

**Программа тематического модуля  
«Как создать управляющий совет школы?»  
(2 часа)**

**Цель модуля:** подготовка инициативных групп, администраторов школ к созданию школьных управляющих советов.

**В результате изучения модуля слушатели будут знать:**

- как можно инициировать создание школьного управляющего совета в своей школе;
- как организовать работу по созданию управляющего совета и согласовать свои действия с учредителем, со всеми заинтересованными лицами;
- какие компетенции по управлению школой целесообразно передать школьным управляющим;
- какие нормативно-правовые документы надо подготовить, а какие изменить в процессе подготовки;
- как эффективнее организовать выборы школьных управляющих от всех целевых групп;
- примеры разделения полномочий школьного управляющего совета, администрации, других органов школьного самоуправления.

**В результате изучения модуля участники смогут:**

- организовать деятельность инициативной группы по подготовке к созданию школьного управляющего совета;
- подготовить необходимые локальные акты школы и изменения в уставе;
- организовать предвыборную кампанию и выборы школьных управляющих.

**Краткое содержание модуля**

- Как инициировать создание школьного управляющего совета?
- Как определиться с решением о создании школьного управляющего совета, его составом. Как проинформировать о создании школьного управляющего совета всех заинтересованных лиц, согласовать это решение с учредителем?
- Какие компетенции по управлению школой можно и нужно передать управляющему совету?
- Какие нормативные акты и документы необходимо подготовить, какие изменения в уставе школы нужно произвести?
- Как организовать и провести выборы школьных управляющих от всех заинтересованных групп: учащихся, учителей и работников школы, родителей?
- Конкретные варианты документов и локальных актов школы, изменений в уставе при создании школьных управляющих советов.

**Рекомендованная литература и информационные источники для слушателей учебного модуля**

1. Сборник «Общественное участие в управлении школой». Школьные советы. М., 2004.
2. Государственно-общественное управление школой. Из опыта работы школ-лабораторий. - СПб, 2004.
3. Методические рекомендации по развертыванию и организации деятельности управляющих советов/Под ред. А.М. Моисеева. - М., 2005.
4. Вариативные модели школьных управляющих советов в России/Под ред. А.М. Моисеева. - М., 2005.
5. Школьные управляющие советы. Смысл, формирование, первый опыт/Сост. Пинский А.А. - М.- Ханты-Мансийск, 2006. Составитель Пинский А.А.
6. Руководство для членов школьных Управляющих советов. Методическое пособие. – М., 2006.
7. Письмо Минобразования России № 14-51-131 от 14.05.2004. Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных

учреждений.

8. «Управление школой». Методическая газета для школьной администрации, №8 (395), 2005 г.
9. «Вести образования», № 20, 2006 г.
10. <http://www.boards-edu.ru>
11. <http://www.us.crossipk.ru>
12. <http://www.kfpo.karelia.ru/parents>
13. <http://www.nge.org.uk>

## **Материалы для преподавателя**

### **1. Как инициировать создание школьного управляющего совета?**

#### **1.1. Вы решили создать в своей школе управляющий совет**

Ваше решение о создании управляющего совета принимается из-за накопившихся школьных проблем и желания сделать управление школой более демократическим и результативным. Это решение могло возникнуть у Вас и после прочтения статей из педагогической прессы, знакомства с опытом создания школьных советов у Вас в регионе, в других регионах России. Тогда Ваша идея должна найти единомышленников. Для этой цели, если Вы директор школы, поделитесь своей идеей со своими заместителями, административным и педагогическим советом школы, с представителями учредителя - с руководителями районного или городского управления образованием.

Для большей убедительности познакомьте их с публикациями по данной проблеме и с приказом Министра образования и науки РФ о поддержке эксперимента по апробации школьных управляющих советов. Сошлитесь на опыт участия школьных советов в реализации Национального проекта. Расскажите о положительном опыте работы управляющих советов в других школах региона, России. Покажите существующие публикации на эту тему. Если же Вы завуч или учитель, неравнодушный к судьбе своей школы, или представитель группы родителей, поделитесь своей идеей с директором школы, с администрацией школы или с учителями-единомышленниками. Если идея в целом будет понята и поддержана, то необходимо тщательно продумать программу действий по созданию и формированию управляющего совета.

#### **1.2. Подготовка к созданию управляющего совета**

Уже в ходе обсуждения идеи создания управляющего совета в Вашей школе Вы столкнетесь с большим количеством вопросов как от своих сторонников, так и от своих оппонентов.

Главными из них являются:

- Каковы управленческие компетенции управляющего совета? То есть, чем он, собственно, вправе управлять и что он может решать?
- Как организовать реальную работу управляющего совета, если его председатель не входит в состав школьной администрации, а среди управляющих есть люди, не работающие в школе?
- Будет ли деятельность управляющего совета действительно управленческой или все может превратиться в процесс наблюдения, выдачи рекомендаций, как это уже не раз происходило при введении, например, попечительских советов или других органов школьного самоуправления?

Естественно, вопросов будет значительно больше, и в ходе разработки плана действий по формированию совета на них предстоит найти ответы. Опыт показывает, что подобные вопросы чаще возникают у родителей, чем у учителей. Родители активно реагируют на предложения к участию в жизни школы. Ведь они самые заинтересованные в положительных изменениях в школе лица. Планируйте проведение открытых круглых столов, конференций, педагогических советов, где вы будете обсуждать идею создания

управляющего совета и разрабатывать программу его формирования совместно с учителями, учащимися и родителями. Приглашайте на них своих попечителей, бывших выпускников, представителей общественных организаций и учредителя. Это позволит вам избежать односторонних точек зрения и учесть все проблемы.

## **2. Как определиться с решением о создании школьного управляющего совета, его составом? Как проинформировать о создании школьного управляющего совета всех заинтересованных лиц, согласовать это решение с учредителем?**

### **2.1. Решение о создании управляющего совета в школе**

Если инициативные представители школьного сообщества и директор школы решили создать свой управляющий совет, необходимо обратиться через муниципальный орган управления образованием к представителю учредителя, наделенному правом утвердить новую редакцию устава, принятого школой, и договориться с ним о создании в вашей школе управляющего совета.

Возможно, что учредитель примет решение об издании типового положения об управляющих советах в школах на подведомственной муниципальной территории (такой опыт у некоторых муниципалитетов уже есть) или ограничится согласием на создание управляющего совета в вашей отдельно взятой школе. Но в любом случае планировать и осуществлять работу по созданию школьного управляющего совета имеет смысл только после получения согласия учредителя.

### **2.2. Состав управляющего совета**

Количественно 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 числа избранных, назначенных и кооптируемых членов, а также с учетом соблюдения определенного соотношения (квот) между различными категориями членов управляющего совета.

От учащихся старшей ступени обучения избираются 2-4 учащихся; по 1-2 учащемуся от каждой параллели 10-х или 11-х<sup>1</sup> классов.

Количество членов управляющего совета из числа родителей не должно быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов управляющего совета.

Из числа работников школы - не более одной четверти общего числа членов управляющего совета.

Теперь мы можем провести простые примерные арифметические расчеты для определения количественного состава управляющего совета.

Например, школа небольшая (не более двух классов в одной параллели; до 500 учащихся). Возможный количественный состав 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);

---

<sup>1</sup> В состав управляющего совета могут избираться и учащиеся других классов - 9-х и даже 8-х и не только. Опыт такой уже есть в российских школах. Критерии для избрания школьников в управляющий совет (в том числе учитывающие особенности их работы, голосования и др.) могут быть сформулированы в школьном Положении об управляющем совете.

- представитель учредителя - 1 (назначается учредителем);
- от старшеклассников - 2 (избираются учащимися школы);
- от родителей - 8 (избираются родителями);
- от работников школы - 5 (в том числе 3-4 учителя) (избираются работниками школы);
- 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.

Очевидно, что в вопросе о количественном составе управляющего совета речь идет не об обязательных нормах, а 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. Какие компетенции по управлению школой можно и нужно передать управляющему совету?**

#### **3.1. 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 сформулировать 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.

Хотя отдельные школьные управляющие не отвечают за просчеты управляющего совета, ответственность в целом несет весь управляющий совет.

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

### 3.2. Основные полномочия управляющего совета

**В вопросах функционирования школы** управляющий совет, как правило, наделен правом 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.

**В организации образовательного процесса школы** управляющий совет согласовывает:

- компонент образовательного учреждения государственного стандарта общего образования («школьный компонент»);
- профили обучения в старшей школе;
- выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Минобрнауки России.

В сфере **финансово-хозяйственной деятельности** управляющий совет:

- согласует или утверждает по представлению директора школы бюджетную заявку на предстоящий финансовый год;
- согласует или утверждает сметы бюджетного финансирования;
- утверждает сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определяет цели и направления их расходования;
- согласовывает сдачу в аренду<sup>2</sup> школой закрепленных за ней объектов собственности;

<sup>2</sup> В некоторых муниципалитетах, например, в г. Красноярске, школам оставлено право сдавать в аренду по собственному усмотрению временно не используемые в образовательном процессе помещения.

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

**В вопросах взаимоотношений участников образовательного процесса и школы** управляющий совет:

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

В определении **путей развития школы** управляющий совет наделен правом утверждать программу развития школы

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.

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 (утверждения) бюджетной заявки на предстоящий финансовый год вы и ваши коллеги еще недостаточно разобрались в школьных делах. Не спешите использовать сразу все предоставленные управляющему совету полномочия. Программа развития - это не тот документ, который требует спешной разработки. 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.

#### **4. Какие нормативные акты и документы необходимо подготовить, какие изменения в уставе школы нужно произвести?**

##### **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 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 действует управляющий совет.

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 необязательно должна совпадать с «конституциями» других школ. В будущем ваш управляющий совет, если все почувствуют в этом необходимость, сможет предложить внести в устав изменения.

Вполне возможно, что, приобретя 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 общеобразовательного учреждения 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.

#### **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.

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.

## **5. Как организовать и провести выборы школьных управляющих от всех заинтересованных групп: учащихся, учителей и работников школы, родителей?**

### **5.1. Организация выборов в управляющий совет**

Первые выборы в совет избираемых школьных управляющих назначаются приказом директора школы, в котором определяются сроки выборов, их основные правила - Положение о порядке выборов (если оно еще не принято и не стало локальным актом школы, либо, если порядок выборов не определен уставом школы) и назначается избирательная комиссия по организации выборов, а также ее председатель.

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. При организации выборов можно пользоваться определенным алгоритмом действий, представленным следующей таблицей (в раздаточном материале для слушателей).

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 предъявляется 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).

### **5.2. 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 образовательное учреждение. 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.

Процедура выборов также зависит от конкретной ситуации в каждой школе. Если школа небольшая, выборы 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 впечатление, что от него что-то скрыли, что от него лично ничего не зависит. Чем больше родителей будут вовлечены 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-х классов, 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 управляющего совета**

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

Итак, избираемые члены управляющего совета определены на выборах. Назначаемые -назначены. Затем этот первоначальный состав включил в совет несколько кооптируемых членов. Таким образом, управляющий совет школы окончательно сформирован и приступает к своей постоянной деятельности.

## Практические задания

### Практическое задание № 1

Прочитайте следующий материал

*Раздаточный материал*

#### **Инициирование создания управляющего совета (педагогический совет)**

В одном из лицеев города Н, участнике федерального эксперимента по апробации моделей школьных управляющих советов, в подготовительный период его создания возникла идея обсудить эту модель в первую очередь на педагогическом совете, в ходе которого проанализировать риск и преимущества общего решения о создании в школе управляющего совета.

Участие в эксперименте по апробации моделей школьных управляющих советов было принято на административном совете лицея. Для директора и администрации вопрос о возможности и необходимости создания такого совета не вызывал сомнений, идеология эксперимента была принята и поддержана сразу. Но педагогический коллектив, школьный парламент (орган ученического самоуправления лицея) восприняли участие в эксперименте неоднозначно.

В мае 2004 года на совещании педагогического коллектива рабочая группа эксперимента познакомила педагогов с материалами семинара (Москва, апрель 2004), с проектом Федерального Закона «О внесении изменений и дополнений в Закон «Об образовании» в части управления общеобразовательными учреждениями», что вызвало у педагогов лицея огромное количество вопросов:

- «Зачем лицу управление, которое носит не только государственный, но и общественный характер?
- Что изменится в работе лицея, педагога?
- Насколько родители будут иметь возможность влиять на то, что происходит в школе?»

То, что у педагогов возникло множество вопросов, вполне понятно, ведь изменения коснутся прежде всего их. Поэтому важным шагом для дальнейшего развития эксперимента стал педагогический совет, на котором все участники предстоящей работы уяснили бы смысловую структуру, технологию формирования и организации деятельности управляющих советов (УС). Была определена тема педагогического совета: «Управляющий совет – действующий механизм создания школы гражданского общества».

**Цель:** объяснить педагогическому коллективу, родительской общественности суть нововведения, создав ситуацию работы УС, обладающего реальными полномочиями.

**Задачи:**

- Изучить рекомендации федеральной рабочей группы эксперимента по государственно-общественному управлению школой.
- Понять смысл создания УС, его роль в управлении.
- Понять принципы работы УС.
- Понять функции и содержание деятельности УС.
- Провести с участием представителей всех участников образовательного процесса выборы в УС лицея (в форме деловой игры).
- Рассмотреть вопросы организации работы УС.

Педагогический совет проводился 30 августа 2004 в форме деловой игры.

Задания творческим группам были даны непосредственно на заседании педсовета.

Рабочая группа: директор лицея, зам. директора по НМР, координатор проекта, зам.

директора по ВР.

План подготовки и проведения педсовета.

1. Государственно-общественное управление школой. Теория вопроса. Проблематика. Выступление директора лицея.
2. Работа в проблемных группах под руководством консультантов. Представление результатов работы в группах.

Проблемные группы:

**1. Формирование УС. Нормативно-правовая база создания УС.**

**Цель:** понять принципы формирования УС. Проанализировать примерное Положение об управляющем совете ОУ. Разработать проекты локальных актов, подготовить проекты изменений в устав лицея.

**2. Определение полномочий совета. Проектирование программы предвыборной кампании, подготовки к выборам, организация выборов.**

**Цель:** создать программу действий по организации выборов в лицее.

**3. Организация работы УС.**

**Цель:** конкретизировать собственно управляющие функции совета, определить роль председателя и секретаря совета.

**Ход педагогического совета**

**1. Пленарное заседание. Выступление директора лицея**

Вводно-теоретическая часть, отражающая основной круг вопросов, проблематизацию, необходимые сведения об УС.

Необходимые материалы:

- Материалы сайта <http://www.profile-edu.ru>
  - Статья «Управляющие советы в школе»:  
<http://www.gov.karelia.ru:8083/gov/Karelia/1180/17/html>
  - Общественное участие в управлении школой /Сост. А.А. Пинский. - М., 2004.
- 2. Организация работы в группах**
- Необходимые материалы:
- Общественное участие в управлении школой /Сост. А.А. Пинский. - М., 2004.
  - Примерное положение об УС.
  - См. материалы сайта <http://www.profile-edu.ru>
- 3. Результаты работы групп:**
- Разработано положение об УС лицея.
  - В ходе работы педагогического совета проведено анкетирование его участников.

**Анкета для учителей**

Уважаемые учителя! С целью изучения вашего отношения к введению УС в лицее, изучения резервных возможностей для работы в УС просим вас ответить на вопросы анкеты.

1. Необходимы ли, на Ваш взгляд, изменения в управлении лицеем? (В чем конкретно и почему?)
2. Может ли УС, обладающий конкретными управленческими функциями, внести позитивные изменения? Какие?
3. Чем бы Вы могли помочь при создании УС?
4. Чувствуете ли Вы себя готовым к работе в УС? Да / Нет
5. Какие формы подготовки (обучения) вам необходимы для успешной работы в УС?
6. Что Вы ждете от работы УС? Подчеркните наиболее важные для Вас ожидания.
  - Увеличение личного дохода от повышенного внимания к учителю со стороны УС.
  - Оценку результатов своей работы.
  - Повышение контроля за работой.
  - Общественное и моральное признание.
  - Повышение чувства защищенности от...

- Активное вмешательство родителей в работу учителя.
  - Возможность отстаивать свои права.
  - Разрешение споров, конфликтных ситуации.
  - Что-то еще
7. Хотели бы Вы стать членом УС лицея и действительно участвовать в управлении нашим ОУ?  
Да / Нет

*Спасибо за работу!*

#### **Решение педсовета:**

1. Внести в план работы лицея деятельность по организации УС (отв. зам. директора по НМР).
2. Разработать локальные акты и изменения в устав лицея (отв. зам. директора по НМР).
3. Утвердить проект предвыборной кампании, выборов (отв. зам. директора по ВР, зав. кафедрой ОД).
4. Провести классные родительские собрания, где проинформировать родителей о выборах в УС (отв. зам. директора по ВР).
5. Подать к 1 октября списки возможных кандидатов в УС от родительской общественности (отв. зам. директора по ВР, классные руководители).
4. Сформировать список кооптируемых членов, утвердить список у учредителя (отв. директор лицея).

#### **Заключение**

Для того чтобы работа по созданию управляющего совета не носила формальный характер, а осознавалась как необходимая инновация, требуется изменение в сознании всех участников образовательного процесса.

Однако инициировать создание управляющего совета, по крайней мере, на первом этапе внедрения в школьную практику, будет именно образовательное учреждение, а значит - педагогический коллектив, которому необходима открытая и доступная информация, ясное понимание сути нововведения.

Педагогов нужно информировать, обучать, учитывать их опыт работы и здравый смысл.

Подобный педагогический совет помогает достичь активности, заинтересованности и как следствие, положительного результата в процессе создания управляющего совета образовательного учреждения.

#### **Ответьте на следующие вопросы:**

1. Опыт создания школьных управляющих советов показывает, что среди всех заинтересованных групп: учащихся, родителей, общественности и учителей - именно группа учителей с меньшей заинтересованностью относится к идее создания школьного совета. Как вы считаете, почему? попробуйте создать перечень проблемных вопросов из анкеты учителя, предложенной к педсовету.
2. Разделяете ли вы идею администрации лицея о выборе формы обсуждения программы создания управляющего совета через форму педагогического совета? В какой еще форме вы можете предложить коллективное обсуждение этих вопросов?
3. Что в программе проведения педсовета лицея и в его решениях вам показалось избыточным, что недостаточным?
4. Как организовать обсуждение этих вопросов среди учащихся? А среди родителей?
5. Предложите свою программу педагогического совета, родительской конференции, собрания старшеклассников по инициированию создания школьного управляющего совета.

## Практическое задание № 2

Прочитайте предложенный вам текст

*Раздаточный материал*

### Обращения к родителям

В одной из школ среди родителей была распространена листовка - обращение следующего содержания:

«ЛЮБЯЩИМ СВОИХ ДЕТЕЙ РОДИТЕЛЯМ...»

У каждого из нас в жизни было время, когда мы учились в школе. Она была для нас не только местом, где мы получали знания, но и местом нашего взросления, нашего общения, наших радостей и наших детских переживаний. Именно в ней мы получили жизненный опыт, который, вероятно, трудно переоценить.

Теперь мы выросли, у нас появились собственные дети, которые тоже учатся (или будут учиться) в школе, возможно, в той же самой, где учились мы. Им предстоит провести в ее стенах около 10 лет. В течение этого времени их настроение, а значит и наше, будет зависеть от того, как им живется в школе, как обращаются с ними учителя и общаются сверстники. Безусловно, Вы, как любящий родитель, выбрали для своего ребенка хорошую школу. Но нет предела совершенству, и школа, где учится Ваш ребенок, может стать еще лучше. И это может и должно произойти с Вашим участием.

Наши отношения со школой складываются по-разному: есть школы, которые хотят слышать и слышат мнения и пожелания родителей, безусловно, есть и такие, где педагоги рассматривают родительскую общественность только как источник получения дополнительного финансирования. Родителям таких школ сложно, а иногда и невозможно изменить ситуацию. Так было... И возможно, так будет и дальше...

Но сегодня у нас, родителей, появилась уникальная возможность РЕАЛЬНО влиять на ситуацию в образовательном учреждении. Новая форма общественного участия в управлении школой называется УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ. Возможно, именно сейчас он формируется в Вашей школе. Если у Вас есть, что сказать школе, если Вы хотите, чтобы Вас слышали, если Вы любите своего ребенка и хотите, чтобы ему и его товарищам было уютно и комфортно в школе, значит, эта форма - для Вас. Там Вы встретите единомышленников - таких же небезразличных людей, как и Вы...

Более подробную информацию можно получить у членов инициативной группы Вашей школы».

В другой школе предложили следующее обращение к родителям:

«Уважаемые родители, учащиеся и члены трудового коллектива СОШ №...!

18 марта 2006 г. с 9.00 до 14.00 проводятся выборы в управляющий совет школы. Просим принять активное участие в выборах и избрать достойных из выдвинутых кандидатов.

Сегодня актуален вопрос о государственно-общественном управлении в образовании. На практике используются различные формы: советы школ, попечительские советы, фонды, родительские комитеты, органы самоуправления обучающихся и т.д. с образованием или без образования юридического лица. Эти общественные органы самоуправления создаются в виде внешних самостоятельных структур и в виде школьных внутрисканальных единиц. В условиях СОШ №... как орган попечения создан Благотворительный фонд образования «Родник», который является юридическим лицом со своим уставом и расчетным счетом. Учредителями фонда являются родители школы, высший коллегиальный орган управления фондом формируется из числа родителей школы. Учитывая данные обстоятельства, было принято решение о создании внутрисканального структурного органа самоуправления в

форме управляющего совета.

Управляющий совет школы - это коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы.

Управляющий совет - это орган государственно-общественного управления школой, в первую очередь - стратегического управления. Он является инструментом прямого общественного участия в управлении школой и институциональной формой реализации зафиксированного в российском законодательстве одного из важнейших принципов государственной политики в сфере образования, согласно которому управление образованием должно носить демократический, государственно-общественный характер (ст. 2 закона Российской Федерации «Об образовании»).

Сфера деятельности управляющего совета лежит в рамках компетенции образовательного учреждения согласно п. 2 ст. 32 Федерального Закона «Об образовании», таким образом, совет разделяет с директором школы ответственность за принятие и выполнение решений согласно компетенции образовательного учреждения.

В управляющем совете работают участники образовательного процесса.

Кандидаты в члены управляющего совета от учащихся, родителей, трудового коллектива избираются в управляющий совет школы через выборы (процедура тайного голосования), директор школы становится членом управляющего совета - по должности, представитель учредителя - по назначению, представитель Благотворительного фонда «Родник» и представители от общественности и бизнес-структур - путем кооптации».

### **Ответьте на следующие вопросы:**

1. Встав на позиции родителей школы, прокомментируйте содержание текстов, стиль и языка каждого обращения. Какой из текстов, как вам кажется, больше подходит по форме обращения к родителям?
2. Что вы могли бы добавить к тексту первого обращения?
3. Что вы считаете избыточным в тексте второго обращения, а чего в нем недостает?
4. Вы хорошо знаете родителей своей школы. Как бы вы обратились к ним с идеей о создании управляющего совета и призывами активно участвовать в его деятельности? Сформулируйте пять-шесть основных предложений к родителям.

### **Практическое задание № 3**

*Раздаточный материал*

В ходе проведения родительского собрания по обсуждению моделей школьных управляющих советов у них возникли вопросы:

1. Чем будут заниматься школьные управляющие, если есть администрация школы, органы управления? Будут ли общественные управляющие компетентны в своих действиях, а решения совета - профессиональными и обязательными для исполнения всеми: учащимися, учителями, администрацией?
2. Что именно школьный совет может улучшить в работе школы?
3. Школьные управляющие - родители и выпускники школы – общественные управляющие. Как организовать работу совета, чтобы он был работоспособным органом?
4. Как создать совет? Разработать Положение или сначала провести выборы? Как определить его состав? Выборы или представительство от всех заинтересованных групп, т.е. назначение? Кто будет этим заниматься?
5. Быть школьным управляющим - обязанность добровольная, а ответственность остается за директором и администрацией. Есть ли у школьных управляющих права, чем они

закреплены?

6. Если мы создадим школьный управляющий совет, что будет с другими органами школьного управления: попечительским советом, родительским комитетом?

**Продолжите возможный перечень вопросов со стороны родителей, учителей. А какие вопросы могут возникнуть у учащихся?**

**\*\*\* Вопросы по содержанию учебного модуля для обсуждения на семинаре**

1. Познакомившись с выписками из положений о школьном управляющем совете, ответьте, чем же принципиально управляющий совет школы отличается от других существующих органов школьного управления, в частности от попечительского совета? Сформулируйте кратко свою позицию.
2. Изучив возможное разделение полномочий школьного управляющего совета и администрации школы, директора школы, с чем Вы готовы согласиться сразу, что вызывает у вас резкое возражение?
3. Какие сложности, на Ваш взгляд, могут возникнуть при разделении управленческих полномочий между директором школы, администрацией и школьным управляющим советом, председателем совета?
4. Если инициатива родителей и администрации школы будет поддержана всем педагогическим и ученическим коллективом школы, какие трудности при создании совета, Вы видите в своей школе?
5. Какие существуют сложности при создании школьного управляющего совета по инициативе школы при взаимодействии/согласовании этого решения с учредителем, органами управления образования? Как можно их преодолеть?
6. А Вы лично готовы стать школьным управляющим? Если да, то почему? Если нет, то в чем причина такого Вашего решения?

**Методические рекомендации для преподавателя**

1. Организацию деятельности участников семинара лучше провести в форме обсуждения кейса 1 и/или - предварительно раздав слушателям материал для изучения.
2. При изучении Кейса 2 - обращения инициативной группы учителей к «ЛЮБЯЩИМ СВОИХ ДЕТЕЙ РОДИТЕЛЯМ...» - можно предложить участникам написать кратко свое обращение или дополнить существующее, подчеркнув важность этапа включенности большинства родителей в обсуждение вопросов школьного управления и инициативы по созданию школьного управляющего совета.
3. Для активизации деятельности участников обсуждения можно продолжить перечень вопросов, задаваемых учителями на педагогическом совете и/или попытаться кратко ответить на эти вопросы.
4. Вопросы инициирования в школе организации по созданию школьных советов лучше всего обсудить после прочтения избранных материалов из текстов для модуля.
5. При изложении основных позиций положения о школьном управляющем совете можно воспользоваться Методическими рекомендациями Министерства образования и науки РФ, текстом «Основные функции (компетенция) управляющих советов», вариантами Положений о школьных управляющих советах.

