совете старшеклассников» и пр. Кстати, «Положение об Управляющем совете школы» тоже является локальным актом. Все правила и положения должны быть утверждены, как правило, в том порядке, который в общем виде задается в Уставе.

Образовательная программа

Главным документом, регулирующим то, чему и как учат в школе, какие результаты планируют получить и как они измеряются, является образовательная программа школы.

Образовательная программа школы включает в себя основные образовательные программы трех ступеней общего образования и дополнительные общеобразовательные программы. Основные общеобразовательные программы ступеней разрабатываются в соответствии с Федеральными Государственными образовательными стандартами (ФГОС) и с учетом соответствующих примерных основных образовательных программ.

Государственное (муниципальное) задание

С точки зрения гражданско-правового законодательства образовательная организация – организация, предоставляющая образовательные услуги. Услуги считаются деятельностью, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности. Услуги школы делятся на бесплатные (финансируемые из бюджета) и платные.

Государство гарантирует получение гражданами бесплатного (за счет средств бюджета) образования в рамках ФГОС. Оно выделяет школам средства из бюджета на оказание бесплатных – государственных (муниципальных) услуг, перечень которых четко определен. Бюджетное финансирование школы осуществляется на основе государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг, которое для каждой школы формируется учредителем. Государственным (муниципальным) заданием устанавливаются состав, качество и объем (содержание) бесплатных государственных (муниципальных) услуг, оказываемых школой, условия, порядок и результаты их оказания.

Отчет о результатах самообследования

Наиболее полную информацию о том, как устроена конкретная школа, как она работает, каких результатов достигает, можно получить из публичного доклада (отчета) школы и (или) отчета школы о самообследовании. Публичный доклад в последние годы был основным документом, представляющим общественности и учредителю информацию о работе школы, и многие школы продолжают практику его подготовки и презентации. Однако Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации» не предусматривает такого документа и говорит об обязательности отчета о самообследовании. Отчет готовится по результатам самообследования.

В процессе самообследования проводится оценка образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы. Эта оценка проводится по специально определенным государством показателям. Результаты самообследования организации оформляются в виде отчета, который размещается на сайте школы в сети «Интернет».

Школьный уклад

Жизнь школы гораздо богаче, чем это предусмотрено нормативными документами. Да на бумаге и невозможно исчерпывающе описать и предвосхитить все возможные ситуации, которые могут произойти (и происходят) в наших школах. Поэтому, кроме писаных правил, в любой школе существует целая система норм и ценностей, согласно которым в школе живут, общаются и учатся участники образовательного процесса. Эти «неписаные» правила сформировались путем достаточно долгой «притирки» ценностей учителей, администрации, учащихся и их родителей и относятся к *организационной культуре* (укладу, традициям) каждой конкретной школы.

Таким образом, все участники образовательного процесса вынуждены не только считаться с Уставом школы и ее локальными актами, но и следовать нормам организационной культуры.

Модернизация школы: перспектива и сегодняшний день

Особенностью нынешней ситуации является то, что с начала XXI века российская школа вступила в полосу обновления – модернизации. Образование рассматривается государством как институт, который должен способствовать осуществлению «прорыва» России к новому уровню экономики и новому качеству жизни ее граждан. Но чтобы стать таким институтом, образование должно соответствовать новым требованиям времени.

Среди главных задач модернизации российского образования – достижение современного качества, доступности и эффективности образования, рост его открытости и общественной привлекательности. Это означает, что выпускники должны выходить из стен своих школ компетентными людьми, способными успешно действовать в сложных жизненных ситуациях, активными гражданами, а сами школы должны научиться более эффективно использовать имеющиеся в их распоряжении возможности и ресурсы и привлекать дополнительные.

Определены пути решения этих задач: внедрение новых образовательных стандартов, введение объективной оценки качества образования, построение более разумной и эффективной сети образовательных учреждений, изменение образовательных технологий, информатизация школы, обновление системы финансирования школ и оплаты труда учителей...

Поэтому работать общественным управляющим приходится не в стабильной ситуации, а в ситуации изменений. Это, конечно, непросто. Но, с другой стороны, на то, как эти изменения осуществляются, Управляющий совет может и должен оказывать влияние, с тем чтобы они оказались максимально полезны, прежде всего, для качества образования детей. И для этого у Совета есть полномочия.

Глава 2. Основные полномочия Управляющего совета

§ 2.1. Что может и чего не может Управляющий совет: стратегическое управление

§ 2.2. Основные полномочия Управляющего совета

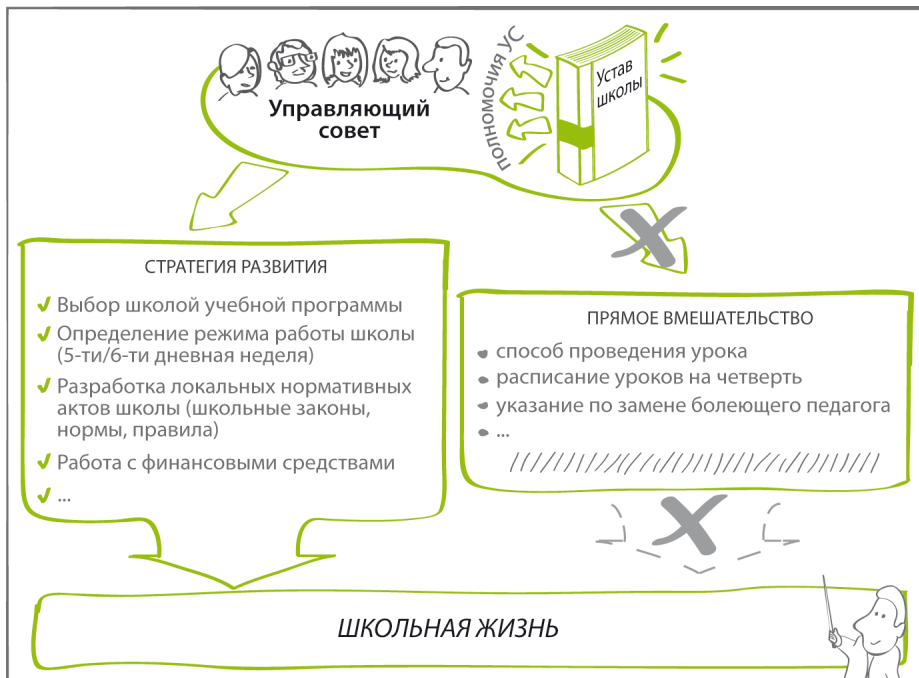
§ 2.1. Что может и чего не может Управляющий совет: стратегическое управление

Управляющий совет появляется в школе не для того, чтобы осуществлять непосредственное руководство школой, подменять директора школы или принимать решения, требующие профессиональной педагогической подготовки. Управляющий совет существует в основном для того, чтобы определять стратегические направления в деятельности школы и наблюдать за тем, как они претворяются в жизнь директором и школьным персоналом.

Стратегия – вот основное поле работы Управляющего совета. Задача школьных управляющих – коллегиально выработать в ясной и понятной форме цели, ради которых должна работать школа. Этим будет руководствоваться директор при принятии тактических и оперативных решений, касающихся повседневного управления школой.

Каждый школьный управляющий и Управляющий совет в целом *не вправе* давать указания учителю, как вести урок, заместителю директора школы – как составить расписание уроков на учебную четверть или как заменить заболевшего учителя.

Управляющий совет своим коллективным решением определяет в целом режим работы школы в течение учебного года. Он участвует в выборе школой учебных программ, в определении содержания так называемого «школьного компонента» учебного плана. Именно Управляющий совет разрабатывает и принимает такие локальные нормативные акты школы, как «Правила, или Кодекс взаимоотношений участников образовательного процесса», «Положение о порядке оказания дополнительных платных образовательных услуг», «Правила приема учащихся в школу и исключения из школы» и др. Управляющий совет создает школьные законы, нормы, правила, по которым работает школа, ее директор и учителя, учатся дети, участвуют в образовании своих детей родители. Он же и контролирует исполнение всем школьным сообществом школьных законов, норм и правил, принятых им решений.



Решения Управляющего совета по вопросам, отнесенным Уставом школы к его компетенции, являются обязательными для исполнения директором, школьным персоналом, всеми участниками образовательного процесса.

Школьный управляющий в Управляющем совете не только принимает решения. Он реально влияет на функционирование и развитие школы, на качество образовательного процесса, на эффективность использования школьных ресурсов. Решения, принятые с его участием, либо продвигают школу к более эффективному и качественному образовательному процессу, либо закрывают возможные пути развития.

Особого внимания и ответственности школьных управляющих требует работа с финансовыми средствами. Направления расходования бюджетных средств уже определены, и изменить это не вправе ни Управляющий совет, ни директор школы. Казначейство строго следит за целевым использованием направляемых в школу бюджетных средств. Но и в этих рамках остается достаточное поле выбора. На какие нужды направить выделенные школе бюджетные деньги? Улучшить оснащение кабинета физики или химии либо укрепить материальную базу гуманитарных дисциплин? А вот привлеченные в школу внебюджетные деньги, например, добровольные благотворительные пожертвования, спонсорские вложения, а также финансовые средства, заработанные школой от оказания платных дополнительных образовательных услуг, Управляющий совет и директор могут использовать на цели развития школы с большей свободой выбора вариантов решений.

Хотя отдельные школьные управляющие не отвечают за просчеты Управляющего совета, за все действия, произведенные с согласия или по решению Управляющего совета, ответственность в целом несет весь Управляющий совет.

Тем более невозможно предположить, что Управляющий совет примет решение, прямо нарушающее законы страны. Но если коллективные решения Управляющего совета действительно ведут к снижению эффективности работы школы, к нерациональному использованию ресурсов, к повышению конфликтности в школьном сообществе и к другим негативным последствиям, а Управляющий совет большинством голосов своих членов продолжает на таких своих решениях упорно настаивать – Управляющий совет в целом подлежит «увольнению». Учредитель школы своим решением распускает такой Управляющий совет и назначает выборы нового состава Управляющего совета. Но мы уверены, что наши школьные управляющие вряд ли смогут стать свидетелями или участниками такого сценария развития событий.

Трудно представить себе, что избранные школьным сообществом школьные управляющие когда-либо сознательно проголосуют за решение, которое нарушает «школьную конституцию» – Устав школы.

§ 2.2. Основные полномочия Управляющего совета

Устав школы о полномочиях Управляющего совета

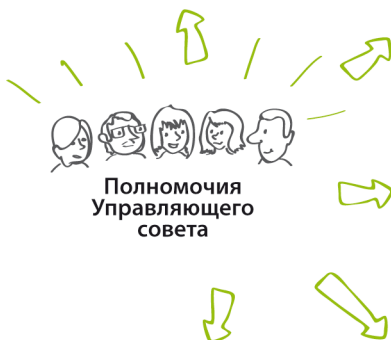
Общеобразовательная школа самостоятельно разрабатывает и принимает свой Устав. Это право закреплено за школой законом. Но за учредителем остается право утверждения принятого школой Устава. Поэтому новая редакция школьного Устава – это предмет договора школьного сообщества с учредителем. Поскольку вы вошли в состав Управляющего совета, это означает, что учредитель и школьное сообщество уже определили место и роль Управляющего совета в управлении школой и наметили за Управляющим советом определенные управленческие полномочия. Если вы создаете Управляющий совет, то вам предстоит разработать новую редакцию школьного Устава и договориться о содержании нового Устава с учредителем.

Исчерпывающий перечень полномочий Управляющего совета должен быть изложен в утвержденном учредителем и зарегистрированном Уставе школы. Именно там, в Уставе школы, вы и найдете весь список вопросов, принимать по которым управленческие решения можете вы и только вы в составе Управляющего совета школы. Эти ваши решения будут обязательны для всех в школьном сообществе. И никто не вправе подменять здесь Управляющий совет – ни директор, ни его заместители, ни педагогический совет школы. Пока данный Устав школы никем не изменен, никто, включая директора и сам Управляющий совет, не может изменить перечень управленческих полномочий Управляющего совета ни в сторону их сужения, ни в сторону их расширения. Именно в этих правовых рамках Управляющий совет действует.

Вы можете обнаружить, что в соседней школе список полномочий Управляющего совета несколько отличается от вашего. Это – нормальная ситуация. Вам необходимо ориентироваться на Устав своей школы. Именно по этому Уставу живет ваше школьное сообщество. Это ваша «школьная конституция». И она не обязательно должна совпадать с конституциями других школ. В будущем ваш Управляющий совет сможет предложить внести в Устав изменения, если все почувствуют в этом необходимость.

1 В вопросах взаимоотношений участников образовательного процесса и школы Управляющий совет:

- ✓ рассматривает жалобы и заявления обучающихся, их родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала школы и принимает по ним решения;
- ✓ 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, вносит учредителю предложения о поощрении работников и директора школы.



**Полномочия
Управляющего
совета**

2 В сфере финансово-хозяйственной деятельности Управляющий совет:

- ✓ согласовывает план финансово-хозяйственной деятельности;
- ✓ утверждает сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- ✓ содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определяет цели и направления их расходования;
- ✓ согласовывает сдачу в аренду школой закрепленных за ней объектов собственности;
- ✓ согласовывает порядок и критерии распределения выплат стимулирующего характера педагогическим работникам;
- ✓ заслушивает и утверждает отчет директора школы по итогам учебного и финансового года, представляет его общественности и учредителю

3 В определении путей развития школы Управляющий совет наделен правом:

- ✓ утверждать программу развития школы;
- ✓ утверждать публичный доклад (отчет о самообследовании)

5 В вопросах функционирования школы Управляющий совет имеет право решать следующие вопросы:

- ✓ 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.

4 В организации образовательного процесса школы Управляющий совет согласовывает:

- ✓ образовательную программу школы, основные общеобразовательные программы начальной, основной, старшей школы, компонент образовательной организации федерального государственного стандарта общего образования;
- ✓ профили обучения в старшей школе;
- ✓ выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ.

Вы обратили внимание, что по некоторым вопросам Управляющий совет наделен правом самостоятельно разрабатывать решения и *утверждать* их. По другим вопросам ему предоставлено только право *согласования* разработанных другими, например директором или педагогическим советом, управленческих решений.



Что значит «подлежит согласованию»??

Это значит, что директор школы (либо директор школы совместно с педагогическим советом) не может самостоятельно принять решение по данному вопросу без согласия Управляющего совета. При этом и сам Управляющий совет не может самостоятельно принять решение по данному вопросу. Требуется согласие сторон, консенсус.

Иногда по каким-либо причинам такой консенсус не достигается. А директор принимает решение

по-старому, единолично, – тут налицо ситуация правового конфликта. В этом случае председатель Управляющего совета вправе обращаться в вышестоящий орган управления образованием, в чем, честно говоря, никто не заинтересован, ибо конфликта легче избежать, чем потом его разрешать. Ясно, что школе это будет, как правило, не на пользу. Поэтому в вопросах, подлежащих согласованию между администрацией школы и ее Управляющим советом, желательно и вполне возможно приходиться именно к согласованной, взаимно приемлемой точке зрения. И это необходимо делать, так как решение, подлежащее согласованию, но не будучи согласованным, не является принятым управленческим решением и выполнению не подлежит.

Положение об Управляющем совете

Скорее всего, в вашей школе уже есть «Положение об Управляющем совете», которое регламентирует сроки и порядок проведения собраний Управляющего совета, процедуры разработки и принятия решений, согласования решений, разработанных другими органами школьного управления и самоуправления. В этом Положении должен быть описан подробно порядок действий школьных управляющих, а также обязанности других органов школьного управления, в случае, если Управляющий совет не согласовал представленное ими решение.

Но возможно, что в вашей школе такое Положение еще не разработано. Или в своей работе вы столкнулись с ситуацией, которая не регламентирована действующим Положением. И ни Управляющий совет, ни директор школы не могут однозначно решить, как действовать в такой ситуации сейчас и в подобных ситуациях в будущем. Тогда необходимо создавать Положение либо дополнять действующее. Примерное Положение об Управляющем совете (г. Москва) представлено на сайте www.gouo.ru/news/Prikaz_13.pdf

И в том, и в другом случае необходимо сначала внимательно прочитать Устав школы. Если в Уставе право разработать и утвердить «Положение об Управляющем совете» закреплено за Управляющим советом, то вам с вашими коллегами – школьными

управляющими – следует приступить к разработке нового Положения или к формулировке дополнений в действующее Положение. В такой работе вы можете обратиться к своим коллегам из других школ: возможно, что они уже нашли решение подобной проблемы. В любом случае такое сотрудничество будет полезно обеим сторонам: они проверят качество своего решения на примере вашей ситуации либо используют ваш случай для предупреждения подобной проблемы у себя в будущем.

Если учредитель оставил за собой право утверждать «Положение об Управляющем совете», ничто не мешает вашему Управляющему совету самостоятельно разработать проект необходимых, по вашему мнению, дополнений и изменений и представить его на утверждение учредителю.

Хорошее и подробное «Положение об Управляющем совете» необходимо еще и потому, что без достаточно детального нормирования деятельность коллективного органа по выработке управленческих решений будет затруднена, а качество принимаемых управленческих решений будет сильно отличаться от желаемого, а также от полезного для школьного сообщества. Высший коллегиальный орган управления в школе просто обязан быть примером управленческого профессионализма, согласованности и четкости в своей работе.

Осваивайте полномочия постепенно

Если Управляющий совет вашей школы сравнительно недавно начал свою работу, то вы, без сомнения, будете ощущать, что по некоторым вопросам, отнесенным Уставом к вашему ведению, вы способны уже принимать взвешенные, продуманные, ответственные решения. А для утверждения, например, программы развития школы или для согласования плана финансово-хозяйственной деятельности на предстоящий финансовый год вы и ваши коллеги еще недостаточно разобрались в школьных делах. Не спешите использовать всю сумму предоставленных Управляющему совету полномочий. Программа развития – это не тот документ, который надо спешить окончательно разработать. А с бюджетной заявкой, подготовленной, без сомнения, квалифицированным директором школы, можно на первых порах и согласиться. В этой ситуации вашими помощниками будут постепенность в освоении ваших полномочий и интеллектуальный, профессиональный потенциал всего школьного сообщества.

Вполне возможно, что, приобретая достаточный опыт и постепенно освоив все предоставленные Управляющему совету Уставом школы полномочия, вы станете ощущать потребность в наделении Управляющего совета **новыми** управленческими полномочиями для целей развития школы.

В этом случае необходимо еще раз внимательно посмотреть Устав школы в той его части, которая говорит о порядке внесения изменений и дополнений в Устав, о принятии новой редакции Устава. Возможно, право разработки изменений и дополнений и даже принятие новой редакции Устава отнесено к полномочиям Управляющего совета. Но если такое право Устав в вашей школе оставил, например, за школьной конференцией участников образовательного процесса, принципиальных препятствий на вашем пути нет. Направить свои предложения школьной конференции вы всегда вправе. И в обоих случаях только учредитель образовательной организации может утвердить или не утвердить дополнения, изменения, новую редакцию Устава. Если ваши предложения будут аргументированы, а аргументы – обосновываться интересами развития школы, и конференция, и учредитель, скорее всего, пойдут вам навстречу.

Глава 3. Состав и формирование Управляющего совета

- § 3.1. Состав Управляющего совета
- § 3.2. Количественный состав Управляющего совета
- § 3.3. Порядок формирования Управляющего совета
- § 3.4. Организация выборов в Управляющий совет

§ 3.1. Состав Управляющего совета

Кто может стать школьным управляющим?



Членом Управляющего совета может стать любой человек, заинтересованный в содействии успеху и благополучию школы, который:

- ✓ желает стать школьным управляющим;
- ✓ избран, делегирован или кооптирован определенным сообществом или структурой



Не могут стать членами Управляющего совета лица:

- ✗ лишенные родительских прав;
- ✗ имеющие судебное запрещение заниматься деятельностью, связанной с работой с детьми;
- ✗ признанные по решению суда недееспособными;
- ✗ имеющие неснятую или непогашенную судимость за совершение уголовного преступления;

а так же:

- ✗ **по категории избираемых:**
работники школы, дети которых обучаются в школе (в качестве представителей родителей; они, однако, могут быть избраны именно в качестве представителей от работников);
- ✗ **по категории кооптированных:**
представители вышестоящего по отношению к школе органа управления образованием (за исключением лиц из числа работников иных органов местного самоуправления).



Процедура прохождения в Совет:



Избрание



- Представители от родителей (законных представителей) обучающихся
- Представители от работников образовательной организации
- Представители от старшеклассников



Делегирование



Представитель учредителя – работник органа управления образования, подведомственных ему образовательных организаций, муниципальной администрации либо иное уполномоченное лицо



Кооптация



Представители местной общественности, выдвигаемые по представлению Совета из числа лиц, окончивших учреждение, работодателей или их представителей, прямо или косвенно заинтересованных в деятельности организации или в социальном развитии территории, на которой оно расположено; граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной деятельностью; иных представителей общественности и юридических лиц

Примечание: Директор школы автоматически по должности становится членом Совета.

Как видно, формальных препятствий стать школьным управляющим немного.

Однако, возможно, у Вас сохраняются вопросы относительно возможности стать членом Совета. Например, Вы хотите стать членом Совета, но при этом уже являетесь школьным управляющим другой организации (например, Ваши дети учатся в разных школах). Это не проблема! Можно одновременно быть членом Управляющих советов нескольких образовательных организаций. Более того, если Вам удастся активно участвовать в их работе, то Вы сможете обогатить деятельность каждого за счет опыта других.

Скорей всего, у Вас нет специального педагогического образования. Однако в ряде областей деятельности школы важным становятся именно Ваши профессиональные знания (как экономиста, юриста, строителя, врача, журналиста и т.п.) и просто жизненный опыт.

§ 3.2. Количественный состав Управляющего совета

Численно Управляющий совет не должен быть очень маленьким или очень большим – он должен быть работоспособным, выполнять поставленные перед ним управленческие задачи. Количество членов Управляющего совета устанавливается еще и с учетом количества избранных, назначенных и кооптируемых членов, а также с учетом соблюдения определенного соотношения между различными категориями членов Управляющего совета.



Теперь мы можем провести простые примерные арифметические расчеты для определения количественного состава Управляющего совета. Например, школа небольшая (до 500 учащихся). Возможная численность Управляющего совета – 8-11 человек. Учитывая рекомендации по составу, имеем следующие квоты будущих избираемых членов, например, для состава в 11 человек:

- директор – 1 (входит в Управляющий совет по должности обязательно);
- представитель учредителя – 1 (назначается учредителем);
- от старшеклассников – 2 (избираются учащимися школы);
- от родителей – 3 или 4 (избираются родителями);
- от работников школы, учителей – 1 или 2 (избираются работниками школы);
- кооптируемых членов – от 1 до 3.

Другой пример: большая школа (около 1000 и более учащихся). Предположим, состав Управляющего совета – 21 школьный управляющий:

- директор – 1 (входит в Управляющий совет по должности обязательно);
- представитель учредителя – 1 (назначается учредителем);
- от старшеклассников – 2 (избираются учащимися школы);
- от родителей – 8;
- от работников школы – 5 (в том числе 3-4 учителя);
- кооптируемых членов – 4.

В каждом конкретном случае расчет числа школьных управляющих от каждой группы избираемых желательно вести, опираясь на рассмотренные примеры и рекомендации. Увеличение числа представителей от каждой целевой группы избирателей не должно ущемлять интересы другой, и, конечно же, общее количество школьных управляющих должно быть оптимальным для каждой школы. Требование соблюдения квот для избираемых школьных управляющих вытекает из необходимости гарантировать представление в Управляющем совете интересов участников образовательного процесса в определенном соотношении. Если, например, число представителей работников школы вместе с директором школы в Управляющем совете будет давать им постоянное большинство голосов при решении любого вопроса, такой Управляющий совет рискует принимать достаточно часто решения без учета интересов родителей или даже вопреки их интересам.

Кооптированные члены призваны разрешить возможный конфликт интересов представителей родителей и представителей работников школы в решении тех или иных вопросов. Они в такой ситуации должны выступить независимой, не вовлеченной в конфликт интересов стороной и отдать свои голоса в пользу более приемлемого, с их объективной экспертной точки зрения, варианта решения.

Однако здесь, как и в других разделах данной книги, речь идет не об обязательных нормах, но лишь о примерах и рекомендациях. Есть случаи, когда небольшая школа на 300 учеников имеет работоспособный Управляющий совет из 21 человека, а в школе на 1500 учеников хорошо работает Управляющий совет из 11 школьных управляющих.

§ 3.3. Порядок формирования Управляющего совета

- 1 Обсуждение в школьном сообществе идеи создания Управляющего совета (УС): цели, объем управленческих полномочий, состав, выборы, кооптация
- 2 Формирование школьной рабочей группы по созданию УС
- 3 Переговоры с учредителем:
 - согласие учредителя на создание в школе УС
 - приказ о рабочей группе по созданию УС, о ее целях и работе
- 4
 - Учредитель принимает типовое положение об УС, о выборах и формировании УС в школах или уполномочивает школу на разработку собственных документов об УС: проект Устава, Положений об УС.
 - Рабочая группа создает проекты новой редакции школьного Устава, школьных Положений об УС, о выборах и формировании УС и согласовывает их внутри школьного сообщества
- 5 Согласование с учредителем проекта новой редакции школьного Устава, Положений об УС, о выборах и формировании УС
- 6 Утверждение учредителем новой редакции школьного Устава, Положений об УС, о выборах и формировании УС
- 7 **Выборы школьного УС**
- 8 Признание учредителем результатов выборов в школьный УС
- 9 Назначение учредителем своего представителя в УС
- 10 Кооптация в члены школьного УС представителей местного сообщества, выборы председателя УС
- 11 Регистрация учредителем полного состава сформированного УС
- 12
 - **Новая редакция школьного Устава прошла государственную регистрацию**
 - **Легитимный и правомочный УС школы создан**

§ 3.4. Организация выборов в Управляющий совет

Выборы в Совет избираемых школьных управляющих назначаются решением действующего Совета, срок полномочий которого заканчивается. В этом решении определяются сроки выборов и назначается избирательная комиссия по организации выборов, а также ее председатель. Основные правила и процедуры выборов должны быть определены в Уставе школы. Более детальная регламентация выборов содержится в Положении об Управляющем совете или в отдельном локальном акте школы – в Положении о формировании Управляющего совета, содержащем описание выборов, назначения и кооптации в члены Управляющего совета.

Избирательная комиссия, в состав которой входят представители от всех групп избирателей: работники школы, учителя, учащиеся и родители, – определяет правила выдвижения кандидатов, ведения предвыборной агитации, проведения выборов. Лучше всего, если в ходе подготовки к выборам Совета избирательная комиссия будет работать гласно, постоянно знакомя всех желающих с материалами по организации выборов – через специальный информационный стенд, школьную газету и т.п. Сама предвыборная кампания – это выдвижение кандидатов, ведение предвыборной агитации кандидатами и их доверенными лицами: предвыборные собрания, круглые столы, дебаты кандидатов по предлагаемым программам развития школы. Очень важно, чтобы активность учащихся, учителей в ходе предвыборной кампании была поддержана руководителями школы, дала возможность всей школе еще раз осмыслить возможности новой формы школьного управления, поверить в реальность предлагаемых направлений развития школы.

Выборы Совета можно провести, пользуясь алгоритмом, представленным в Таблице 1.

Выдвижение кандидата в Управляющий совет инициативной группой (классом, родительским собранием, методическим объединением учителей)

На общем собрании решают вопрос о том, кого выдвинуть кандидатом в школьные управляющие. Обсуждают несколько кандидатур, каждой из которых предоставляется возможность рассказать о себе, высказать свою точку зрения по различным вопросам, представить свой вариант предвыборной программы (или ее основные тезисы), если таковая уже есть. Решение собрания о выдвижении кандидата в Управляющий совет оформляется протоколом, который предьявляется в избирательную комиссию. В избирательную комиссию представляется личное заявление кандидата на согласие баллотироваться в школьные управляющие.

Выдвижение кандидата в Управляющий совет может осуществляться и **самовыдвижением**. Для этого необходимо:

- уведомление избирательной комиссии о решении кандидата баллотироваться в Управляющий совет;
- сбор подписей избирателей (подписной лист с минимум пятью подписями в поддержку кандидата от данной целевой группы избирателей).

Таблица 1

| Содержание деятельности | Документы, необходимые для обеспечения деятельности | Исполнители | Сроки |
|---|---|---|--|
| 1 Объявление о выборах УС: сроки, назначение избирательной комиссии, ее председателя | Решение УС (если избирается первый состав вновь создаваемого УС – тогда приказ директора школы) | УС, директор школы | За 3 месяца до выборов |
| 2 Информирование всех членов школьного сообщества о выборах Совета | Положение о выборах: правила выдвижения кандидатур, ведения предвыборной агитации, проведения выборов | Избирательная комиссия | Первая неделя со дня издания приказа |
| 3 Выдвижение кандидатов в школьные управляющие, регистрация кандидатов | Протоколы собраний избирателей, заявление кандидатов на согласие баллотироваться в школьные управляющие; протоколы избирательной комиссии по регистрации кандидатов; графики проведения предвыборных собраний, встреч с кандидатами | Избирательная комиссия | С начала объявления выборов до дня выборов |
| 4 Проведение избирательной кампании: выступления кандидатов на собраниях избирателей, публикации, дебаты, агитационные листовки и т.п. | Агитационные материалы кандидатов, групп поддержки | Избирательная комиссия, группы поддержки кандидатов | С начала объявления выборов до дня выборов |
| 5 Проведение выборов от каждой группы избирателей: выборные собрания учащихся, учителей, родителей, процедура тайных голосований, заочные опросы родителей | Бюллетени для тайного голосования; опросные листы / бюллетени для заочного голосования родителей; протоколы по подсчету голосов членами избирательной комиссии; протоколы по подведению итогов выборов от каждой группы избирателей | Избирательная комиссия | В течение недели |
| 6 Прием и рассмотрение жалоб о нарушении процедур проведения выборов, принятие по ним решений | Протоколы заседаний избирательной комиссии с решениями по существу жалоб | Избирательная комиссия | В течение недели после дня выборов |

| Содержание деятельности | Документы, необходимые для обеспечения деятельности | Исполнители | Сроки |
|---|---|---|--|
| <p>7 Окончательное подведение итогов выборов и передача списка избранных членов Совета по акту руководителю ОУ, протоколов избирательной комиссии, протоколов избирательных собраний</p> | <p>Список избранных членов Совета; акт передачи руководителю ОУ; подлинники и копии протоколов избирательной комиссии, протоколов собраний по выборам</p> | <p>Избирательная комиссия</p> | <p>В течение недели после дня выборов</p> |
| <p>8 Утверждение итогов выборов и итогов работы избирательной комиссии руководителем ОУ, заявление в органы управления образованием со списком избранных членов Управляющего совета, назначение срока первого заседания Совета</p> | <p>Приказ по школе; заявление директора школы в органы управления образованием с итогами выборов в Управляющий совет</p> | <p>Директор школы</p> | <p>В трехдневный срок со дня получения от избирательной комиссии протокола по итогам выбора, списка избранных членов</p> |
| <p>9 Проведение первого заседания Совета: избрание председателя Совета, его заместителя и секретаря Совета, направление списка членов Совета в органы управления образованием, учредителю ОУ</p> | <p>Протокол заседания Совета, Заявление председателя Совета на утверждение Совета со списком членов Совета.</p> | <p>Директор школы Председатель Совета</p> | <p>После проведения первого заседания Совета</p> |
| <p>10 Утверждение итогов выборов в Управляющий совет школы органом управления образованием и назначение представителя в Совет от учредителя</p> | <p>Приказ органа управления образованием</p> | <p>Руководитель органа управления образованием</p> | <p>В двухнедельный срок</p> |
| <p>11 Выдача удостоверений членам Управляющего совета школы, заверенных подписью руководителя органа управления образованием.</p> | <p>Удостоверения школьных управляющих, выданные на основании приказа по органу управления образованием</p> | <p>Руководитель муниципального органа управления образованием</p> | <p>В недельный срок после получения заявления от директора школы или председателя школьного УС</p> |

Проведение выборов

Выборы от родителей школы

Напомним, что в выборах школьных управляющих в Совет от родителей имеют право участвовать все родители учащихся, зачисленных на момент выборов в образовательную организацию. В связи с тем, что родители – самая большая группа избирателей (заметим, что нередко и самая критично настроенная по отношению к школе), необходимо тщательно подготовиться к процедуре выборов.

Процедуры выборов также зависят от конкретной ситуации в каждой школе. Если школа небольшая, они могут проводиться на общем собрании родителей путем открытого или закрытого голосования (по бюллетеням голосования). При этом надо помнить, что каждая семья имеет один голос на выборах независимо от того, какое количество детей данной семьи обучается или воспитывается в школе. Волеизъявление семьи может быть выражено одним из родителей, при этом согласие второго предполагается при условии надлежащего уведомления его о проведении выборов. В случае, если родителям, лично участвующим в выборах, не удастся прийти к единому мнению, то голос семьи разделяется, и каждый родитель участвует в голосовании с правом $\frac{1}{2}$ голоса за одного кандидата. Если же школа большая, то может быть проведена конференция представителей родителей или часть голосующих может выразить свое мнение заочно – по опросным листам в течение недели до официального дня выборов.

Все детали организации процедуры должны быть понятны и зафиксированы в соответствующем Положении о выборах школьных управляющих данной школы и доведены до сведения всех участников выборов.

Очень важно, чтобы все родители знали, что формируется новый школьный Совет. Ни у кого из родителей не должно сложиться впечатления, что от него что-то скрыли, что от него лично ничего не зависит. Чем больше родителей будет вовлечено в процесс формирования Совета, тем большей будет его легитимность и авторитет.

Выборы от учащихся школы

Очевидно, что это – весьма заинтересованная часть избирателей школьных управляющих. От их активного участия в выборах зависит будущий авторитет и характер деятельности Управляющего совета школы. Организация выборов от учащихся должна также проходить по известным всем правилам в зависимости от количества учащихся и классов в старшем звене школы. В выборах могут участвовать и учащиеся 8-9 класса, но, как правило, баллотироваться кандидатом в школьные управляющие могут лишь старшеклассники. Хотя есть школы, не исключаяющие участия в Управляющем совете учеников 8-9-х классов.

Школьные управляющие из числа учеников избираются общим собранием классов соответствующей ступени тайным голосованием – по избирательным бюллетеням. В случае же большего количества классов – конференцией делегатов – представителей обучающихся соответствующих классов или параллели. Избранным от параллели классов считается кандидат, набравший простое большинство голосов при кворуме не менее половины присутствующих на собрании обучающихся (делегатов конференции).

Помните, что голосование за будущих школьных управляющих – первый опыт демократических выборов для большинства учащихся, поэтому правила выборов и сама процедура голосования должны быть понятны всем учащимся. Выборы школьных управляющих могут стать яркой традицией школы и развивать правовое сознание всех учащихся.

Выборы от работников школы

Выборы в школьные управляющие проводятся на общем собрании – конференции работников школы открытым или тайным голосованием (это определяется Положением о выборах). Выборы считаются состоявшимися, если за кандидата проголосовало простое большинство присутствующих при кворуме более половины списочного состава работников, присутствующих на собрании, или при кворуме $\frac{3}{4}$ делегатов, избранных для участия в конференции.

Регистрация

Регистрация избранных школьных управляющих заканчивается изданием соответствующего приказа органа управления образованием – учредителем школы – и выдачей удостоверений школьным управляющим.

О кооптации школьных управляющих

Кооптация – введение в состав Управляющего совета школы новых школьных управляющих без выборов – осуществляется путем принятия решения действующим Советом школы. Подобрать кандидата в школьные управляющие путем кооптации – дело ответственное и кропотливое. Как правило, это должны быть люди, имеющие профессиональные знания и заинтересованные в развитии школы: юристы, экономисты, представители СМИ, общественных организаций, бизнесмены, специалисты и т.п. – все те, кто может повлиять, активно действуя и используя свои знания и ресурсы, на улучшение жизни в школе. Кооптация новых членов Совета может осуществляться в течение двух месяцев деятельности вновь избранного Совета, а постановление о кооптации будет действительно в течение всего срока работы Совета, принявшего постановление о кооптации. Кандидатуры в школьные управляющие путем кооптации могут предлагать:

- члены Управляющего совета,
- родители,
- работники и учащиеся школы,
- представители органа управления образованием, местного самоуправления.

Число кооптируемых школьных управляющих не должно быть большим, например, оно не должно превышать одной четверти от списочного состава Совета. Так, при численности 7-11 членов Совета число кооптируемых может быть 1-2, а в Совете, где 21 школьный управляющий, – 4-5 кооптируемых членов. Все предложения по кооптации вносятся в письменном виде в Совет вместе с заявлением кандидата на согласие о его включении в школьный Управляющий совет. Важное обстоятельство для рассмотрения кандидатур – отсутствие ограничений на общественную, педагогическую деятельность кандидата в данной образовательной организации.

Порядок кооптации школьных управляющих

Списки предложенных для кооптации лиц рассматриваются на заседании Совета. Прошедшие согласование утверждаются кандидатами в школьные управляющие открытым или тайным голосованием на заседании Совета простым большинством голосов, поданных за кандидата. Не прошедшие в состав Совета кандидаты могут составлять резерв будущих школьных управляющих.

Протокол об итогах голосования вместе с протоколом заседания Совета направляется в орган управления образованием для издания приказа о введении в состав Управляющего совета кооптированных школьных управляющих.

Окончательный состав Управляющего совета школы также оформляется приказом и регистрируется как орган школьного управления путем внесения в реестр учредителя.

Замещение выбывающих школьных управляющих, кооптируемых в Совет, проводится из резерва кандидатов по тем же правилам.

Глава 4. Школьные управляющие: кто они?

- § 4.1. Права и обязанности школьного управляющего
- § 4.2. Школьники в Управляющем совете
- § 4.3. Родители в Управляющем совете
- § 4.4. Работники школы в Управляющем совете
- § 4.5. Кооптированные члены Управляющего совета
- § 4.6. Представитель учредителя в Управляющем совете
- § 4.7. Выведение общественного управляющего из состава Совета

§ 4.1. Права и обязанности школьного управляющего

Узнав о полномочиях Управляющего совета, Вам, как его члену, конечно, важно понять, что Вы можете и что должны делать для их успешной реализации, каковы права и обязанности школьного управляющего.

Знание прав и обязанностей школьного управляющего важно для самих управляющих, для групп, которые они представляют, для партнеров в школе и местном сообществе.

В конкретных школах возможны различия в формулировании прав и обязанностей управляющих.

Немаловажное обстоятельство: по вопросам стратегического управления школой решения принимает Управляющий совет в целом. Поэтому Вы не можете непосредственно вмешиваться в профессиональную деятельность директора и педагогов, требовать от них или от учащихся выполнения Ваших пожеланий.

С другой стороны, область реализации Ваших полномочий не может быть ограничена заседаниями Совета и комиссий. На практике важнейшую роль играет Ваша личная инициативность и глубокая включенность в жизнь школы. Надеемся, что Вам удастся найти оптимальный путь реализации Ваших прав и обязанностей для обеспечения благополучия школы.



Права и обязанности школьного управляющего закреплены в соответствующих правовых актах образовательной организации (Уставе школы, Положении об Управляющем совете, иных локальных актах), с которыми Вы должны быть знакомы.

Примерные права и обязанности школьного управляющего

| Права | Обязанности | Примечания |
|--|--|---|
| Участвовать в обсуждении и принятии решений Совета | Регулярно участвовать в заседаниях Совета, не пропускать их без уважительной причины | <i>Если Вы не посещаете заседания Совета без уважительных причин, то можете быть выведены из его состава по решению Совета</i> |
| Открыто выражать собственное мнение на заседании Совета | Выслушивать мнение коллег и уважать их позицию по обсуждаемым вопросам. Школьные управляющие-родители должны уважать профессиональное мнение директора и работников школы | <i>Если Ваше мнение расходится с мнениями коллег, оно может быть по Вашему требованию зафиксировано как особое мнение в письменной форме и приобщено к протоколу заседания Совета</i> |
| Досрочно выйти из состава Совета | Заранее, в предусмотренные сроки, подать мотивированное заявление о выходе на имя председателя Совета | <i>Ваше желание должно быть выражено в письме на имя Председателя Совета</i> |
| Получать информацию о дате, времени, месте проведения заседаний Совета и необходимые материалы по обсуждаемому вопросу | Заботиться об информировании всех участников образовательного процесса о планах и решениях Совета | |
| Инициировать проведение заседания Совета по любому вопросу, находящемуся в его компетенции | Участвовать в подготовке материалов для содержательного и компетентного рассмотрения вносимого в повестку заседания Совета вопроса | |
| Требовать от администрации предоставления информации по вопросам, находящимся в компетенции Совета | Проявлять личную активность в обсуждении, принятии и исполнении решений Совета | <i>Информация может быть затребована как в письменном виде, так и в форме консультации</i> |
| Инициировать создание комиссий Совета, быть их руководителем или членом | В качестве члена или председателя комиссии принимать активное участие в ее работе, готовить квалифицированные проекты решений Совета | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Представлять школу в отношениях с образовательными организациями, иными организациями и государственными органами в рамках компетенции Совета</p> | <p>Соблюдать конфиденциальность в отношении определенных вопросов, обсуждаемых на Совете, особенно в вопросах, касающихся работников школы или учащихся, а также при обсуждении вопросов, касающихся школы вне Управляющего совета</p> | <p><i>По соответствующему поручению Совета, а в необходимых случаях – на основании доверенности, выдаваемой в соответствии с постановлением Совета</i></p> |
| <p>Участвовать в заседании педагогического совета школы с правом совещательного голоса</p> | <p>Стараться больше узнать об устройстве школьной жизни, об организации в ней образовательного процесса</p> | |
| <p>Получать необходимые для своей работы знания в рамках специальной подготовки школьного управляющего</p> | <p>Стремиться изучать и выражать позицию всего сообщества (родителей, учащихся, работников школы), а не отдельных групп (которые Вас выдвинули или которые за вас голосовали). В случае несовпадения интересов Вашей группы с интересами школы отдавать приоритет последним.</p> | <p><i>Подготовке школьного управляющего должны содействовать региональные и муниципальные органы управления</i></p> |
| <p>Право на возмещение расходов, связанных с работой в Совете</p> | <p>Не использовать членство в Совете для удовлетворения своих личных интересов (или, если Вы родитель, интересов Вашего ребенка).</p> | <p><i>Расходы (но не оплата работы в Совете) могут быть возмещены по решению Совета и только из внебюджетных источников школы</i></p> |

§ 4.2. Школьники в Управляющем совете

Школа – это страна детей, в которой живут и взрослые: учителя, родители, работники школы. Любой страной необходимо управлять. Управление должно быть разумным, справедливым и результативным. Участие школьников в управлении школой – это и развитие их гражданской позиции, приобретение опыта гражданской жизни.

Школьники должны стать равноправными школьными управляющими наравне со взрослыми. Но у этой категории управляющих есть свои особенности.

По отношению к Управляющему совету школьники могут:

- избираться в Управляющий совет (как правило, старшеклассники из 10-11-х классов, но иногда и учащиеся 8-9-х классов);
- участвовать в выборах представителей в Управляющий совет (нередко и учащиеся 8-9-х классов);

- опираться в своей работе на органы ученического самоуправления;
- обучаться навыкам управления, сотрудничества, групповой дискуссии, проектирования и т.п.

Почему в Управляющий совет могут избираться преимущественно старшеклассники?

Потому что они обладают относительно большим школьным и жизненным опытом, могут формулировать свое мнение и отстаивать не только свои интересы, но и интересы большинства учащихся. А учащиеся 8-9 классов могут участвовать в выборах, высказывать свои мнения и пожелания, через это готовясь к будущей управленческой деятельности.

Наиболее успешной работа учащихся – школьных управляющих – будет при поддержке комитетов старшеклассников, советов ученического самоуправления, других детских общественных организаций и клубов. И задача Управляющего совета – оказывать помощь в создании и развитии этих органов ученического самоуправления.

Хотя, безусловно, в любой школе найдутся и ребята 8-9-х классов, которые смогут достойно и успешно работать в Управляющем совете. Каждая школа сама вправе в Положении об Управляющем совете закрепить возрастные ограничения для учащихся – школьных управляющих.



Совет взрослым

Очень важно, чтобы рядом с учениками-управляющими был взрослый человек, которому они доверяют. Они сами должны его выбрать. Он всегда готов помочь советом и поделиться опытом, стать их наставником. Уже на стадии предвыборной кампании, когда каждый кандидат выдвигает свою предвыборную программу действий в Управляющем совете, среди доверенных лиц кандидата в школьные управляющие могут быть взрослые – учителя, родители. Они помогут ему правильно сформулировать основные предложения в программу деятельности Совета, определить линию поведения со взрос-

лыми школьными управляющими, научат настойчиво, но корректно отстаивать собственное мнение, находить ответы на сложные вопросы управления школой.

При любой поддержке (наставника, органов ученического самоуправления) у учащегося-управляющего будут оставаться вопросы, на которые он самостоятельно должен будет найти ответы. И взрослые могут ему помочь, организовав обучение школьных управляющих в различных формах.

Возможны разные варианты: курсы, семинары, дискуссионные клубы, участие в педсовете, встречи с директором, с членами Управляющего совета, с отдельными учителями и родителями. А в ходе управленческой деятельности Совета первые поручения учащемуся-управляющему можно давать вместе со взрослым.



Совет школьнику-управляющему

Уже на стадии предвыборной кампании, разработки предложений по программе деятельности Управляющего совета будущий школьный управляющий

должен опираться на мнение большинства учащихся. Организуйте вместе со своими единомышленниками, одноклассниками «круглые столы» по обсуждению наиболее острых проблем в школе, выясните мнение большинства учеников школы о том, какие изменения нужны в организации школьной жизни. Изучите внесенные предложения и сформулируйте для себя основные положения своей будущей деятельности.

Чем может заниматься ученик – школьный управляющий?

Какие основные вопросы школьной жизни, касающиеся большинства учащихся, могут стать предметом деятельности школьного управляющего? Дадим самый общий, примерный вариант ответа.



Введение новых факультативных и элективных учебных курсов, полезных для большинства учащихся; организация предпрофильного и профильного обучения, социальных и учебных практик



Выработка и внесение предложений по режиму учебного дня (недели, учебного года), удобного для большинства учеников: расписания занятия, деятельности школьных кружков, клубов и секций в послеурочное время, сроков и программы проведения каникул



Разработка разумных правил поведения учащихся в школе, закрепление их прав и обязанностей в Уставе школы, постоянный контроль над их исполнением, их регулирование



Защита прав всех участников образовательного процесса, закрепленных законодательством РФ, отраженных в Уставе школы. Защита личных прав учащихся



Организация традиционных и новых общешкольных мероприятий и праздников



Организация внеурочной, досуговой деятельности в школе

Пройдет несколько лет, и сегодняшние школьники-управляющие станут взрослыми, настоящими профессионалами. Их опыт участия в школьном Управляющем совете поможет им в этом. Уже сегодня есть примеры, когда ученики, которые были общественными управляющими, приходят в свой школьный Управляющий совет в качестве родителей, руководителей, кооптированных членов.

§ 4.3. Родители в Управляющем совете

Вы стали школьным управляющим. Вы представляете родителей учеников. Ваши дети учатся в школе. И вот первое заседание Совета. Вы выбираете председателя, секретаря, решаете процедурные вопросы. Справа от Вас сидит директор, слева – известный Вам учитель; не очень привычная для Вас компания, да и непривычная ситуация, отличная от родительского собрания или торжественной линейки 1 сентября.

Но если Вы приглядитесь внимательнее к своим новым коллегам, то увидите, что школьных управляющих от родителей – большинство. Это на Ваши плечи ляжет основной груз работы в Управляющем совете. Непривычно? Да.

Как же Вам разобраться во всех хитросплетениях школьной жизни, обучения, воспитания?

Ну, во-первых, от Вас не требуется разбираться во всех вопросах школьной жизни так же хорошо, как директору школы, или в вопросах методики – так же, как учителю.

Во-вторых, Вам нужно хорошо сориентироваться в ситуации, когда на Совете все будут распределяться по комитетам и рабочим комиссиям, выбрать нужное для Вас направление, соответствующее Вашим стремлениям, наклонностям или Вашей профессии. Сделайте правильный выбор, чтобы усилия Ваши были оптимальны.

В-третьих, Вам нужно будет все время учиться и узнавать новое о школе, о системе образования, и это Вам очень поможет в Вашей новой работе.

В-четвертых, постарайтесь найти общий язык с другими школьными управляющими, потому что только совместными усилиями мы можем помочь нашим детям и школе.



Предостережение

Школьный управляющий – это не тот, кто везде и всем распоряжается и руководит, – скорее, он старается найти ту область или проблему, где бы он смог применить свои знания и способности с наибольшей пользой для общего дела.

Вы – школьный управляющий от родителей. Вы представляете не себя и Вашего ребенка, а все сообщество. А это очень нелегко. Родители все разные, их мнения тоже, они далеко не всегда совпадают с Вашими убеждениями, но Вы должны их учитывать. Если Вы будете думать, говорить и делать все, чтобы было хорошо только Вашему ребенку или только вашему классу, это создаст Вам не очень хорошую репутацию.



Как же Вам быть всегда в курсе разных родительских мнений и проблем?

Совет должен организовать постоянную работу с родителями. Каждую неделю, в определенное время, у Совета должна работать приемная, где мнение каждого может быть услышано. Хорошо, если еще будет известен телефон, по которому можно позвонить и рассказать о своих проблемах.

Регулярно в школе проводятся родительские собрания, комитеты. Это теперь не только работа школы, директора и учителей. Это теперь и Ваша работа, Вас должны знать родители в лицо, Вы должны быть для них доступны, они должны найти у Вас понимание.

Один раз в год можно провести общешкольную родительскую конференцию. Заранее информировать всех родителей о вопросах, которые будут рассмотрены на ней. Разослать сообщения можно через почту, но проще через учеников. Какая информация будет интересна для всех? Вопрос непростой и каждый раз требующий серьезного обсуждения. Ну, например:

- результаты проверки (аттестации, тестирования) в школе;
- результаты экзаменов;
- что сделано для здоровья детей;
- что сделано для безопасности детей;
- какие изменения произошли в учительском составе;
- куда были потрачены родительские взносы, пожертвования.

Но все вопросы мы никогда не сможем рассмотреть ни на одной конференции.

А как еще мы можем информировать сообщество? Мы должны помнить, что одна из главных задач, стоящих перед Управляющим советом, сделать школу открытой, прозрачной, приветливой и привлекательной для всего местного сообщества. Поэтому придется потратить немало времени, денег и усилий на школьный сайт, печатную продукцию о школе, быть может, на местную газету, сообщество в социальной сети, блог. Местное сообщество должно знать об успехах, о проблемах нашей школы. Оно должно знать лучших учителей и учеников; лучшие проекты, реализованные за год, причины успешности или неуспешности нашей школы.

§ 4.4. Работники школы в Управляющем совете

Мы создаем Управляющий совет в школе. Совет нужен родителям, он нужен ученикам, он, возможно, даже нужен директору. Какое место займут в нем учителя? Какая польза будет для всей школы и учебного процесса? Давайте попытаемся ответить на эти вопросы.

Учителя составляют большинство работников школы. Они профессионалы учебного и воспитательного процесса. Они организованы в методические объединения и педагогический совет. Фактически ни один вопрос в школе нельзя решить без участия педагогов. На каждом этапе создания Совета нам понадобятся знания и опыт педагогов: мы обсуждаем идею создания – «давайте делать это» – с инициативной группой учителей; нам нужно поработать с родительским активом – мы отлично знаем, у кого из учителей это получится лучше всего. Для учеников нужны наставники – давайте найдем их среди педагогического коллектива.

При создании комитетов и рабочих групп нам потребуются профессионалы, и многих из них мы можем найти среди педагогов и работников школы, администрации.

Учителя-управляющие

Учителя, так же как и родители, должны знать, кто представляет их интересы в Управляющем совете. В учительской на информационном стенде можно повесить фотографии членов Управляющего совета от учителей и краткое изложение основных вопросов, обсуждаемых и решенных на заседаниях Совета.

Каждый учитель, входящий в Управляющий совет, должен представлять интересы всех учителей школы и «озвучивать» все имеющиеся у его коллег мнения по тем или иным вопросам. Учитель не может представлять исключительно свои интересы и взгляды своих единомышленников. На регулярных встречах учителей школы уделяйте время сбору мнений своих коллег. Времени должно быть достаточно, чтобы у каждого желающего была возможность высказаться.

Многие учителя-управляющие думают, что любое расхождение во взглядах с директором школы является нарушением профессионального этикета. Нет, это совсем не так. Не думайте, что директор рассчитывает на вашу слепую и безоговорочную преданность вне зависимости от Вашего собственного мнения и что Вы не оправдываете его доверия, не соглашаясь с ним в чем-то. Вы всегда можете высказаться. Однако не стоит пытаться целенаправленно и регулярно спорить и конфликтовать с директором на встречах Управляющего совета.



Рекомендации

- Держите своих коллег в курсе происходящего на заседаниях Совета. Для этого используйте информационные стенды в учительской и регулярные встречи преподавательского состава школы.
- Учитывайте мнения всех учителей. Помните, что в Управляющем совете Вы представляете не только свои интересы и интересы близких друзей, с которыми Ваши жизненные позиции полностью совпадают.
- Не бойтесь высказывать свою точку зрения, даже если она противоречит мнению большинства Ваших коллег-учителей, также присутствующих в Управляющем совете. Вы имеете право голоса.
- Не озадачивайте коллег-управляющих профессиональной терминологией. Старайтесь высказываться точно и просто, избегая фраз вроде «Согласно психолого-педагогической концепции индивидуализации и социализации личности, мы можем утверждать, что...».
- Не бойтесь высказывать свое мнение в присутствии родителей, если их дети учатся у Вас в классе. Это не накладывает на Вас никаких обязательств.
- Не думайте, что Вы должны во всем соглашаться с политикой школы. С другой стороны, не пытайтесь демонстрировать свою непоколебимую преданность директору.
- Не старайтесь стать бессменным представителем учителей в Управляющем совете. Даже если ваши коллеги готовы постоянно переизбирать Вас, не пользуйтесь этим, а дайте возможность другим попробовать себя в качестве управляющего.



§ 4.5. Кооптированные члены Управляющего совета

Почему для Управляющего совета важны кооптированные члены? 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). Кроме того, школа как открытая к взаимодействию организация может быть привлекательна для разных лиц, чье участие в ее жизни будет полезным. Кооптированные управляющие привлекаются уже действующими членами Совета, 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 или интриг.

Бытует распространенное мнение, что школа сегодня никому не нужна, что помогать ей никто не хочет, а тем более вникать в сложный механизм школьной жизни. Нам представляется, что дело обстоит не совсем так: найти заинтересованных в деятельности школы лиц можно. А вот мотивы их участия могут быть разными.

Приведем несколько примеров. 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 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 через приказы и распоряжения, а с позиций взаимных интересов. Кстати, этого не произойдет, пока в школах не появятся сильные Управляющие советы: директор – лицо назначенное и достаточно зависимое, а выбранные управляющие намного свободнее в принятии решений.

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

Иногда среди родителей встречаются очень активные люди, ответственно помогающие школе в качестве участников родительских комитетов. Когда их ребенок заканчивает школу, к искреннему сожалению администрации и педагогов, помощь заканчивается. Но в ряде случаев продолжать активно участвовать в решении некоторых вопросов эти родители могли бы. Причины тому разные: потребность помогать, наличие свободного времени, уважение окружающих и др. Кооптация в число школьных управляющих – хорошая возможность привлекать подобных людей в школу.

Школьные Управляющие советы отдельных образовательных организаций имеют опыт привлечения в качестве кооптированных управляющих специалистов сельского

хозяйства и представителей промышленных предприятий, бывших выпускников (фермеров, бизнесменов). 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.

§ 4.6. Представитель учредителя в Управляющем совете

Кроме директора школы, входящего в состав Управляющего совета по должности, учредитель назначает в его состав своего представителя. О назначении своего представителя учредитель издает приказ или распоряжение. Представителем учредителя в Управляющем совете может быть сотрудник Департамента образования, окружного управления образованием. Таким представителем также может быть любой гражданин, которому учредитель доверяет представлять свои интересы в Управляющем совете школы. Очевидно, что соответствующее решение учредителя должно быть письменно оформлено (выписка из приказа, доверенность, письмо в Управляющий совет).



Присутствие представителя учредителя на заседаниях Управляющего совета означает, что учредитель непосредственно участвует в его работе, в принятии Управляющим советом решений, разделяя с другими школьными управляющими ответственность за принятые решения. Это существенно повышает статус Управляющего совета и принимаемых им решений. Это позволяет договариваться с учредителем в лице его представителя по всем вопросам, обсуждаемым школьными управляющими. И если у представителя учредителя возникают сомнения, он может попросить Управляющий совет отложить рассмотрение вопроса на время, необходимое представителю для консультаций. Скорее всего, Управляющий совет должен такую возможность ему предоставить. Постоянная связь и сотрудничество с учредителем через его представителя позволяет Управляющему совету лучше и полнее информировать его о состоянии дел и о нуждах школы, о планах развития школы. Такое сотрудничество одинаково полезно и школе, и учредителю. Учредитель через Управляющий совет получает возможность постоянно и непосредственно участвовать в делах школы, иметь полную и объективную информацию о реальном состоянии муниципальной системы образования, о деятельности педагогов, об учебе детей, о настроениях и мнениях родителей. Управляющий совет делает школу, процесс образования открытыми не только для общества, но и для своего учредителя.

§ 4.7. Выведение общественного управляющего из состава Совета

Существует ряд условий, при нарушении которых члены Совета вынуждены выйти из его состава.

Категория членов Совета

Обстоятельства и примечания

Для всех категорий членов Совета

- В случае совершения противоправных действий
- При выявлении обстоятельств, препятствующих участию в работе Совета:
 - лишение родительских прав;
 - судебное запрещение заниматься деятельностью, связанной с работой с детьми;
 - признание по решению суда недееспособным;
 - наличие неснятой или непогашенной судимости за совершение уголовного преступления.
- Невыполнение обязанностей члена Совета
 - при пропуске более двух заседаний подряд без уважительной причины

Если Вы представитель учредителя

При отзыве Вас учредителем

Если Вы руководитель организации

При увольнении с работы

- если Вы не можете быть кооптированы после увольнения

Если Вы работник школы

При увольнении с работы

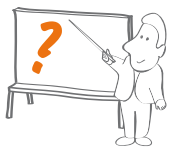
- если Вы не можете быть кооптированы после увольнения

Если Вы учащийся

- В связи с окончанием школы или отчислением (переводом)
 - если Вы не можете быть кооптированы после окончания
- В случае если период Вашего временного отсутствия превышает полгода

Если Вы родитель (законный представитель)

В случае если период временного отсутствия Вашего ребенка превышает один учебный год или Ваш ребенок отчислен (переведен) из школы



**Могут ли члены
Управляющих советов
получать денежное
вознаграждение за
свое участие в управлении
образовательной организацией?**

По общему правилу члены Управляющего совета образовательной организации работают на общественных началах.

Однако при выполнении некоторых заданий, непосредственно связанных с участием в работе Управляющего совета, у школьных управляющих могут возникнуть реальные расходы.

Например, для решения того или иного вопроса в интересах образовательной организации возникает необходимость направить одного или нескольких школьных управляющих в другую местность. Расходы, связанные с выполнением школьным управляющим подобного поручения, могут компенсироваться ему образовательной организацией. В соответствии с законодательством Российской Федерации образовательной

организации принадлежит право самостоятельного распоряжения средствами, полученными за счет внебюджетных источников. Именно за счет средств из указанных источников может производиться возмещение членам Управляющего совета произведенных ими затрат.

Во избежание недоразумений, злоупотреблений, чрезмерного или необоснованного расходования средств на возмещение расходов школьным управляющим, было бы целесообразно установить в локальном акте образовательной организации условия, при которых производятся такие компенсации.

Например: «Расходы, возникающие у школьных управляющих в связи с участием в работе Управляющего совета, могут компенсироваться образовательной организацией лишь в следующих случаях:

- если задание, выполняемое школьным управляющим и повлекшее для него финансовые затраты, выполнялось на основании принятого в установленном порядке решения Управляющего совета;
- если указанная компенсация предусмотрена в смете расходов внебюджетных средств образовательной организации».

Глава 5. Организация работы Управляющего совета

- § 5.1. Как Управляющему совету определиться со своими первоочередными действиями?
- § 5.2. Как подготовить и провести первые рабочие заседания школьного Управляющего совета?
- § 5.3. Как лучше организовать работу школьного Управляющего совета?
- § 5.4. Как эффективно готовить заседание Управляющего совета и разрабатывать его решения?
- § 5.5. Порядок принятия и исполнения решений Управляющего совета
- § 5.6. Место работы и делопроизводство Управляющего совета
- § 5.7. Взаимодействие Управляющего совета с различными представителями школьного и местного сообщества
- § 5.8. Этическая сторона работы школьного управляющего

§ 5.1. Как Управляющему совету определиться со своими первоочередными действиями?

Итак, вас избрали школьными управляющими. Вы изучили положение о школьном Управляющем совете, в ходе выборов познакомились со своими будущими коллегами по работе в совете, у каждого из вас сложилось представление о том, чем вы будете заниматься как школьные управляющие.

Попробуйте осознать себя школьными управляющими.

Какие права и обязанности у вас есть? Школьный управляющий совет – коллегиальный орган управления. У него есть обязанности, четко определенные и записанные в уставе школы в разделе «Функции Управляющего совета». Даже если вы их уже читали, стоит к ним вернуться и обсудить, кто и как понял, что нужно делать в соответствии с этим функционалом. А поняли, скорее всего, по-разному, можете проверить! Что в этой ситуации важно? Важно то, что вы составите общее для всего совета мнение, представление о том, в каких областях вам разрешено действовать Уставом школы.

После этого необходимо выяснить, какие цели вы перед собой ставите. И тут тоже обнаружится существенная разница между вами. Скорее всего, окажется, что директор школы видит в лице членов Управляющего совета основных помощников в своих

1 шаг



определение своих целей, возможностей, обязанностей

начинаниях, добытчиков различного рода ресурсов. Представителей от родителей, возможно, больше будут волновать вопросы организации и качества учебного процесса. Представители школьников, наверное, озаботятся вопросами помощи Управляющего совета в организации досуга или подготовки к поступлению в вуз. Это только предположения. Возможно, в вашем совете представители разных групп членов выразят другие интересы. Важно, чтобы они были высказаны, чтобы стало понятно, что у разных членов совета различные пожелания и цели. И при решении любого вопроса всегда будет именно так:

мнения, пожелания, цели будут разными. А решение придется принимать такое, которое, в большей или меньшей степени, но устроит всех членов Управляющего совета, явное его большинство, по крайней мере. Придется искать компромиссы, договариваться.

Следующее, что вы должны обсудить: какие у вас возможности? Что вы можете, какими ресурсами располагаете для выполнения своих обязанностей? Фактически, вам предстоит обсудить собственный потенциал, но не вообще, а применительно к тем конкретным задачам, которые вы должны и хотите решать, а заодно и понять, что ваши возможности могут быть ограничены из-за некоторого недостатка знаний и умений.

Какими финансовыми ресурсами может управлять ваш совет, тоже вопрос немаловажный. При этом ресурсы не следует понимать как исключительно финансовые. В своей повседневной жизни для решения вопросов мы, как правило, используем разные ресурсы: организационные, административные, интеллектуальные, информационные.

Таким образом, сделав первый шаг, вы поняли свои обязанности, свои цели, свои возможности.

§ 5.2. Как подготовить и провести первые рабочие заседания школьного Управляющего совета?

Итак, у вас появились первые предложения, планы и мнения о том, чем, в первую очередь, должен заняться управляющий совет. Назначено первое организационное заседание совета. Скорее всего, его проведет директор школы или представитель учредителя, и от первых действий на заседании совета зависит настрой на будущую работу, сложатся первые впечатления, взаимоотношения и появятся первые планы.

Знакомство. Формально оно может произойти на первом заседании совета, где каждый присутствующий представит себя и расскажет о своих интересах, опыте профессиональной и общественной деятельности. Можно предложить всем школьникам управляющим заполнить анкету, где, помимо фактических данных: контактных телефонов, электронного адреса, домашнего адреса и места работы, должности, – могут быть вопросы об интересах и увлечениях, опыте деятельности в общественных организациях, других профессиональных достижениях.

2 шаг

знакомство, избрание
председателя и секретаря УС



Могут быть и вопросы о предполагаемых планах, предпочтениях в направлениях деятельности всех школьных управляющих. Главное, чтобы первое знакомство прошло в деловой, но дружеской атмосфере людей, готовых работать в команде.

Как правило, на первом заседании вам предстоит избрать председателя, заместителя и секретаря школьного Управляющего совета и договориться о регламенте деятельности, графике заседаний и первых планах.

Управляющий совет возглавляет председатель, избираемый тайным голосованием.



Примечание

Не каждый из членов Управляющего совета может быть избран его председателем. Председатель Управляющего

совета должен быть лицом независимым. В связи с этим **не рекомендуется избирать председателем Управляющего совета следующих лиц:**

- представителя учредителя в совете;
- обучающихся вашей образовательной организации;
- работников (в том числе руководителя) образовательной организации



Таким образом, председателем Управляющего совета может быть либо родитель (законный представитель), избранный в управляющий совет образовательной организации, либо один из кооптированных в управляющий совет членов.

Однако на первом заседании Управляющего совета присутствуют лишь избранные и назначенные члены. Если первое заседание посвятить выборам председателя, то им может стать только представитель родителей. Поэтому рекомендуем на первом заседании избрать временно исполняющего обязанности председателя и рассмотреть вопрос о кооптации новых членов в управляющий совет, а на втором заседании избрать председателя.

Чтобы завершить организационную подготовку к проведению всех последующих заседаний, членам Управляющего совета также следует избрать:

- заместителя председателя – на случай отсутствия председателя УС;
- секретаря Управляющего совета – для организации и координации текущей работы, ведения протоколов заседаний и иной документации совета.

Отметим, что обязанности секретаря Управляющего совета в соответствии с уставом или иными локальными актами образовательной организации могут быть возложены либо на лицо, избранное из числа членов Управляющего совета, либо образовательной организации, либо на человека, специально приглашенного для работы секретарем Управляющего совета.

Главное, чтобы секретарь был компетентен в делопроизводстве, ориентировался в законодательстве и локальных актах, регламентирующих деятельность школы, и мог качественно выполнять свои обязанности.

.....

Примерный перечень обязанностей, которые могут быть возложены на председателя и секретаря Управляющего совета:



Обязанности ПРЕДСЕДАТЕЛЯ:

- организация и планирование работы Управляющего совета;
- установление повестки дня, даты и времени проведения заседания Управляющего совета;
- созыв заседаний Управляющего совета;
- председательствование на заседаниях Управляющего совета;
- распределение обязанностей между членами Управляющего совета;
- организация ведения протокола на заседании;
- подготовка материалов и проектов решений заседаний Управляющего совета;
- подпись решений Управляющего совета;
- контроль за исполнением решений Управляющего совета;
- организация информирования всех участников учебного процесса и местного сообщества о деятельности Совета;
- подготовка итогового отчета о деятельности Совета.



Обязанности СЕКРЕТАРЯ:

- оказание содействия председателю Управляющего совета в исполнении им его функций;
 - решение всех организационных вопросов, связанных с подготовкой и проведением заседаний Управляющего совета;
 - обеспечение надлежащего соблюдения процедуры проведения заседания Управляющего совета, ведение и составление протокола заседания Управляющего совета;
 - подведение итогов голосования по решениям, принимаемым заочным голосованием (опросным листом);
 - обеспечение надлежащего уведомления членов Управляющего совета о дате, времени и месте заседаний Совета, повестке дня;
 - доведение решений Управляющего совета до сведения всех участников образовательного процесса;
 - организация контроля за исполнением решений Управляющего совета, информирование председателя Управляющего совета о ходе исполнения решений Совета;
 - ведение учета и обеспечение хранения документации Управляющего совета, протоколов заседаний, бюллетеней для голосования.
-

Уважаемые школьные управляющие!

Вы избрали председателя, заместителя председателя, секретаря Управляющего совета и готовы приступить к работе? Позвольте дать вам несколько полезных, на наш взгляд, советов.



Совет 1

Очевидно, вы чувствуете себя верным той группе людей, которые выбрали вас школьным управляющим. Однако, будучи членом Управляющего совета, помните, что вы свободны в своих действиях и принятии решений, в голосовании по любому вопросу, исходя из интересов вашей школы в целом, даже если эти интересы не совпадут с интересами той группы людей, которые выбрали вас.



Совет 2

При решении вопроса о праве голоса (решающего или совещательного) несовершеннолетних членов Управляющего совета стоит уточнить, что записано в уставе (положении) вашей организации. Возможно, несовершеннолетние члены Управляющего совета могут в заседании только высказывать свои мнения. Возможно, учредитель установил перечень вопросов, по которым несовершеннолетние члены Управляющего совета имеют право решающего голоса, и перечень вопросов, по которым они имеют право только совещательного голоса.



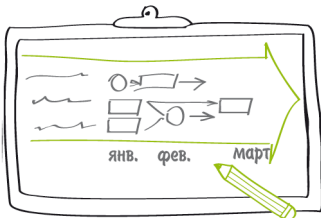
Совет 3

Берегите доверие к себе и вашему Управляющему совету! В связи с тем, что члены Управляющего совета находятся в привилегированном положении, они часто обладают информацией, которая для пользы всех должна оставаться конфиденциальной (например, информация, полученная при рассмотрении жалобы обучающихся или их родителей на действия педагогических или административных работников школы). Не стоит обсуждать столь деликатные проблемы со своими друзьями, соседями, просто знакомыми людьми.

3

шаг

планирование действий
УС на ближайший период



Решаете, что вы будете делать в ближайшее время, например, в ближайший месяц, квартал, год.

Ваши действия могут осуществляться в нескольких направлениях, но, как правило, это обсуждение и решение неотложных задач школы из того перечня, который находится в пределах компетенции Управляющего совета. Обсуждая вопросы, по которым следует принять решение, вы можете обнаружить, что некоторые из них не так просты, как казалось вначале, и очевидных способов их разрешения не находится. Обозначьте их как проблемные вопросы, пока не имеющие простого решения.

Теперь эти действия вы должны уложить в некоторую схему работы, например в план.

Как правило, план составляется на достаточно короткий период времени, поскольку жизнь сложнее, чем мы можем ее себе представить. Советуем составлять подробные планы (с указанием точных сроков и исполнителей) только на ближайшее время, например, на месяц-квартал. А в годовом плане помечать только необходимые действия и решение крупных вопросов.

Но в этом случае возникает необходимость регулярных специальных встреч школьных управляющих для корректировки и доработки плана на следующий период. Они тоже должны быть внесены в план.

Итак, сделав третий шаг, вы разработали план действий на ближайший период.

Теперь вы можете действовать!

Кстати, первым вашим планом могут стать именно эти три шага, которые вы сделаете за две-три встречи. А может быть, встреч потребуется гораздо больше.

§ 5.3. Как лучше организовать работу школьного Управляющего совета?

Комитеты и комиссии Управляющего совета

Создание комиссий (комитетов) не является первоочередной задачей или самоцелью деятельности совета. Скорее всего, необходимость в их организации у вас появится при попытке решения тех самых проблем, которые вы были вынуждены отложить и решение которых требовало специальной подготовки. Практически невозможно изучать ситуацию вокруг проблемы и готовить предложения по ее решению всем советом коллективно. Вы поступите более конструктивно, если поручите это дело специально созданному комитету, комиссии или временной рабочей группе. *Например, рабочая группа («под задачу») может быть организована для создания программы развития школы; подготовки открытого мероприятия школы (юбилей школы, Дни открытых дверей, благотворительная ярмарка и пр.); подготовки проекта для участия в конкурсе школ, объявленном муниципалитетом, и т.д.*

Решение некоторых часто возникающих проблем стоит объединить и создать постоянно действующую комиссию, например, для решения всех экономических вопросов.

Ниже приведены примеры возможных комиссий Управляющих советов и их основных функций.



Финансово-экономическая комиссия:

- совместно с администрацией рассматривает и выносит на утверждение Совета план финансово-хозяйственной деятельности;
 - планирует расходы из внебюджетных средств в соответствии с намеченными школой (Советом) целями и задачами;
 - осуществляет контроль за расходованием бюджетных и внебюджетных средств, докладывает о результатах контроля Совету один раз в учебное полугодие;
 - совместно с администрацией готовит предложения по критериям и порядку распределения выплат стимулирующего характера;
 - 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 (педагогическая) комиссия:

- готовит проект решения Совета об утверждении годового календарного учебного графика;
- совместно с администрацией школы разрабатывает образовательную программу школы (основные общеобразовательные программы ступеней) и вносит предложения по выбору профильных предметов;
- организует работу по подготовке программы развития школы на очередной период;
- совместно с администрацией прорабатывает вопросы расписания учебных занятий, начала занятий;
- готовит проект решения Совета о введении школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение учащихся в учебное и внеучебное время;
- организует наблюдение за состоянием библиотечного фонда и разрабатывает предложения по его пополнению;
- осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе;
- в случае необходимости инициирует проведение независимой экспертизы качества образовательных результатов;
- проводит экспертизы качества условий организации учебного процесса;
- 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 за соблюдением прав 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 исключении учащихся из школы;
 - рассматривает жалобы учащихся, родителей и учителей на нарушения их прав;
 - 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:

- работает с родительским комитетом (советом);
 - готовит ежегодный публичный доклад о результатах деятельности школы (отчет о результатах самообследования);
 - готовит предложения по структуре и содержанию сайта образовательной организации;
 - организует работу школы со средствами массовой информации, социокультурными организациями на территории микрорайона школы;
 - организует просветительскую и образовательную деятельность, реализацию социальных проектов в микрорайоне школы;
 - привлекает бывших выпускников школы, ветеранов школы к реализации образовательных проектов школы;
 - совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей.
-

Заседания комиссий могут проходить регулярно или в зависимости от потребности, но обязательно с соблюдением всех формальностей (протокол, количество присутствующих и т.д.), так как важное решение может оказаться неоднозначным и будет оспариваться, например, педагогическим советом.

Итоги работы комиссий и рабочих групп регулярно заслушиваются на заседаниях совета. После обсуждения вопросов, подготовленных комиссией, совет принимает соответствующие решения.

Конечно, в вашей школе могут возникнуть другие, помимо вышеперечисленных, комиссии и рабочие группы. В каких-то школах (хотя это редкий случай) вообще может не быть постоянно действующих комиссий, и поручения Совета будут выполняться временными рабочими группами или существующими в школе иными органами самоуправления.

Еще раз отметим, что формирование комиссий и организация их деятельности не есть самоцель работы Управляющего совета, особенно в первый год. Поэтому не стоит их создавать на первых заседаниях Совета. Их возникновение должно происходить естественно в ходе активизации совместной деятельности Совета и администрации школы.

§ 5.4. Как эффективно готовить заседание Управляющего совета и разрабатывать его решения?

Основные вопросы, касающиеся порядка работы Управляющего совета и организации его деятельности, регулируются Уставом школы и ее локальными актами.

При необходимости более подробной регламентации процедурных вопросов, касающихся порядка работы, подготовки и проведения заседаний, было бы целесообразно на одном из первых заседаний разработать и утвердить регламент работы Управляющего совета.

С учетом вышеизложенного предлагается (это совет, а не жесткая норма) организовать работу Управляющего совета следующим образом.



Заседания Управляющего совета проводить:

- по мере необходимости, но не реже одного раза в два-три месяца;
- по инициативе председателя;
- по требованию руководителя образовательной организации;
- по требованию представителя учредителя образовательной организации;
- по требованию четверти (или более) членов Управляющего совета.

Требование о созыве заседания Управляющего совета должно содержать указание на инициатора проведения заседания, формулировки вопросов, подлежащих внесению в повестку дня, и быть подписано инициатором (инициаторами), требующим созыва.

В требовании могут содержаться формулировки проектов решений по вопросам, поставленным на голосование, а также предложение о форме проведения заседания и перечень информации (материалов), предоставляемой членам Управляющего совета.

Вопросы, предложенные для рассмотрения членами Управляющего совета (в том числе председателем), руководителем школы, представителем образовательной организации, должны быть включены в повестку дня заседания Управляющего совета в обязательном порядке.

При необходимости поступающие предложения могут быть предоставлены для предварительного рассмотрения руководителю образовательной организации, выносящему по ним свое заключение.

Повестка дня заседания Управляющего совета формируется его председателем в срок, указанный в Уставе либо ином локальном акте образовательной организации.

В случае если предложение о включении того или иного вопроса в повестку дня заседания поступило непосредственно на заседании, решение о включении его в повестку дня принимается в порядке, установленном для принятия решений Управляющим советом.



Доводить до сведения членов Управляющего совета не позднее чем за неделю до его заседания:

- дату, время и место проведения заседания Управляющего совета;
- повестку дня заседания Управляющего совета;
- все необходимые для качественной и плодотворной работы Совета материалы.

Уведомления о заседаниях Управляющего совета направляются персонально каждому члену Совета в письменной форме.

Уведомление должно содержать:

- указание на инициатора созыва заседания, предъявившего требование;
- дату, время, место проведения заседания;
- форму проведения заседания;
- повестку дня заседания;
- проект решения по вопросам повестки дня, выносимым на голосование.

К уведомлению прилагаются все документы, необходимые для принятия решений на заседании Совета.

В целях обеспечения своевременного и надлежащего предоставления членам Управляющего совета документов, материалов и бюллетеней путем личного вручения и/или иным способом с использованием средств факсимильной (электронной) связи каждый член Управляющего совета обязан письменно уведомить Управляющий совет о реквизитах, по которым необходимо осуществлять отправку корреспонденции в его адрес (почтовый адрес, E-mail, номер телефона, номер факса).

Заседания Управляющего совета считать правомочными, если на заседании присутствует не менее половины его членов.

В случае, когда число членов Управляющего совета становится менее половины количества, предусмотренного Уставом или локальным актом образовательной организации, оставшиеся члены Совета должны принять решение о проведении довыборов членов Совета. Новые члены Совета должны быть избраны в течение двух недель со дня выбытия из Совета предыдущих членов (время каникул в этот период не включается).

До проведения довыборов оставшиеся члены Управляющего совета не вправе принимать никаких решений, кроме решения о проведении таких довыборов.

Расширенные заседания Управляющего совета

В деятельности Управляющего совета возможны ситуации, когда для принятия решения по тому или иному вопросу необходимо присутствие на заседании специалиста (или специалистов), компетентного в определенной области. Как правило, предложение о приглашении специалиста вносит комиссия или рабочая группа, которая готовила вопрос к рассмотрению на заседании. В этом случае Управляющий совет должен принять особое решение об участии в заседании такого специалиста.

Решение о приглашении к участию в заседаниях Совета лиц, не являющихся его членами, необходимо принимать заблаговременно. Лицо, не являющееся членом Управляющего совета, но желающее принять участие в его работе, может быть приглашено на заседание, если против этого не возражает более половины членов Управляющего совета, присутствующих на заседании. Указанным лицам предоставляется в заседании Управляющего совета право совещательного голоса.

Управляющий совет вправе в любое время переизбрать председателя, заместителя председателя и секретаря Управляющего совета.

В целях подготовки заседаний Управляющего совета и выработки проектов решений председатель вправе запрашивать у руководителя образовательной организации необходимые документы, данные и иные материалы. В этих же целях Управляющий совет может создавать постоянные и временные комиссии Совета.







Управляющий совет назначает из числа членов Совета председателя комиссии и утверждает ее персональный состав. Предложения комиссии носят рекомендательный характер.

Примерный порядок проведения заседаний Управляющего совета

Заседание Управляющего совета открывает и ведет его председатель.

Секретарь Управляющего совета определяет наличие кворума для проведения заседания Управляющего совета.

Заседание Управляющего совета, как правило, включает в себя следующие стадии:

-  1. Выступление члена Управляющего совета или приглашенного лица с докладом (сообщением) по вопросу повестки дня.
-  2. Обсуждение вопроса повестки дня (наиболее объемный по времени этап).
-  3. Предложения о формулировке решения по вопросу повестки дня.
-  4. Голосование по вопросу повестки дня.
-  5. Подсчет голосов и подведение итогов голосования.
-  6. Оглашение итогов голосования и решения, принятого по вопросу повестки дня.

§ 5.5. Порядок принятия и исполнения решений Управляющего совета

Принятие решений является ответственным, центральным звеном в работе Управляющего совета, основывающимся на определенных принципах, требованиях, а именно:

- Управляющий совет вправе принимать решения **только по вопросам, отнесенным к его компетенции законодательством и Уставом образовательной организации;**
- при принятии решений должны быть соблюдены все установленные Уставом и иными локальными актами образовательной организации требования (уведомление членов Управляющего совета в установленном порядке, своевременное предоставление для изучения всех необходимых материалов, кворум на заседании и т.д.);
- принятию наиболее важных решений предшествует обсуждение проектов решений участниками образовательного процесса образовательной организации;
- планирование приоритетности принимаемых решений;
- прогнозирование последствий действия принятых решений;
- все принятые Управляющим советом решения подлежат обязательному доведению до сведения участников образовательного процесса.

Принятию решения Управляющим советом предшествует **стадия подготовки** к его принятию. Это самый длительный этап, так как требует от членов Управляющего совета проведения большой работы: выдвижения требования о созыве заседания, формулирования повестки дня, уведомления членов Управляющего совета, подготовки необходимых материалов и предоставления их для изучения всем членам Совета, обсуждения проблемы и т.д.

После завершения подготовительной работы наступает непосредственно стадия принятия (вынесения) решения (оформления юридического документа).

На этой стадии будет не лишним очередной раз заглянуть в Устав образовательной организации и его локальные акты, чтобы уточнить, каким образом в них регулируется процедура проведения голосования и принятия решений.

Как правило, каждый член Управляющего совета обладает одним голосом, а решения выносятся большинством голосов членов Управляющего совета, принимающих участие в заседании.

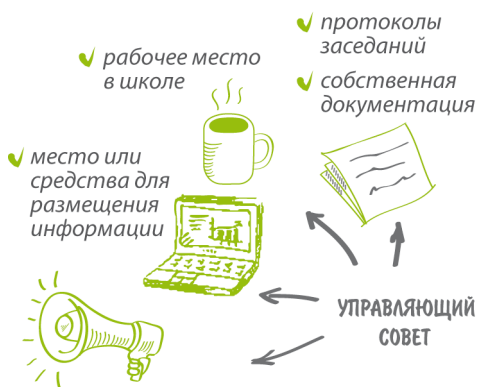
Передача права голоса членом Управляющего совета иному лицу, в том числе другому члену Управляющего совета, может допускаться лишь в исключительных случаях.

В случае равенства голосов решающим является голос председательствующего на заседании.

§ 5.6. Место работы и делопроизводство Управляющего совета

Управляющий совет – орган управления школой, наличие которого в школе должно быть известно другим участникам школьного сообщества.

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.



Однако иногда специальный кабинет для работы Управляющего совета все-таки потребуется. Например, в тех случаях, когда у кого-либо из членов Управляющего совета возникнет необходимость для выполнения своих обязанностей часто находиться в школе. Кабинет также будет необходим, если Управляющий совет решит открыть свою общественную приемную, работающую по определенному графику.

Управляющий совет должен иметь **место для размещения своей информации**. Это может быть раздел на общешкольном информационном стенде или специальный стенд в месте, доступном для посетителей школы. Сегодня каждая школа имеет собственный web-сайт в сети Интернет. Там может появиться специальный раздел «Управляющий Совет» (на сегодняшний день в Москве наличие такого раздела является обязательным требованием к типовым сайтам образовательных организаций).

На стендах или в Интернете может быть размещена следующая информация:

- имена председателя, секретаря Управляющего совета, председателей комиссий и временных рабочих групп (возможно, полный списочный состав Управляющего совета);
- Положение об Управляющем совете
- Положение о кооптации
- Положение о выборах в Управляющий Совет
- место и время плановых заседаний Управляющего совета;
- повестка дня очередного заседания Управляющего совета;
- решения последнего заседания Управляющего совета;
- режим и планы работы комиссий и временных рабочих групп;
- информация о промежуточных и итоговых результатах работы комиссий и временных рабочих групп (если будет принято решение о ее публикации);
- режим работы общественной приемной Управляющего совета (если таковая

появится вашей школе);

- 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 (если решение о необходимости этого принял Управляющий совет);
- вопросы, вынесенные Управляющим советом на обсуждение в школьном сообществе;
- годовой отчет о деятельности Управляющего совета.
- другая информация, которая появится у вас в ходе работы.

По итогам работы за год Управляющий Совет готовит, размещает на сайте и при возможности распространяет в печатном виде ежегодный отчет о своей деятельности.

Управляющий совет должен иметь **собственную документацию**, которая обеспечивает его работу и отражает состояние его дел. В перечне документов Управляющего совета могут быть:

- Устав и иные, необходимые для работы Управляющего совета локальные акты школы;
- список членов Управляющего совета;
- список комиссий Управляющего совета и их полномочий;
- график заседаний Управляющего совета на текущий год;
- протоколы заседаний Управляющего совета;
- планы работы и графики заседаний комиссий и временных рабочих групп;
- протоколы заседаний комиссий и временных рабочих групп;
- годовые отчеты о деятельности Управляющего совета, его комиссий и временных рабочих групп;
- другие документы, которые появятся у вас в ходе работы.

Среди документов Управляющего совета особое внимание хотим уделить **протоколам заседаний Управляющего совета** – основному документу, фиксирующему деятельность Управляющего совета.

Протокол ведется на каждом заседании Управляющего совета. Срок, в течение которого составляется и рассылается протокол заседания Управляющего совета, определяется в Уставе или иных локальных актах школы.

В протоколе заседания Управляющего совета указываются:

- место и время его проведения;
- фамилии, имена, отчества присутствующих на заседании;
- повестка дня заседания;
- вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;
- принятые решения.

Протоколы заседания Управляющего совета подписываются председательствующим на заседании и секретарем Управляющего совета, которые несут ответственность за правильность составления протокола.

Мнения отсутствующих на заседании членов Управляющего совета, выраженные в письменной форме и собственноручно ими подписанные, подшиваются к протоколу. Член Управляющего совета, отсутствовавший при решении вопроса или оказавшийся в меньшинстве, вправе письменно сформулировать особое мнение, которое также приобщается к протоколу.

Решения и протоколы заседаний Управляющего совета хранятся в образовательной организации и включаются в номенклатуру дел. Они доступны для ознакомления всем участникам образовательного процесса данной школы. Чтобы облегчить процесс ознакомления, целесообразно помещать решения Управляющего совета на информационном стенде.

§ 5.7. Взаимодействие Управляющего совета с различными представителями школьного и местного сообщества

Необходимость взаимодействия Управляющего совета с другими участниками школьного сообщества вызвана, как минимум, двумя причинами:

1. Управляющий совет в полном составе собирается на свои заседания определенное число раз в течение года (это определяется Уставом школы или Положением об Управляющем совете). Поэтому по вопросам из числа полномочий Совета, требующим оперативного решения, придется либо созывать его на внеочередные заседания, либо создавать структуры, которым Совет передаст часть своих полномочий как раз для решения подобных вопросов.
2. Управляющий совет, как бы ни было велико число его участников, не может быть специалистом во всех областях школьной жизни. Но и принять непрофессиональное, незаконное решение тоже не имеет права.



Даже если число управленческих полномочий Совета невелико, Совет может и должен привлекать для организации своей деятельности по их реализации помощников со стороны. Это могут быть учителя, учащиеся, работники школы, родители, а также и люди, не имеющие в настоящее время прямого отношения к школе: бывшие выпускники, учителя-ветераны школы, юристы, финансисты и иные специалисты, готовые помочь организацией, консультированием при решении сложных вопросов жизни школы.

Консультация – только один из способов привлечения помощи «со стороны».

Второй способ – сотрудничество со структурами школьного самоуправления. До создания Управляющего совета в школе наверняка существовали предусмотренные положением и Уставом школы административные советы, комитеты и другие органы школьного самоуправления. Управляющему совету очень важно уже в начале своей деятельности организовать тесное взаимодействие с ними, независимо от их активности. Это поможет не только снять возможные противоречия в несогласованных действиях всех органов управления школой, но и наполнить их деятельность новым содержанием, сделать её более успешной и значимой. Нет смысла дублировать управленческие функции уже существующих школьных органов самоуправления, нужно правильно построить взаимоотношения с ними.

Третий способ – образование комиссий (или комитетов – как вам удобнее назвать), действующих на постоянной основе, и временных рабочих групп, которые создаются для решения конкретной задачи и распадаются после завершения работы. Комиссии и рабочие группы должны возглавляться членами Управляющего совета. Членами комиссий и рабочих групп являются участники школьного сообщества, а при необходимости и возможности – участники местного сообщества.

Каковы особенности сотрудничества Управляющего совета и директора школы?

Конечно, во многом взаимодействие директора и Управляющего совета определяется тем, как разделены между ними властные полномочия. Школьные управляющие, безусловно, должны знать, что Уставом школы (который утверждает учредитель) отнесено к компетенции Управляющего совета, что – к исключительной компетенции директора, а что они вправе решать вместе. Разделение полномочий между директором и Управляющим советом, скорее всего, потребует изменений должностной инструкции директора и согласования этих изменений с учредителем. В ходе работы в Управляющем совете *советуем вам составить подобную таблицу распределения полномочий для своей школы.*

Сегодняшнее устройство школы таково, что чаще всего администрация школы во главе с директором является тем органом управления, который принимает крупные, судьбоносные для школы решения, сам организует работу по их выполнению и сам же руководит ходом этой работы. Можно сказать по-другому: директор и его заместители сначала «придумывают» некоторое желаемое будущее своей школы, а потом начинают его «строить», вовлекая в «строительство» весь педагогический коллектив, а также зачастую учеников и родителей. Не будем уточнять масштабы «строительства», важно пока только понять, что есть ситуации, в которых обсуждается и придумывается возможное и желаемое будущее, и есть ситуации, в которых оно реально создается за счет специально организованных, упорядоченных действий людей.

Опыт работы Управляющих советов зарубежных стран показывает, что чаще всего именно они определяют цели и стратегию развития школы, разрабатывают программы деятельности. Таким образом, именно школьные управляющие – члены школьного Управляющего совета – обсуждают все идеи развития школы, ее будущего (очень или не очень далекого), дорабатывают их, согласовывают и принимают решения об их

реализации. С одной стороны, как член Совета, директор школы тоже занимается вопросами стратегии. С другой стороны, поскольку он главный школьный администратор, организует выполнение решений Совета.

Управляющий совет и директор – важнейшие партнеры в деле управления школой, особенно на этапе становления самих Управляющих советов. От того, как будут построены взаимоотношения этих двух субъектов управления школой (один из которых – групповой!), зависит дальнейшая судьба школьного управления и, возможно, школы в целом.

Как Управляющему совету взаимодействовать с администрацией школы и педагогическим коллективом?

Заместители директора (из них и состоит администрация школы) и педагоги – это специалисты, профессионалы, которые обеспечивают «качество производства», если можно так выразиться по отношению к школе. Поэтому решения по большинству вопросов, входящих в компетенцию Управляющего совета, следует принимать только после консультаций с ними.

Вопросы, касающиеся организации и нормирования учебного процесса, стоит решать с заместителями директора по учебной работе, педагогами-предметниками, классными руководителями, психологом, руководителями методических объединений педагогов-предметников. Именно они, как профессионалы, отвечают за реализацию государственных стандартов, за качество образовательных результатов, за индивидуальные успехи и неудачи детей.

Вопросы школьной жизни ребят, помимо уроков, нужно обсуждать с заместителем директора по воспитательной работе, педагогами-организаторами, социальным педагогом и психологом, инспектором по делам несовершеннолетних. Как организовать образовательную деятельность ребят во второй половине дня? Какой она должна быть – насколько занимательной, насколько развлекательной, насколько обучающей? Как организовать работу по профилактике вредных привычек у детской (а иногда, может быть, и у взрослой) части школьного сообщества? Как добиться того, чтобы ребята не прогуливали занятия в школе, а заодно понять, почему они их прогуливают?

Вопросы, касающиеся материально-технической базы школы: текущие и капитальные ремонты, сохранность и пополнение школьной мебели и учебного оборудования, обеспечение санитарной и пожарной безопасности – это компетенция заместителя директора по административно-хозяйственной работе.

Часто будут возникать и такие задачи, к решению которых придется привлекать едва ли не весь педагогический коллектив. Например, организация профильного обучения в старших классах потребует последовательных и многосторонних консультаций с педагогами-предметниками, которые возьмутся за подготовку профильных элективных курсов; с библиотекарем, который просмотрит библиотечные фонды, определит дефициты учебных пособий и составит заявку на закупку дополнительной учебной литературы и пособий; с завучем, который составит учебный план и сформирует учебные группы. И только после того, как будут продуманы все возможности, все дефициты, можно будет принять решение о том, каким будет в вашей школе профильное обучение для старшеклассников.

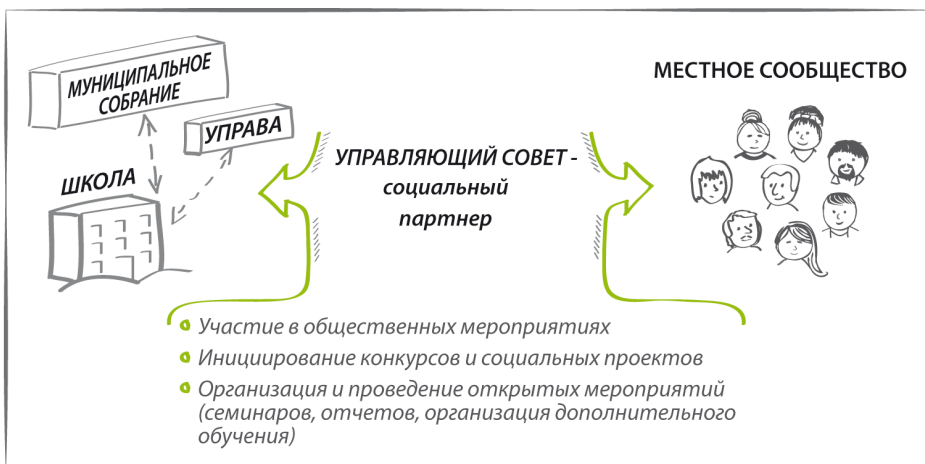
Как Управляющему совету взаимодействовать с представителями местного сообщества?

Школа является важнейшим институтом муниципального сообщества.

Во-первых, школа обеспечивает обязательное в рамках государственных стандартов образование для подрастающего поколения жителей территории, его качество. И именно школа зачастую определяет, какие кадры пополнят местный рынок рабочей силы.

Во-вторых, школа передает молодому поколению традиции и уклад жизни местного сообщества.

В-третьих, школа сегодня выступает как одно из немногих мест формирования гражданской позиции у подрастающего поколения.



Этими тремя факторами (как минимум) определяется необходимость взаимодействия школы и местного сообщества, большая часть которого имеет прямое отношение к школе. Местное сообщество – это родители учащихся школы, ее ученики, выпускники, еще сохраняющие былую привязанность к школе, дедушки и бабушки учеников, семьи учителей... Трудно найти в местном сообществе (особенно сельском) людей, которые не были бы тем или иным образом связаны со школой.

Другое дело, что эта связь пока осуществляется напрямую через учеников, через их успехи, беды и проблемы. Специальных структур взаимодействия школы, ее ученическо-педагогического коллектива с представителями местной общественности не так много.

Управляющий совет школы мог бы выступить инициатором создания таких структур или координатором взаимодействия уже существующих общественных структур местного сообщества с коллективом школы.

Современная жизнь настолько изменчива, что образование сегодня необходимо не только детям и молодежи. Взрослые люди часто попадают в такие ситуации, когда ощущают пробелы в собственном образовании, необходимость в «доучивании» или

переучивании. Школа может быть тем местом, куда взрослые люди придут за образованием, например, психологическим, или за умениями в области информационных компьютерных технологий. А Управляющий совет может взять на себя роль организатора подобного обучения. И речь здесь не идет о курсах повышения квалификации для взрослых, скорее, о социальном партнерстве школы и местного сообщества в области образования, которое может существовать в очень разных формах...

Управляющий совет школы может выступить в качестве участника традиционных местных общественных мероприятий – праздников, благотворительных акций, массовых акций, направленных на сохранение и развитие местных традиций. Но может стать и инициатором таких дел, которые имели бы своей целью развитие местного сообщества. Управляющий совет, Управа и муниципальное собрание могут выступать инициаторами конкурсов социальных проектов развития территории. При этом для Управляющего совета конкурс проектов – место проявления гражданской позиции школьников и развития их гражданской инициативы, а для администрации – место целевого вложения средств и гарантия общественного контроля за их использованием. Если же участниками конкурса становятся детско-взрослые коллективы, включающие, помимо педагогов и детей, других членов местного сообщества, можно считать, что на территории удалось начать процессы гражданского образования и для взрослой части сообщества.

Беря на себя общественные дела и взаимодействуя с общественными структурами, Управляющий совет школы может со временем стать ядром системы общественного самоуправления территории.

Особое место во взаимодействии Управляющего совета с местной общественностью могут занять различного рода открытые мероприятия, подготовленные Управляющим советом: семинары, консультации, публичные отчеты.

В практике зарубежных стран широко распространен **публичный отчет** Управляющего совета школы перед родителями и местным сообществом. Например, в Великобритании отчет о деятельности школы, возглавляемой Управляющим советом, и деятельности самого Управляющего совета проходит в виде **ежегодного родительского собрания**, к проведению которого подготавливается и публикуется **ежегодный отчет**.

Вероятно, есть смысл воспользоваться этим опытом, особенно на первом этапе становления Управляющих советов, для привлечения внимания общественности к деятельности Совета и вовлечения наиболее активных членов местного сообщества в коллективную деятельность.

§ 5.8. Этическая сторона работы школьного управляющего

Без определенных этических правил поведения ежедневные дискуссии людей, имеющих различные точки зрения, рискуют перерасти в неуправляемые и непродуктивные конфликты. Попробуем обозначить некоторые возможные «проблемные поля» взаимодействия участников Совета, относительно которых важно придерживаться норм этического характера.

Совет и директор

В нашем пособии уже заходила речь о специфической позиции, которую занимает в современной российской школе директор. В его руках сосредоточена немалая власть, он несет большую ответственность за жизнь и здоровье детей, за результаты образовательного процесса, за состояние коллектива. 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 непродуктивны.

Конечно, и самому руководителю, имеющему дело с непрофессионалами в области управления и педагогики, важно стараться не уйти в снисходительное отношение к Управляющему совету. Терпение, убедительность и открытость своей позиции, понимание нежелательности злоупотребления сложными специальными терминами в общении, готовность помочь разобраться в нюансах школьной жизни – вот главные союзники руководителя. Кстати, то же касается и управляющих-педагогов, профессионалов по сравнению с большинством участников Совета.

Совет и старшеклассники

Еще более сложным 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.

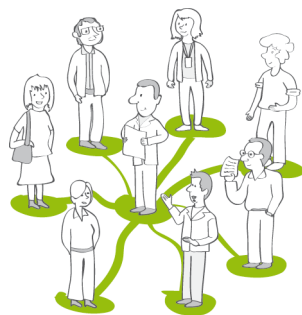
Проблематично всегда быть сдержанным по отношению к старшеклассникам, входящим в Совет, и предлагать им удаляться с обсуждения «деликатных» проблем, особенно если последние непосредственно касаются их интересов.

Управляющий совет как команда

Важнейшим условием эффективной работы совета является формирование и поддержание командного духа (*командного стиля работы*).

Характеристики командной работы:

- активное участие всех в обсуждениях;
- доверие;
- обмен идеями;
- диалог;
- взаимная ответственность.



Командный дух (стиль работы) развивается, когда каждый член команды вносит свою лепту в общее дело. Важно, чтобы у членов совета сформировалось понимание, что для решения рассматриваемых вопросов необходимо участие каждого.

Школьные управляющие – равноправные партнеры независимо от статуса, возраста, группы, которую они представляют, функций в Управляющем совете. Каждый управляющий должен ясно представлять цели деятельности совета и свое участие в их достижении. С другой стороны, каждому члену совета должна быть предоставлена возможность работать в соответствии с его потенциалом и интересами.

Следует доводить до членов совета информацию о работе, осуществленной членами совета между заседаниями, не предусмотренной поручениями или планами работы совета. Это снимет опасения, что данные действия расходятся с целями совета, и продемонстрирует ценность предпринятых усилий.

Следует поддерживать атмосферу искренности и доверия на заседаниях, при которой никто из членов совета не утаивает информацию и не опасается открыто высказать свое мнение. Необходимо уделять время анализу эффективности командной работы и обсуждению путей ее повышения.

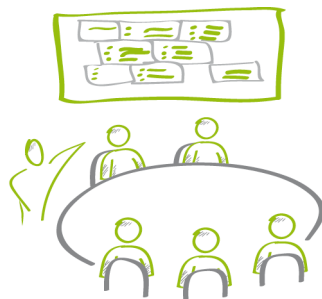
В основе продуктивной деятельности Управляющего совета должно лежать взаимное уважение людей, работающих в нем, их готовность прислушиваться к мнению друг друга, терпимость по отношению к высказываниям и предложениям коллег.

Критические замечания должны быть максимально конкретны. В этом случае они будут иметь значительно больший эффект, чем выражение негативной оценки или несогласия в виде «общего замечания»: «Ваше предложение абсолютно бесперспективно», «Вы не знаете, как устроена эта система». Очень важно отделять человека от проблемы: обсуждать достоинства и недостатки не человека, а его предложений.

При публичном обсуждении действий конкретных лиц (членов совета, администрации и педагогов школ) следует фокусироваться на событии (поведении, действии, фактах), избегая оценок личности или интерпретаций ее мотивов. Это будет способствовать тому, что данное лицо сосредоточится на проблеме и возможностях ее решения, а не на чувстве обиды.

Не следует давать оценку событию без его предварительного анализа.

Не следует основывать выводы на слухах или непроверенной информации. Прежде чем формулировать суждения, выносить оценки или высказывать замечания, надо собрать максимум достоверной информации о рассматриваемом.



ЭФФЕКТИВНАЯ ДИСКУССИЯ:

- ✓ участники высказываются по очереди, не перебивая друг друга, соблюдая регламент;
- ✓ каждый вносит предложения;
- ✓ все «слышат» друг друга;
- ✓ «проигравших» нет.

Деликатные вопросы

Многие деликатные проблемы можно решать, не выходя сразу на уровень 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 общее заседание совета. Школьным управляющим лучше проконсультироваться с коллегами (педагогами, директором и т. д.) и, если это возможно, разрешить проблему неофициальным путем.

Говоря об этической стороне работы школьного Управляющего совета, мы делали акцент на особенностях взаимоотношений внутри него самого. Но определенная деликатность требуется и в отношении предмета обсуждения, а так же взаимодействия за пределами Совета.

Пример. На заседаниях Управляющего совета может быть поставлен под сомнение профессионализм кого-то из педагогов, его поведение (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 – имеется 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. Например, на заседаниях Управляющего совета решаются вопросы о субсидировании питания детей из малообеспеченных семей, приобретения для них спортивной формы за счет общешкольного фонда, которым распоряжаются родители. Как Вы понимаете, подобные темы достаточно деликатны.

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.



Совет

1. 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.

2. 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.

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

Конфиденциальность

Как уже отмечалось, открытость в работе управляющего представительного органа необходима: людям важно знать, как работает Управляющий совет. «Молча» работающий Совет не будет пользоваться доверием и поддержкой, а напротив, вызовет равнодушие, подозрения, неприятие. Но в некоторых случаях полезна и даже необходима будет конфиденциальность. Особенно в вопросах, касающихся представителей школьного персонала или учащихся, характера и содержания обсуждения каких-либо спорных тем. Общественному управляющему надо обязательно помнить, что обсуждать со всеми то, что происходило на заседании Совета, дискредитировать коллег по Совету или кого бы то ни было недопустимо. Что-то говорить или делать от имени Управляющего совета можно, лишь получив на это полномочия! **Очень важно обратить на это особое внимание на первом же заседании Совета** и придерживаться этических норм в дальнейшей работе.

Важность процедуры

Соблюдение процедуры в ходе заседаний Совета имеет важное значение. Не зря в Европе существует старая поговорка: «Демократия – это процедура». 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, лишение 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, недопустимо. 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.

Заключение. Что значит быть хорошим школьным управляющим?

Можно по-разному обобщать содержание книги. Мы попытаемся сделать это, ответив на вопрос: «Что же значит – быть хорошим школьным управляющим?»

Быть хорошим школьным управляющим – это значит:

1. Любить свою школу и принимать на себя ответственность за ее настоящее и будущее;
2. Понимать особенности своей школы, стоящие перед ней задачи и пути их решения;
3. Помнить, что задача Управляющего совета – отстаивать общие интересы школы, в том числе и за ее пределами;
4. Любя собственных детей, которые учатся в этой школе, помнить, что теперь Вы в ответе за судьбу всех школьников и все эти дети – Ваши;
5. Активно работать на всех заседаниях УС;
6. Принципиально и точно использовать предоставленные полномочия;
7. Не испытывать страха и трепета перед директором школы и авторитетом учителей, сохраняя уважение и доверие к их знаниям и опыту;
8. Работать не **ВМЕСТО** администрации школы и педагогов, а **ВМЕСТЕ** с ними;
9. Быть доброжелательным, конструктивным и помогающим партнером директора школы, его принципиальным и требовательным другом («дружелюбным критиком»);
10. Постоянно учиться, совершенствоваться, повышать свою квалификацию как участника управления сложнейшей организацией, какой является современная школа.



Дорогие друзья!

Добро пожаловать на наш сайт www.gouo.ru,
работающий в режиме 24/7/365...

Свои предложения и вопросы по развитию государственно-общественного характера управления образованием и работе управляющих советов образовательных организаций направляйте по адресу:
gou.moscow@gmail.com



Дизайн и печать: МГТТЭП им. Л. Б. Красина, www.teh-krasina.ru.

Пособие разработано и издано в рамках реализации проекта городской инновационной площадки по организации эффективной модели государственно-общественного управления в образовательных учреждениях г. Москвы

