

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Государственный университет – Высшая школа экономики**

---

**«ВАРИАТИВНЫЕ МОДЕЛИ  
ШКОЛЬНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ  
В РОССИИ: СОЗДАНИЕ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ,  
СОПРОВОЖДЕНИЕ»**

**Сборник**

**Под редакцией А.М.Моисеева**

**МОСКВА – 2005**

**Вариативные модели школьных Управляющих советов в России: создание, деятельность, сопровождение: Сборник / Под ред. А.М.Моисеева; руководитель проекта – А.А.Пинский. – М.: Готика, 2005, ...с.**

**Авторский коллектив: М.М.Карасева, И.В.Клемешова, С.В.Кузнецов, В.М. Любинина, Т.Р.Мещерская, В.А.Минов, А.В.Михайлов, А.М.Моисеев, В.А.Мокшеев, Максим Николаевский, В.А.Паутов, Н.К.Райсвих, Е. Н. Сонникова, А.С.Сорокин.**

**Сборник «Вариативные модели школьных Управляющих советов в России: создание, деятельность, сопровождение» подготовлен в соответствии с Техническим заданием по Государственному контракту № 442 от 1 июля 2005 г. на выполнение работ для государственных нужд по проекту «Обеспечение деятельности Управляющих советов общеобразовательных учреждений».**

**Материалы сборника являются результатом рефлексивного осмысления первого опыта создания, развертывания и сопровождения деятельности школьных Управляющих советов как нового перспективного органа государственно-общественного управления школой. В сборнике представлены материалы из регионов-участников проекта (Красноярский край, Республика Карелия, Южный округ г. Москвы. Московская. Тамбовская, Ярославская области).**

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

**© Федеральное агентство РФ по образованию, 2005  
© Государственный университет – Высшая школа экономики, 2005  
© Оформление, Издательство ..., 2005**

## СОДЕРЖАНИЕ

**Вступительное слово (А.А.Пинский).**

**Введение (А.М.Моисеев).**

**Красноярские школьные Управляющие советы: действуем в интересах каждого (В.А.Минов, Н.К.Райсвих).**

**Становление Управляющих советов в пилотных школах Ярославской области (В.А.Мокшеев, В.А.Паутов).**

**Опыт работы по апробации школьных Управляющих советов в Тамбовской области (И.В.Клемешова, С.В.Кузнецов)**

**Опыт создания и некоторые итоги деятельности Управляющего совета в лицее «Дубна» (Т.Р.Мещерская)**

**Апробация моделей школьных Управляющих Советов в Республике Карелия: прецеденты создания и деятельности Управляющих Советов**

**1. Из школьных управляющих – в директора школы (А.В.Михайлов)**

**2. Попечительский Совет становится Управляющим (А.В.Михайлов).**

**3. Технология проведения педагогического совета «Управляющий совет - действующий механизм создания школы гражданского общества» (из опыта работы пилотной школы проекта – лицея № 40 г. Петрозаводска) (А.В.Михайлов).**

**4. Необходимость создания Управляющего совета в школе (из опыта Петровской школы г. Петрозаводска) (М.М.Карасева, Е. Н. Сонникова).**

**5. Обоснование необходимости создания Управляющего совета в лицее № 1 г. Петрозаводска (в условиях одновременного функционирования Управляющего и Попечительского советов) (В.М. Любинина).**

**6. Размышления о роли ученика в Управляющем совете (Максим Николаевский).**

**7. Из опыта создания Управляющего Совета в МОУ «СОШ №39» г.Петрозаводска (А.С.Сорокин).**

## Вступительное слово

А.А.Пинский  
Г. Москва

На сегодня (конец 2005 г.) движение российских школьных Управляющих советов уже может сказать, что обладает некоторой «новейшей историей»<sup>1</sup>, и поэтому есть смысл обозначить основные ее этапы и узловые точки.

*Первый* ее этап – его можно назвать *концептуальным* – охватывает интервал времени с 2002 г. по начало 2004 г. В это время изучались основные идеи по формированию, функциям и работе школьных Управляющих советов разных стран (Англия, Германия, ЮАР, Канада, страны ЕС), переводились и издавались основные зарубежные тексты (напр., английское «Руководство для школьных управляющих», опыт канадской провинции Альберта, исследование комиссии ЕС «Эвридика» по школьным общественным советам и др.).

В мае 2002 г. всемирно известный образовательный реформатор Майкл Барбер, работавший тогда руководителем группы советников Тони Блэра, сделал в Москве доклад, посвященный сущности и становлению английских школьных Управляющих советов.

В апреле и июле 2003 г. на Координационном совете Министерства образования России, под председательством Министра В.М.Филиппова, прошли два развернутых обсуждения по идеологии, структуре и полномочиям школьных Управляющих советов, которые придали всему процессу заметный содержательный импульс.

Начало *второго* этапа, *подготовительного*, пришлось на момент реформирования федерального Правительства и, соответственно, изменений в руководстве федерального Министерства (весна 2004 г.). Несмотря на серьезные изменения в федеральном руководстве образованием, темп в работе по Управ-

---

<sup>1</sup> Конечно, «большая история» общественного участия в управлении школой насчитывает в России не один век (вспомним «школы Новикова», земскую школу втор. пол. XIX в., опыты «нового школостроительства» 20-х гг. XX вв. и т.д.).

ляющим советам практически не сбился. В апреле 2004, за подписью Министра образования и науки А.А.Фурсенко в органы управления образованием ряда регионов было направлено письмо поддержки деятельности по созданию школьных Управляющих советов, а в мае 2004 г. были выпущены министерские Рекомендации по их формированию, примерным функциям (полномочиям) и структуре<sup>2</sup>.

Тем самым была заложена, во-первых, основа поддержки для этого начинания и, во-вторых, необходимая содержательно-методическая основа. Школы в пилотных регионах начали готовиться к созданию первых Управляющих советов, на что было отведено примерно полгода.

С начала 2005 г. начался *третий* этап – *пилотный* (экспериментально-практический), когда в ряде российских школ стали появились первые управляющие советы. Поначалу намечалось создать в 6 регионах примерно по 4 школы с Управляющим советом, то есть к концу 2004 г. планировалось иметь примерно 20-25 школ, перешедших на новую модель внутришкольного управления. Однако действительность увеличила к концу 2005 г. эту цифру примерно в четыре раза, многие школы стали включаться в дело инициативно, и на сегодня возникло около ста школ с реально действующим Управляющим советом.

Представляется важным зафиксировать этот момент. Вопрос о российских школьных Управляющих советах перешел из плоскости концептуальной в плоскость практическую. Применяя к ситуации известную фразу Гете, из беседы с Шиллером, можно сказать: «Теперь это не идея, это – факт».

Материалы данного сборника представляют многообразные интересные грани размышлений и опыта по вопросам создания и деятельности первых Управляющих советов. Со своей стороны нам хотелось бы отметить следующее.

Во-первых, вопрос о так называемых «рисках». Когда мы выдвинули идею Управляющих советов, нашлось немало экспертов (в том числе, из пред-

---

<sup>2</sup> Все официальные документы по тематике Управляющих советов представлены на нашем сайте [www.boards-edu.ru](http://www.boards-edu.ru).

ставителей звена высшего руководства образовательного Министерства), которые говорили: «Идея сама по себе хорошая, но для нас, для России, нереалистичная». Почему? Потому что, говорилось, у нас общественность «пассивна» и реального участия в делах школы принимать не будет; у деловых, толковых людей сегодня нет свободного времени; а если кто и войдет в школьный совет, то лишь лица, мягко говоря, «в жизни не реализовавшиеся».

Что мы видим сегодня на практике? Этот риск не оправдался, - общественность из Управляющих советов включается в дела школы активно с толком, в том числе и лица из числа уважаемых и состоявшихся людей местного сообщества.

Еще один «риск» обсуждался как опасность возникновения «объективного конфликта» между Советом и директором школы, как риск потенциального «двоевластия», могущего просто дестабилизировать ситуацию в школе. Практика, однако, никак не оправдала и эти опасения. Директор и Совет, как правило, работают как субъекты, делающие одно дело. В подавляющем большинстве случаев директор выступает для Совета естественным авторитетом; директор в лице Совета находит себе помощника и заинтересованного партнера<sup>3</sup>.

Во-вторых, вопрос о логическо-правовом определении Управляющего совета. Авторы различных разделов данного сборника подчеркивают, что для самых первых шагов по созданию Управляющих советов необходимо было иметь их ясное определение. Тем более эта ясность требовалась в виду фактического наличия в нашей школьной системе множества различных совещательных и вспомогательных органов (школьный совет, родительский комитет, попечительский совет, педагогический совет, комитет ученического самоуправления и проч., и проч.).

---

<sup>3</sup> Нельзя не признать правоту Нила Дэвиса, председателя Ассоциации школьных управляющих Англии, когда в недавнем интервью «Газете.ру» (окт. 2005) он подчеркнул: «Что же касается директоров школ, то я не думаю, чтобы они возражали против создания управляющих советов. Они будут не мешать директорам, а вместе с ними решать, как лучше распорядиться средствами, что лучше купить для школы, какие для этого есть возможности. И, между прочим, окажут директору поддержку и защитят его от местных властей, если что-то вдруг пойдет не так. Ведь решение-то принимали все вместе. Если до введения управляющих советов директор школы был один на один с целым миром, то теперь у него будут союзники. Союзники, а не противники!»

Около полутора лет назад мы выдвинули такую формулировку: «Управляющий совет - это коллегиальный внутришкольный орган государственного управления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы». Практика подтвердила правомерность такого определения.

Стоит заметить, что пока остается открытым вопрос о том, можно ли трактовать Управляющий совет как «орган самоуправления» школы. Однако, на наш взгляд, лишь образовательная, правоустанавливающая и правоприменительная практика в течение ближайших нескольких лет сможет внести ясность в эту логико-терминологическую проблему, и мы бы предостерегли здесь от поспешных выводов и суждений.

В-третьих, следует высказаться по пресловутому вопросу об «ответственности». Порой нам говорят: «Как может некий орган что-то решать, если он ни за что не отвечает? Директор отвечает за всё, значит, он должен и всё решать». Порой создается впечатление, что лица, выдвигающие подобную аргументацию, не знакомы ни с одной схемой управления, кроме армейской. Между тем, наличие коллегиального органа стратегического управления – вещь совершенно нормальная в очень многих сферах деятельности и в организациях самых разных организационно-правовых форм, от некоммерческого сектора до бизнеса. Наличие наблюдательного совета, попечительского совета, совета директоров, представителей акционеров и т.п. – эти и аналогичные требования закона предъявляются как к некоммерческим организациям, так и к коммерческим.

Кроме того, надо ясно понимать, что, во-первых, Управляющий совет школы несет свою ответственность – вплоть до его роспуска или привлечения к уголовной ответственности, в редких возможных случаях принятия коллегиального решения, прямо повлекшего тяжкие последствия (например, для жизни и здоровья людей); во-вторых, говоря о связи «ответственность - властные пол-



номочия», следует отдавать себе ясный отчет в том, какие именно **конкретные полномочия** предлагается передать в ведение Управляющего совета. Если, например, это согласование школьного компонента учебного плана или решение о введении школьной формы – то тогда и потенциальный вопрос об ответственности следует относить именно к предмету возможного решения. Иными словами, переход от абстрактной словесной эквилибристики к конкретным функциям может помочь в понимании этой проблемы (равно, впрочем, как и в других).

В заключение хочется вновь высказать одну, казалось бы, банальную, но все же порой непростую для принятия и реального применения мысль. Если задача школы – помочь молодому человеку подготовиться к жизни в **демократическом** обществе, то может ли успешно решать эту задачу институция, весь уклад и модель управления которой зиждется лишь на **авторитарном** начале?

Таким образом, школьный Управляющий совет – это вовсе не «экзотика», а самое нормальное (если угодно – тривиальное) требование к устройению современной школы для страны, идущей по пути становления демократии и гражданского общества.

И в этой связи мы можем выразить лишь свое удовлетворение тем фактом, что в число критериев для школ, претендующих на соискание Президентской премии в Национальном образовательном проекте, включены позиции о наличии в школе «органа государственно-общественного управления» и о «сочетании принципов единоначалия с демократичностью школьного уклада (демократичный характер принятия решений, эффективная деятельность органов школьного соуправления и самоуправления)».

## Введение

**А.М.Моисеев**  
**(г.Москва)**

В 2005 году участники проекта приступили к выполнению третьего, пилотного этапа работ, в рамках которого на федеральном уровне и в регионах решается несколько взаимосвязанных задач, которые можно условно представить в виде двух групп: 1) задачи организации деятельности Управляющих советов (они решаются преимущественно на местах, в конкретных образовательных учреждениях) и 2) задачи сопровождения и обеспечения деятельности Управляющих советов (они решаются и в Центре, и на местах).

**К первой группе задач** относятся, в частности:

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

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

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

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

5. Создание сети Управляющих советов и обеспечение взаимодействия в этой сети.

6. Включение Управляющих советов в решение актуальных задач модернизации образования.

В рамках **второй группы задач** наиболее важны:

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

**2. Обобщение и распространение опыта работы лучших Управляющих советов (подчеркнуто нами – А.М.).**

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

В рамках решения задачи **«Обобщение и распространение опыта работы лучших Управляющих советов»** в соответствии с Техническим заданием к Государственному контракту № 442 от 1 июля 2005 г. на выполнение работ для государственных нужд по проекту «Обеспечение деятельности Управляющих советов общеобразовательных учреждений» рабочая группа проекта подготовила предлагаемый вниманию образовательного сообщества и общественности сборник: **«Вариативные модели школьных Управляющих советов в России: создание, деятельность, сопровождение»**.

Читатели найдут в сборнике разноплановые материалы об опыте, накопленном создателями первых Управляющих советов, первые итоги управленческой рефлексии по поводу процесса и результатов экспериментальной работы.

В какой мере удалось обеспечить точное и полное соответствие содержания предлагаемого сборника и его весьма ответственного и ко многому обязывающего заголовка?

Ответ на этот важнейший вопрос зависит от смысла, вкладываемого в словосочетание «вариативные модели Управляющих советов и их деятельности».

Если иметь в виду модели как некие относительно ставшие, завершённые, высоко структурированные, выделенные и описанные по четко обоснованным логическим основаниям и с ясным набором ключевых отличительных характеристик, могущие служить некими образцами для тиражирования идеальные конструкции, то можно констатировать, что год экспериментальной апробации в 6 регионах базовых подходов, предложенных федеральной рабочей группой проекта, пока не дал достаточного материала для построения так понимаемых моделей. Опыт экспертной деятельности в масштабных проектах реформирования и модернизации образования вообще позволяет в принципе поставить под сомнение возможность кристаллизации и полного научного описания вариативных моделей нового, становящегося органа управления за столь краткий период.

Если же под вариативными моделями понимать осмысленно, с «привязкой к особенностям местности», формируемые мновариантные разновидности реализации, воплощения единой базовой идеи об Управляющем совете как новом коллегиальном органе государственно-общественного управления школой, наделенном определенными управленческими полномочиями, то можно зафиксировать, что годичная работа в экспериментальных регионах и школах позволила высветить такие модели.

В ходе реализации нашего проекта его федеральная и региональные рабочие группы изначально ориентировались на идею **многообразия возможных вариантов и форм** как самих школьных Управляющих советов, так и деятельности по их созданию, организацию работы, сопровождению.

Размышляя по поводу возможных моделей Управляющих советов, А.А.Седелников, представитель региональной группы Красноярского края

пишет<sup>4</sup>: «вариативные модели организации деятельности Управляющего совета и вариативные организационно-деятельностные модели Управляющих советов сегодня только начинают складываться в практике. Обсуждать их возможно (и необходимо) сегодня в гипотетическом исследовательском залоге, но пока никак не в методическом.

Сегодня начинают практически проявляться пока еще не вариации моделей Управляющих советов, а вариации включения, встраивания единообразной организационно-функциональной формы Управляющего совета в вариативные системы школьного управления в вариативных объектах управления. И практика сегодня уже позволяет подойти также и к методическому описанию таких вариаций. Пока только на стадии становления, развертывания деятельности Управляющего совета, и только там, где они сразу и заметно проявились. И пока только в залоге стратегии методических рекомендаций, т.е. в методологическом рекомендательном залоге.

Не требует развернутых обоснований тот факт, что, будучи развернутой в школе, форма Управляющего совета достраивает школьное управление именно со стороны формы до известной модели той или иной степени демократичности «парламентской республики». Однако, важно учитывать, что эта форма организации представительного коллегиального органа управления при всех ее достоинствах изначально обременена интенцией отчуждения от избирателя и его жизненных интересов, что мы достаточно хорошо знаем из новейшего российского исторического опыта.

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

---

<sup>4</sup> См.: А.А.Седелников. Создание, развертывание и организация деятельности школьных Управляющих советов: как это делается // Методические рекомендации по развертыванию и организации деятельности Управляющих советов / Под ред. А.М.Моисеева; руководитель проекта – А.А.Пинский. – М, 2005.

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

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

Знакомясь с первой статьей сборника, подготовленной красноярцами В.А.Миновым и Н.К.Райсвих, читатели смогут убедиться, что в Красноярском регионе, накопившем наибольший опыт общественного участия в управлении школой и выступающем в качестве лидера данного проекта, есть и богатая практика рефлексии об Управляющих советах, стремление к выделению типов УС.

Данный материал ценен и продуктивной попыткой встраивания Управляющего совета в живую ткань жизнедеятельности школы и школьного сообщества, включения совета в решение конкретных типов управленческих задач. В нем можно увидеть и важные предостережения, связанные с невысокой степенью жизнеспособности советов, не встроенных в решение реального круга задач развития школы и школьного сообщества.

В подходе красноярцев основанием для выделения и типологии моделей УС выбрана, в частности, степень зрелости школьного самоуправления в школе, создающей Управляющий совет.

В данном сборнике можно видеть и другие такие возможные основания, связанные, в том числе, с особенностями ситуации в сельских и городских школах.

Большую подборку материалов представили коллеги из Карелии, в работах которых можно увидеть взгляд на Управляющие советы и с позиций организаторов эксперимента, и с позиций школьных администраторов, и с позиций школьников – членов Управляющих советов.

В сборнике представлен также опыт Ярославской, Тамбовской, Московской области, который не только показывает особенности советов в этих регионах, но и тот значимый факт, что **чрезвычайное разнообразие ситуаций и картин жизни различных субъектов Российской Федерации не может не порождать разных, вариативных конкретных моделей и модификаций как самого Управляющего совета как органа управления школой, так и деятельности этой новой структуры.**

Главное, что необходимо удерживать при всем этом многообразии – реальность управленческих полномочий и действий УС.

Важной особенностью материалов сборника, которая, как надеются авторы, вызовет большой интерес читателей, является то, что большое место на его страницах уделяется описанию живой эмпирики, уникального первого опыта создания и работы Управляющих советов, зачастую проявляющегося в негромких, но зато реальных полезных акциях, позволяющих новому органу проявить себя в жизни школы.

Поэтому мы полагаем, что предлагаемый сборник успешно решает возлагаемую на него задачу: дать читателям широкую, яркую и содержательную картину происходящего в эксперименте по школьным Управляющим советам, по-

мочь увидеть их возможности и ограничения, поверить в перспективность этого значимого начинания.

При этом абсолютно очевидно, что научно-методическое сопровождение вариативных моделей Управляющих советов в обозримом будущем будет оставаться актуальной научно-практической задачей, в решение которой наш сборник, как мы надеемся, вносит свой скромный вклад.

**Авторами материалов сборника являются:**

В.А.Минов – руководитель отдела Агентства по общему образованию Красноярского края;

Н.К.Райсвих – главный специалист Агентства по общему образованию Красноярского края;

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

В.А.Паутов – руководитель Ярославского РЦОИ;

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

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

Т.Р.Мещерская – директор лицея «Дубна» г. Дубны Московской области;

А.В.Михайлов – начальник отдела Министерства образования и по делам молодежи Республики Карелия;

М.М.Карасева – директор Петровской школы г. Петрозаводска;

Е. Н. Сонникова – психолог Петровской школы г. Петрозаводска;

В.М. Любинина – завуч лицея № 1, г. Петрозаводска;

Максим Николаевский – ученик 11 класса, член Управляющего совета Лицея № 40 г. Петрозаводска;

А.С.Сорокин – директор школы № 39 г. Петрозаводска.



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

Руководитель проекта – А.А.Пинский.

\* \* \* \* \*

## **Красноярские школьные Управляющие советы: действуем в интересах каждого**

**В.А. Минов  
Н.К. Райсвих  
(г.Красноярск)**

Статья создана на материале тех школьных сообществ Красноярского края, где действуют Управляющие советы. Краевая рабочая группа выражает признательность всем участникам школьных Управляющих советов края за исключительную честность и добропорядочность и уверена, что если у Управляющего совета есть совесть, то за его стратегию можно не беспокоиться.

### **1. Оправдание своеобразия**

Что поделаешь, ну уж очень большой Красноярский край. И люди здесь живут по-разному. Одни крестятся двумя перстами, другие конструируют очередные космические аппараты, третьи воспитывают кадетов и мариинских гимназисток, а четвертые собираются на зимний промысел в тайгу-матушку. И все это - Красноярский край. И у всех «разных» красноярцев есть свой «разный» интерес в общем образовании. У каждого – свой.

Да и сами деятели красноярского общего образования разные в своей «непростоте». Некоторые исследователи образования это обстоятельство «непростоты» именуют «красноярским педагогическим феноменом». Кое-кто, в духе Л.Н. Гумилева, связывает его с местными ландшафтами, тектоническими разломами, сибирской пассионарностью и традиционной самостоятельностью сибиряков. Кто-то, с «исходом» (в первой половине 80-х годов прошлого столетия) многочисленной группы молодых университетских математиков, физиков, психологов в область педагогики.

Все эти факторы нужно помножить на так называемый «сибирский характер»<sup>5</sup> и мы получаем существенную характеристику контекста становления школьных Управляющих советов в крае – в некоторых красноярских поселениях, таких непохожих по образу жизни, по отношениям к своему прошлому и по видению предстоящего будущего, своеобразные сибиряки, исходя из собственных интересов, взялись переустраивать управление школьной жизнью.

Поводом, способствующим обстоятельством, поддерживающим условием, «провокатором» их активности стала идея «школьного Управляющего совета», так вовремя появившаяся благодаря могучей целеустремленности группы А.А.Пинского.<sup>6</sup>

Другим важнейшим основанием для активности красноярцев является непреложная поддержка процесса переустройства школьного управления общественно-государственным деятелем, начальником Главного управления образования администрации края Г.А.Вычужаниной.

---

<sup>5</sup> «...Дело в том, что мы называем «сибирским характером». Ведь есть такое устойчивое выражение в России с положительным зарядом... Я когда-то имел первый опыт общения с выходцами вот из этих мест. Я смотрел на своего нового знакомого и думал про себя: «Дурака валяет, или действительно такой правильный человек». Потом посмотрел и абсолютно точно пришел к убеждению, что несколько мой товарищ не играет, а вот он такой и есть...». // Из интервью Президента России В.В.Путина красноярской телекомпании «Афонтово». Заметим также, что проблематикой воспитания сибирского характера активно занимается видный деятель образования, доктор педагогических наук, член-корреспондент РАО, профессор М.И.Шилова.

<sup>6</sup> А.А.Пинский в своих работах определил школьный Управляющий совет как «коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы». И именно он твердо и дальновидно отстаивает три существенные характеристики школьного Управляющего совета в России:

«Коллегиальность» (руководство, осуществляемое не единолично, а группой лиц);

«Полноправное участие школьников»;

«Реальные властные полномочия».

В 2004 году энергия группы Пинского пробила брешь в постсоветской обороне школы. Пробила, поставив рядом два словосочетания «Управляющий совет школы» и «разрешили федеральный эксперимент». В «пролом» устремились сотни школ. Правда, сейчас его спешно заделывают немного зазевавшиеся профессиональные «оборонщики». Но на это им уже нужны годы. Прецедент действующих Управляющих советов – не воробей, вылетит – не поймаешь.

## **2. Основы конструирования Управляющих советов: понимание происходящего в школах края, постановка жизненно важных задач для системы управления, опора на культурные образцы**

### **2.1. Разнообразие «конструкций» красноярских школьных Управляющих советов. Основание способа понимания результативности «конструкций»**

Единственным безусловным общим моментом, объединяющим «управленческие стройплощадки» края, является то, что во все «конструкции» включен «Управляющий совет, как коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы».

Иными словами, все школьные инициативные группы<sup>7</sup> создают Управляющие советы, и они по своим формальным параметрам соответствуют приведенному выше емкому определению, автором которого является А.А.Пинский.<sup>8</sup>

А сами «конструкции» разнообразны. Разнообразие их есть следствие неодинаковых интересов, образов жизни и видов на будущее. Люди, создавая Управляющие советы, преследуют всевозможные цели, потому и получаются многообразные Управляющие советы.

Это утверждение понятно всем. Оно банально до тех пор, пока к взаимосвязи конкретных целей субъекта создания Управляющего совета и конкретно-

---

<sup>7</sup> «Школьными инициативными группами» в крае стали называть группы, которые начали, образно говоря, «заводить» школьное сообщество и «на себе» строить Управляющий совет. Как правило, они в полном составе стали попадать в Управляющий совет. Следовательно, школьные инициативные группы все еще действуют, поскольку «строительство» Управляющего совета продолжается.

<sup>8</sup> Работа А.А.Пинского «Школьные Управляющие советы (сущность понятия и положение дел на апрель 2004 г.)».

го облика Управляющего совета относишься как к «факультативному» явлению, а не как к ключевому обстоятельству практики становления Управляющих советов и не как к инструменту анализа происходящего.

Часть школьных инициативных групп края копируют устройство государственного управления в России. У них есть свои основания и свои цели. Они убеждены в продуктивности демократического подхода к формированию властных структур. Следовательно, их облик Управляющего совета, его смысл и назначение очень напоминает Государственную Думу. А директор школы (с неотъемлемой тенью Учредителя за спиной) – Президента. Следствие такого подхода – установка на то, что Управляющий совет есть орган стратегического управления и контроля «по крупному». Соответственно, есть своеобразные «депутатские приемные», ящики под «жалобы трудящихся» (но уже в духе современности, не деревянные, а электронные) и спланированные «встречи с избирателями».

Плох или хорош такой Управляющий совет? Такой вопрос невозможен.

Какой класс задач способна решать так сконструированная система управления школьной жизнью? Вот такой вопрос возможен и продуктивен.

В некоторых школах сложились сильные общественные организации (попечительские, «компьютерные», спортивные и т.п.) с ясно выделенной ответственностью в жизни школьного сообщества<sup>9</sup>. Руководители этих организаций вошли в состав Управляющего совета наряду с «депутатами» от школьников, учителей и родителей. Учредитель назначил своего представителя. Кооптировали в совет значимых людей местного сообщества. По смыслу и назначению получилась замечательная, действительно нужная, ответственная «переговорная площадка».

Понятно, что такая система управления может решать другой класс задач.

---

<sup>9</sup> Под «школьным сообществом» в крае принято понимать **совокупность участников текущей жизни конкретной школы** (включая в нее школьников, работников школы, родителей (первых – отцов и матерей, вторых – бабушек и дедушек), попечителей и благотворителей, общественных и властных деятелей и любого другого человека, вкладывающего в содержание жизни этой школы), **находящихся в событийных отношениях.**

Есть школьные инициативные группы, которые решили сконструировать Управляющий совет для целей усиления власти сегодняшних попечителей школы. Почему бы и нет? Наделенные властью «олигархи» способны вдумчиво выслушать и понять школьников и учителей (через их представителей в совете) и сделать то, чего не смогут сделать «демократы» и «переговорщики».

Школьные Управляющие советы в некоторых селах края, введя в свой состав глав сельских администраций и хозяев экономической жизни села, по сути дела постепенно могут стать «центром управления» жизнью поселения. Достаточно проанализировать «повестку дня» такого школьного Управляющего совета, чтобы убедиться в том, что совет принимает решения по важным аспектам жизни поселения, да еще и организационную работу по своим же решениям берет на себя.

Все разнообразные конструкции школьных Управляющих советов, которые придумали (и которые еще придумают) люди, нужны им. Пока они (Управляющие советы) нужны людям для их целей – они (Управляющие советы) жизнеспособны.

Но, по нашему мнению, уже сейчас есть конструкции школьных Управляющих советов в крае с короткой жизнью, а есть – с большой жизненной перспективой.

Перспектива зависит от того, на какой класс управленческих задач замахнулись конкретные строители новой системы управления, действительно ли решение этих задач будет обеспечивать улучшение жизни людей, улучшится ли жизнь учителей, школьников, родителей по существу или по мелочам.

Перспектива зависит от того, преобразуется ли целостная система организации и управления школьной жизнью (где Управляющий совет центральный элемент) или продляется жизнь существующего способа управления, в которую добавляется «родственный» ей (по духу и устройству) Управляющий совет.

## 2.2. Изыскание начал постановки задачи для Управляющего совета с «большой жизненной перспективой»

Как улучшится школьная часть жизни конкретной семьи, если несколько раз в год в кабинете директора соберется Управляющий совет и:

утвердит стратегию развития школы в условиях нормативно-подушевого финансирования;

согласует бюджет школы;

утвердит сроки каникул;

примет решение о награждении попечителей за участие в подготовке школы?

Не все ли равно для этой семьи: жить при «царе-батюшке» (Директоре школы) или при «парламентской республике» (Управляющем совете)?

Начнем объясняться с реальных ситуаций.

В одной из сельских школ Красноярского края работает краевая аттестационная комиссия. Идет аттестация школы. Председатель комиссии в беседе с членами Управляющего совета школы спрашивает о том, с какими своими проблемами обращаются в Управляющий совет школьники, и просит привести конкретный пример.

Заместитель председателя совета (почитаемый житель села, пенсионер) приводя пример, рассказывает о том, что в школе работает учитель физики, который хорошо знает свой предмет, но никак не может найти общий язык с ребятами. Это ведет к тому, что многие ребята неуспешны в освоении физики. Председатель комиссии предлагает очевидное и привычное решение – нужно взять в школу другого учителя. На что член Управляющего совета отвечает – тут простого пути нет. Поскольку, учитель физики – человек из нашего села, он и его семья живут вместе с нами, разделяя наши насущные заботы, и Управляющий совет пока не нашел решения, приемлемого для **каждого участника** этой непростой ситуации.

На краевой августовской педагогической конференции выступают две девушки: одна – выпускница престижной городской школы (новоиспеченная студентка, остающаяся членом Управляющего совета своей школы), другая – ученица 9-го класса хорошей, но далекой сельской школы (и тоже член Управляющего совета).

Устроители мероприятия попросили их представить участникам конференции реальные интересы красноярских школьников, проанализировать возможности реализации этих интересов в школах и указать на обстоятельства школьной жизни, препятствующие реализации интересов. Оказалось, что ключевой интерес таких школьников в том, чтобы школьное обучение было организовано так, чтобы, в конце концов, «учили **меня**, а не класс». Школьница из далекого села рассказала о том, что у нее есть свой индивидуальный образовательный план и ей приходится обращаться к учителям помимо их уроков. **Каждый учитель** различно реагирует на ее обращения и у **каждого** разные интересы. И это обстоятельство является важнейшим условием **ее личного** образовательного пути.

Начало учебного года традиционно сопровождается появлением длинных очередей в магазинах, торгующих учебной литературой. Учителя осваивают новые, на их взгляд, более эффективные учебные курсы, требующие новых учебников, которых не имеет школьная библиотека. Родители, у которых есть средства на покупку учебников, стоят в очередях, задавая друг другу вопросы о том, действительно ли по этим учебникам их ребенок будет лучше учиться?

Родители, стесненные в средствах, задают вопросы чиновникам управления образования – как им быть? И получают совершенно правильный с точки зрения закона «Об образовании» ответ: «Формирование образовательной программы, выбор учебных программ и учебников – это прерогатива школы. Если вас не устраивает образовательная программа вашей школы, вы можете перевести ребенка в другую». Но при этом ни чиновники, ни родители не задаются вопросом – «что такое «школа»?



На вопрос «что такое школа?» только чиновник и директор школы не сомневаясь ответят – «школа – это общеобразовательное учреждение». Отец, мать, бабушка или дедушка скажут, что «школа – это место, куда в течение уже многих лет ходит по утрам их ненаглядный ребенок и его там чему-то учат». Школьник ответит – «школа, это то место, где я и мои друзья учатся в 5б классе». Учитель – «школа – это то место, где я зарабатываю на жизнь, обучая детей физике».

На вопрос «а за счет чего вы успешны или неуспешны в школе?», участники в своих рассуждениях рисуют следующую картину – в центре «Я сам» (нуждающийся, мыслящий и действующий), связанный «ниточками» отношений и взаимодействий с другими «ОН», «ОНА», «ОНИ» (которые тоже нуждаются, мыслят и действуют). «ОНИ» («он», «она») зависят от того, что делаю «Я» и, ровно наоборот, «Я» вынужден действовать так, поскольку, «ОНИ» («он», «она») действуют определенным образом.

На следующем шаге рассуждений эта «канва» реальной школьной жизни «вышивается» конкретными ситуациями, в которых разворачиваются конкретные сюжеты и в них участвуют конкретные персоны учителей, родителей, школьников, директора.

Говорят представители краевого сообщества (*стенограммы, май 2005*):<sup>10</sup>

Глава поселкового совета: «В последние годы школы утратили роль авангарда на селе, инициатора. Вспомните старые времена, любые начинания на селе – учительство... Агитаторы, художественная самодеятельность... Может быть потому, что это со временем утратилось, школы замкнулись в своем мирке. Мы почаще общаемся со школой и немножко знаем, что там происходит. Но большинство же людей не знает, что там происходит, какие эксперименты в школе проводят, где школа участвует, чем занимается»

Домохозяйка: «Школа сегодня занимается очень многими сторонами жизни, а образованию все меньше и меньше уделяет внимания. Это опасно. Это

---

<sup>10</sup> В статье используются материалы исследований положения дел в школьных сообществах, где действуют народившиеся Управляющие советы, проведенных весной 2005 года краевой рабочей группой.

мое мнение как родителя, что школа занимается чем угодно, активно берется за какие-то вопросы, но от этого страдает качество образования. Меня это беспокоит как родителя и как члена сообщества».

Воспитатель детского сада: «Меня волнует проблема воспитания наших детей. Чтобы дети умели вести себя в обществе, были нравственными. Почему мы передаем детей из детского сада в школу воспитанными, а потом к окончанию школы это все утрачивается? С нами они здороваются, называют по имени-отчеству, а в школе они могут не поздороваться даже с собственным учителем? Эта проблема касается родителей, общества, всех».

Житель небольшого города, переживающего глубокую экономическую депрессию: «Городское сообщество еще не сложилось – наш город молодой, ему всего 25 лет. Школа (в ситуации остановки промышленного производства) становится градообразующим учреждением. Школа должна решать задачу формирования нового состава городского сообщества, формировать активную жизненную позицию у жителей. Город должен жить, а не умирать. Надо начинать что-то делать. В этом особая роль образовательной системы».

Учительница: «ЗУНы» (как мерило качества) тормозят развитие учителя. А в жизни детям нужно другое – уметь учиться, писать рефераты, делать доклады».

Еще одна учительница: «Вся ответственность – на учителе, а родители заняли позицию наблюдателей. Вы его обучите, воспитайте, привейте ему такие и такие качества, а мы умываем руки. Безработица, пьянство – это наша социальная ситуация, но мы же тоже в этой же ситуации, но как родители не перекладываем ответственность на других».

Ученик-старшеклассник: «Не решаются проблемы учеников: большие объемы домашнего задания, неадекватное выставление оценки учителем, проблема «любимчиков-нелюбимчиков» учителей, нелюбимчикам не дают раскрыться (эта проблема складывается в течение первой четверти и потом живет очень долго)».

Директор сельской школы: «Только в последние годы заговорили о том, что нужно формировать у детей компетентности. Вот, например, такая область как обществознание. Что там мы давали – историю России, историю современной цивилизации. Непонятно было, что государству нужно в этом месте? Потом появился опыт граждановедения. Но у государства такого внятного заказа не было: «давайте посмотрим на человека в школе как на гражданина». Инициатива введения таких курсов как граждановедение, экономика исходила не от государства. А от педагогической общественности. Поскольку мы понимали, что эти курсы формируют в детях нечто другое, позицию гражданина, ответственность за свою судьбу, судьбу своего села, школы, дома родного. Да и общая культура будет подниматься только тогда, когда каждый будет думать о себе и, одновременно, обо всей стране.

Родители подняли такой вопрос. У нас в школе велся немецкий язык. Меня как директора это устраивало, выполняется федеральный компонент, есть учитель, язык ведется. Но сейчас другая тенденция. Появились компьютеры, родители запросили английский. Этот заказ шел тоже не от государства. И нам пришлось в этом направлении делать шаги. Сначала это были родители только одного класса, и я не скажу, что как директор их поддерживала, мне же это лишние заботы... Но тем не менее, стали делать. Общественность продвинула вопрос.

Другая ситуация. Дети не все ходят в детский сад. И не все подготовлены к школе. В первом классе стали появляться дети разные, подготовленные и неподготовленные. У родителей это стало вызывать беспокойство. Появились вопросы: нельзя ли как-то позаниматься с детьми, что-то сделать, чтобы уровень их готовности к обучению повысить, чтобы они не отставали? Появился в нашей школе психолог. Это – снова по заказу общественности.

В нашу школу подвозится ежедневно 90 детей. Пятидневная неделя, бензин тратится только 5 дней. Нас всех это устраивало. Местные дети в субботу в

школу приходят на какие-то мероприятия, соревнования, а дети из других сел – нет.

И когда в этом году мы поехали на родительские собрания (у нас выездные родительские собрания. Это тоже мы решали с родителями, они нам подсказали. Не все родители могут приехать к нам на собрание. А когда мы приезжаем в село – собираются все), родители поставили вопрос, почему наши дети не учатся в субботу?

Давайте, будем подвозить детей, пусть не каждую субботу, пусть через одну. Так мы по запросам родителей вышли на шестой развивающий учебный день. Этому добилась общественность, государству же достаточно «рамков» базисного учебного плана.

Мне кажется, у общественности есть много предложений, которые могли бы изменить образовательный процесс в школе. Но надо научиться слышать, понимать друг друга».

Приведенные выше ситуации и обобщение высказываний реальных людей указывают на простое и невероятно сложное обстоятельство школьной жизни – каждый участник этой жизни имеет свои интересы, придумывает и реализует собственные программы деятельности, стремится быть успешным во всем и страдает от собственной неуспешности, а удовлетворение его интереса, реализация программ и состояние успешности лишь отчасти зависит от него самого, а большей частью, от того, как действуют окружающие другие.

Если у каждого школьника в конкретной школе получается осваивать содержание физики, если каждый отец спокоен, видя, что его сын легко справился с уроками и рад завтрашней встрече со школьными друзьями и учителями, если каждый учитель в школе вдумчиво и с усердием учит и у него получается, если каждая бабушка уверена, что пребывание внука в школе не подрывает его здоровья, то можно твердо сказать, что здесь за счет отменного регулирования отношений и взаимодействий всех членов данного школьного сообщества удовлетворены интересы каждого участника школьной жизни.

И наоборот, если не каждый школьник осваивает содержание учебного предмета, если не каждый отец спокоен, если не у каждого учителя получается и если не каждая бабушка уверена, то можно утверждать, что в такой школе интересы участников не защищены, а отношения и взаимодействия членов школьного сообщества неудовлетворительны.

Говорят старшеклассники одной из школ края (*стенограмма, май 2005*):

Десятиклассница: «У нас сделали три профильных десятых класса: физико-математический, химико-биологический и социально-экономический. А многие ребята пошли бы просто в общеобразовательный класс, но их расформировали, разбили по этим классам.

А сейчас оказывается, что ни у кого нет прочных знаний и по профильным предметам, да и остальные предметы упущены. Многим для поступления и история нужна, и математика нужна. Теперь нам говорят, что мы могли бы решить эту проблему с помощью родительского комитета, что мы могли собраться и заявить, что мы против такой «профильности». А тогда нам просто сказали, что будут такие классы, и все<sup>11</sup>».

Десятиклассник: «Мы пытались дома разговаривать, что мы хотим убрать профили, профильное образование. Но родители с одной стороны соглашались, а с другой стороны – нет. Потому что считают, что ты пойдешь куда-то учиться и будешь точно знать, что физику и математику ты знаешь. Что это как-то поможет при поступлении. Зато по другим предметам... Нам много задают по физике и математике, но и по другим предметам нас тоже загружают сильно. Учителя говорят: «У нас уроков мало, поэтому то, что мы должны пройти за 4 часа, будем проходить за 2. Кто виноват, что вы пошли в этот класс?». А в других классах то же самое, точно такие же проблемы».

Девятиклассница: «Наши девятые классы тоже против того, чтобы делали профильные классы, потому что мы видим, что в этих классах предметов мало, и ребята хорошо знают только профильные предметы, например, математику, а

---

<sup>11</sup> Когда десятиклассница говорит «теперь нам говорят...» - она имеет в виду, что теперь в школе несколько месяцев действует Управляющий совет.

других предметов не знают, и не смогут их сдать. Мы хотим, чтобы это убрали и сделали все классы равными, а кому нужны какие-то профили, посещали их после обеда. А кому не нужны, могли бы просто учиться. Потому что мы сейчас не можем сказать, куда мы пойдём, на русский, на математику ... Может понадобится любой предмет».

Девятиклассница: «В этом году мы (9-е классы) работали с психологом, заполняли анкеты, в какой класс мы хотим, в какой не хотим. Нам предстоит расформирование. Мне кажется, этим анкетам надо уделить серьезное внимание, поскольку в прошлом году сделали эти три класса, но очень многие, даже учителя, с этим не согласны».

Девятиклассник (член Управляющего совета): «На следующий год планируется один физико-математический и два общеобразовательных класса. По анкетам получается, что один физмат класс набирается, 12 человек написали социально-экономический, т.е. класс не образуется. Два будут общеобразовательными».

Десятиклассник: «У нас сейчас социально-экономический и общеобразовательный классы почти одинаковы. Сегодня считается, что физмат класс самый сильный, социально-экономический – послабее, как общеобразовательный, а химико-биологический ближе к классу компенсации».

Десятиклассница: «Проблема в том, что всех способных детей собирают в один класс – физико-математический. А в остальных классах нет сильных учеников. И когда кто-то хочет пойти, например, в социально-экономический, то там даже нет такой обстановки, чтобы хорошо учиться».

Десятиклассница: «Мне нужен английский язык, то есть гуманитарная направленность. Но у нас в школе такого нет».

Девятиклассница: «Мы в анкетах писали, что хотели бы углубление в гуманитарном направлении, но нам сказали, что мало найдется таких детей, которые хотят этого. Вот Даша уже знает, где может проявить себя, но, мне кажется, для нее этого не сделают, хотя помимо нее найдутся и другие ученики».

Девятиклассник (член Управляющего совета): «Проводите анкету, соберите количество учащихся, которые хотели бы учиться в гуманитарном профиле, просите учителя, чтобы сделал программу. А мы на Управляющем совета это утвердим. Мы рассмотрим, сколько нужно часов, какие предметы и примем решение».

Десятиклассница: «Я задавала этот вопрос учителям английского языка, но они сказали, что у них не хватает часов, поэтому такой класс создавать не будут».

Десятиклассница: «Ученическое самоуправление здесь ничего не сможет сделать без вмешательства родителей. Нам так об этом и сказали, что «можете даже и не ходить к администрации». Но нам об этом сказали только сейчас, а в начале года даже словом никто не обмолвился. Мне кажется, 10-й класс у нас упущен, мы никакого эффективного образования не получили. Придется догонять в 11-м классе, но там и так большая нагрузка, придется очень тяжело...»

Справляется ли с задачей «регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» общепринятое школьное управление, явленное как вертикаль «директор – завуч – учитель, классный руководитель», дополненная невнятным (и бесправным) родительским комитетом и еще более бесправным (поскольку его, как правило, возглавляет директор, который нанял этих учителей на работу) педагогическим советом?

Нет даже если принятое устройство школьного управления наполнить удивительно умными, совестливыми и честными людьми – эта задача не будет решена.

Действительно, есть ли возможность у этих замечательных людей (в таком способе организации управления) видеть весь спектр отношений и взаимодействий немалосотенного школьного сообщества, разруливать все непростые ситуации столкновения интересов, выслушать и понять каждого, возиться с каждым, отдавая ему кусочек своего сердца и часть своего невосполнимого и жестко ограниченного времени?

Действительно, есть ли возможность (в таком способе организации управления) каждому школьнику, каждому родителю, каждому работнику школы включиться в систему организации и управления и изменить ход событий в школе в своих интересах?

Ответ очевиден. Общепринятый способ организации управления школой имеет свои возможности и ограничения<sup>12</sup>. За счет этого способа можно решать только определенный класс задач. Задача «регулирования общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» несоразмерна общепринятому способу организации управления школой.

Управляющий совет парламентского типа естественным образом достраивает эту схему вертикального управления, становясь на одну ступеньку с директором и не внося существенных изменений в процессы принятия решений. Принимая решение большинством голосов, можно, конечно, разрешить ситуацию в интересах **большинства** (какой-то группы людей, имеющих сходные интересы), но никак не в интересах **каждого участника школьного сообщества**.

Приведенные выше высказывания участников образовательного процесса показывают разницу в представлениях людей о том, что такое сегодня общеобразовательная школа, какой она должна быть, чем заниматься, чему уделять особое внимание, какие проблемы решать. Сама жизнь подсказывает, что сегодняшней школе, для того, чтобы соответствовать общим интересам, необходимы специально организованные системы и структуры коммуникации. Чтобы услышать каждого, понять каждого. И попытаться действовать в интересах каждого.

---

<sup>12</sup> Заметим «на полях», что способ организации управления школой соответствует способу организации школьного обучения. Иными словами, «предметно-классно-урочное» устройство школьного обучения и задает нынешнее устройство управления школой.



### **2.3. Ключевой дефект «старой» системы управления и проявление его в «новых конструкциях» управления школьным сообществом**

Проблема в том, что таких структур коммуникации в школе сегодня нет. Точнее, формально они есть. Есть классные часы, на которых ученики должны бы откровенно говорить с классным руководителем о своих радостях и бедах, успехах и проблемах. Есть кое-где ученические советы, которые как-будто, в соответствии с названием, должны бы заниматься делами учеников, которые приходят в школу, прежде всего, учиться. Есть родительские собрания, на которых о радостях и бедах, удачах и проблемах детей должны бы беседовать родители и классный руководитель, привлекая к разговору, когда нужно, других учителей. Есть родительские комитеты, которые должны бы организовывать родители в каких-то своих интересах. Есть педагогический совет... Впрочем, эта структура и не предназначена защищать чьи-либо интересы, но должна бы решать вопросы организации максимально эффективного (с точки зрения профессионалов).производственного процесса. Есть даже так называемые общие собрания или конференции участников образовательного процесса, которые должны бы обсуждать все значимое, что происходит в жизни конкретной школы.

На деле происходит другое. Классный час превращается в разборки классного руководителя с детьми по поводу успеваемости, посещаемости и дисциплины на уроках. При этом, как правило, те ученики, с кем, действительно, стоило бы «разобраться», на классные часы не ходят.

Ученические советы занимаются организацией школьных дискотек в худшем случае, в лучшем организуют общественно-полезные акции.

На родительские собрания большинство родителей, как только их дети пересекают черту переходного возраста, предпочитают не ходить. «Педагог, не считаясь со своим временем, своей загруженностью, приглашает родителей на родительские собрания, а родители на собрания почти не ходят. Может быть,

проблема в нас? Наверное, мы не очень слышим их и говорим с ними не на том языке, на котором они слышат. Может быть, поэтому, не очень люди идут на контакты, на диалог. Наверное, мы не очень понятны, интересны, если такой контакт не получается. Наверное, нам надо разобраться в себе и сделать шаг к тому, чтобы быть понятыми и услышанными» - констатируют педагоги.

Родительские комитеты создает администрация и использует их в собственных целях, которые, как правило, касаются сбора родительских средств на нужды школы.

Педагогические советы, действительно, обсуждают вопросы эффективности производственного процесса, например, как снизить процент неуспевающих в следующей четверти и как снизить количество пропущенных детьми уроков. Только это очень напоминает привычную сентенцию: «чтобы было не хуже, чем у людей».

Обсуждения в рамках школьной конференции проходят так, как и должны проходить конференции – доклады, вопросы с мест (что бывает крайне редко), резолюция. Кстати, и дети легко перенимают и используют такой способ работы, замечая с горечью (диалог с президентом «ученической республики» из стенограммы):

«Президент: Активных учеников – 2-3 человека в классе. Если их посадить в актовый зал, поставить проблемный вопрос, они промолчат, даже если у них мнение есть.

Собеседник: Почему?

Президент: Они привыкли, что все делают за них.

Собеседник: Так переучивайте их.

Президент: Их уже не переучишь!».

Замените в диалоге слово «ученики» на слово «родители», и вы получите общешкольное родительское собрание.

Речь не идет о том, что вышеназванные структуры плохи в принципе, и от них надо немедленно отказаться, поскольку они не выполняют своего пред-

назначения, стали «формальными». Так их называют участники школьных сообществ, потому что не могут использовать в собственных интересах.

Речь о том, чтобы восстановить различные организованности учеников, родителей, педагогов в их прежнем предназначении, чтобы они занимались тем, чем должны бы... Обобщенно это «должны бы» звучит так, как уже говорилось выше: «выслушать и понять каждого, возиться с каждым, отдавая ему кусочек своего сердца и часть своего невосполнимого и жестко ограниченного времени». Но для этого их нужно иначе организовать, и иначе в них действовать.

Однако другому способу организации препятствует одно существенное обстоятельство. Сегодняшний способ организации школьной жизни. Сегодняшнее устройство школы, основанное на классно-урочной организации учебного процесса, которое никак не способствует реализации задачи обеспечения успешности каждого участника школьного сообщества.

«Человеческая единица» учебного процесса – класс, относительно однородная по возрасту, группа детей, которую учат так, как будто дети в ней все одинаковы по способностям усвоения учебного материала. Дети, попадающие в один класс, обречены на одинаковое содержание и одинаковые способы работы на всем протяжении учебного процесса с 1-го по 11-й класс.

Учитывать индивидуальные особенности детей учителю не позволяют рамки урока и предмета. Все отставания, допущенные учеником во время урока, можно ликвидировать только во внеурочное время, самостоятельно или при помощи учителя (который либо пожертвует на это собственное свободное время, либо потребует вознаграждение за свою образовательную услугу). Учитель – такой же заложник ситуации, как и ученик. Учитель, который работает в «слабом» классе, вынужден мириться со своей «неудачливостью», поскольку его ученики никогда не станут «олимпиадниками», несмотря на все его труды и старания.

Родители, дети которых не очень приспособлены к «классно-урочности», отстают, не усваивают материал в темпе, задаваемом программой, не понимают объяснения учителя, и теряют интерес к учебе, бесконечно несчастны, поскольку не в состоянии изменить ни свое дитя, ни условия школьного обучения.

Так выглядят сегодня большинство школ, и представления о неизбежности такого устройства учебного процесса давно укоренились в подавляющем числе «умов» участников школьного сообщества. К этому привыкли, с этим смирились. И все-таки...

С появлением Управляющего совета участники школьного сообщества получают возможность хотя бы говорить об этом друг с другом. Не на кухне, не на скамейке во дворе дома, не на крыльце школы после рабочего дня или родительского собрания, а сидя за одним столом.

Стенограмма заседания Управляющего совета (май 2005 г.)

Вопрос повестки дня: обсуждение проекта образовательной программы школы на следующий учебный год.

«Завуч 1: Поскольку наша школа имеет статус школы с углубленным изучением отдельных предметов, и мы должны заботиться о сохранении этого статуса, то мы предлагаем создать классы с углублением в отдельные предметы. Мы предлагаем создать на следующий год математический класс на базе 7б. Немного детей, тех, кто не справляется с математикой, вывести.

Почему мы это делаем. Неудобно переходить к старшей школе, если класс не подготовлен. Углубленное изучение предполагает учебник Виленкина, и если мы ведем по нему в 8-м классе, дальше проблем нет, мы продолжаем этот курс. Если же мы не ведем в 8-м классе по этому учебнику, дальше, в старшей школе, будет резкий скачок, обнаруживающий недостаток знаний.

В этом году у нас уже есть такой класс, он пойдет в 9-й на следующий год. И на следующий год мы решили сделать то же самое.

Еще мы решили сделать гуманитарный класс на основе 7а, добавить часы русского и английского. Т.е. решили пойти на разные профили.

Завуч 2: Если я правильно поняла, то в 7б часть ребят «тянут» математику, а часть – нет. Весь класс будет углубляться в математику?

Завуч 1: Да.

Завуч 2: Как мы будем давать детям углубленную программу, если они не «тянут» базовую?

Завуч 1: Они перейдут в класс, где обычная математика. Учитель математики говорит, что там всего 2-3 ребенка таких, которых надо перевести. Но тут нужно еще учесть мнение родителей. Некоторые родители предполагают, что их ребенок может развиваться, и не всегда хотят переводить его в другой класс.

Завуч 2: Да, есть проблема перевода детей из коллектива в коллектив. И в 7а. Я знаю, что десяток «гуманитариев» там наберется, но для других – это насильственный ход.

Завуч 1: Этот вопрос – с гуманитарным классом – пока не решен. Если мы решим его сделать – сделаем. Если решим ограничиться одним математическим, то сделаем один класс. Но если мы имеем такой статус – школы с углубленным изучением отдельных предметов, и если мы не будем работать в этом направлении, то статус мы должны будем снять.

Методист МУО: Я не поняла, если вы этот вопрос еще не решили и не уверены в его решении, то зачем вынесли на рассмотрение Управляющего совета?

Завуч 1: По математическому классу решено. А по гуманитарному пока нет. Мы это обсуждали (с завучем 2).

Завуч 2: Да, я предлагала поискать какие-то другие варианты, потому что, мне кажется, это вызовет напряжение...

Завуч 1: Давайте, подумаем над другими вариантами...

Родитель 1: Можно мне сказать? У меня сын учится в этом классе, у него хорошо идет русский язык, он гуманитарий, а математика – не очень. Но я не хочу переводить его в другой класс, поскольку это будет болезненно для ребенка. Я буду против этого. Я за то, чтобы учитель дополнительно позанимался с

моим ребенком, за отдельную плату, может быть... Но сделать это надо так, чтобы это было официально, открыто...

Методист МУО: А есть какое-то положение о наборе в этот класс? Я в практике с этим не сталкивалась... Каковы должны быть основания набора в такой класс, чтобы родителям было понятно, почему их ребенка не взяли, или с каким условием взяли? И самое страшное, на мой взгляд, особенно в этом возрасте, эти 3 или 4 ребенка, если они и их родители будут против перевода – это насилие...

Завуч 1: В прошлом году мы не переводили. Если родители были согласны... Но вы понимаете, что ребенку в этом классе намного сложнее.

Родитель 1: Это понятно... Но я как родитель согласна, если бы ему помогли...

Директор: Давайте, мы полемикой не будем заниматься, а то мы сейчас далеко уйдем... Мы говорим, что у нас «пробный шар», над которым мы должны поработать до конца учебного года.

Завуч 2: А как поработать?

Директор: С родителями поработать.

Родитель 1: А как со мной могут работать, что предложить? «Либо вы нанимаете репетитора, либо переводите ребенка в другой класс»...?

Завуч 2: Наверное, нужно предложить провести какой-то семинар с теми, кого будет касаться именно это, проиграть ситуации, в которые они могут попасть... Чтобы они поняли, во что попадут, и могли поискать варианты...

Мы говорили, когда обсуждали (с завучем 1), что можно сохранить классы, но сформировать группы с углублением по параллелям.

Завуч 1: Мы хотели работать так, но учли опыт других школ. Они сказали, что в обычном классе 5 часов математики, а в углубленном – 8, И при такой организации 3 часа куда-то теряются, уходят... Неудобно их растаскивать по параллели.

Директор: Но если у нас будут два класса – гуманитарный и математический, то у нас все получится, мы ничего не потеряем.

Завуч 1: Давайте думать, будем ли мы это делать?

Председатель Управляющего совета: Надо проиграть ситуации и посмотреть.

Завуч 2: Нужно собрать учителей, детей и родителей, и в игровой ситуации посмотреть возможные варианты.

Председатель Управляющего совета: Надо определить сроки...

Родитель 2: Надо определиться, чего хотят дети, чего хотят родители, педагоги, какие возможности есть у школы, а потом уже решать, положения выработать...

Завуч 1: По 9-м классам – один класс – физико-математический... Изменения по 9-м классам связаны с предпрофильной подготовкой. Предмет «технология» заменяется курсами по выбору. Эти курсы были разработаны учителями и представлены на обсуждение городских предметных методических объединений. Курсы разные, по 12 часов, по 10, по 18... На весь год. Дети должны пройти эти курсы обязательно и попробовать себя в различных областях. Для этого будут созданы портфели достижений, куда ученики будут вносить свои результаты, и по этим результатам мы будем смотреть, кто и что сделал и кто как себя подготовил для того, чтобы поступить в 10-й класс. Т.е. куда бы он хотел. У нас и в этом году были такие курсы, и мы проводили исследования, кто какие курсы посетил. Некоторые ребята посетили по 5-6 курсов, а некоторые – 2. Есть такие, кто и ни одного.

В этом году это будет обязательно, поставлено на контроль, чтобы не менее двух курсов дети прошли.

Методист МУО: Я понимаю, что для детей физико-математического класса углубление будет за счет часов школьного компонента. Тогда у них не будет возможности попробовать себя в других профилях. Вы уже определили

их на математику, в математический класс, и ничего другого попробовать они уже не могут?

Директор: Они будут посещать курсы по выбору, и перегрузки не будет.

Завуч 1: Конечно, учиться в математическом классе сложнее...

Директор: Если не углубляться в математику как можно раньше, то ни о каком математическом профиле не может быть и речи. Мы испытали это на собственном опыте, поскольку уже 5 лет работаем на углубление. Мы поняли, что углубление надо начинать даже не с 8, а с 5-го класса.

Методист МУО: Мне бы хотелось услышать мнение наших учеников, которые еще ни одного вопроса не задали.

Завуч 2: Да, эти профили у них уже на следующий год будут. Меня все равно напрягает ситуация...

Председатель Управляющего совета: Да они еще «не въехали»...

Завуч 2: Да въехали они уже, еще раньше нас... Меня напрягает ситуация... Даже если 5 детей в классе – гуманитарии, а их начинают в математический профиль определять, этим детям что делать? Уходить в другую школу?

Директор: Вы про какие классы говорите?

Завуч 2: Про 10-е...

Директор: А мы про 9-е. Вы забегаете вперед.

Завуч 2: Но ситуация-то аналогичная!

Завуч 1: Я как родитель выступаю. Я думаю, если моему ребенку предложили обучение в математическом классе, то я, неверное, как мама заинтересована, чтобы он эту программу изучал, поскольку она ему в будущем пригодится. А родители некоторые... вот говорят, нам надо учителя такого, классного руководителя такого...

Методист МУО: Я не напрасно спросила, что думают наши дети. Вот мы, родители, мы, педагоги, мы все про наших детей знаем... А предпрофильная подготовка предполагает, что выбор делает сам ребенок, осознанный выбор, и



несет ответственность за этот выбор. Я пока в разговоре этого не услышала. Родители настаивают, педагоги настаивают... А где дети?

Ученица: Почему вы говорите, что это выбор ребенка? Нас вообще никто не спрашивал. Классный руководитель собрал родителей, родители сказали, что хотят физмат. Нам поставили физмат... Мама пришла и говорит: «У вас физмат уклон»... А я гуманитарий, и что теперь делать?

Завуч 1: Когда у вас была комиссия, и вы выбирали себе профиль, вас же никто не заставлял...

Председатель Управляющего совета: По поводу предпрофиля что ты можешь сказать? Курсы по выбору были?

Ученица: В начале года у нас весь класс выбрал по 8 курсов. В конце года оказалось, что все выбрали только по 2.

Директор: По 2 и нужно, не больше.

Ученица: К тому же один из них был обязательный, география, я, конечно, не знаю, почему...

Председатель Управляющего совета: То, что вы имели возможность выбирать курсы, это как-то сказалось на вашем выборе, на вашем будущем выборе?

Ученица: Лично на моем никак не сказалось, потому что курсы, которые мне нужны были, не преподавались.

Председатель УС: Их в перечне не было?

Ученица: Да. А кто ходил на математику, кому это надо, тем это было полезно, они говорили, что легче стало учиться.

Председатель Управляющего совета: А вы какой хотели профиль?

Ученица: Мне нужно было углубление в английский язык. У нас было что-то там по текстам. Я ходила месяц. Нам давали задания, которые меня никак не устраивали. Такие задания я могла бы с тем же успехом делать дома... если бы книжку купила.

Завуч 1: Это были первые, повторительные занятия, а дальше, наверное, было другое... серьезнее... Что мне не понравилось как завучу на вашем классе, это то, вы набрали по 8 элективных курсов, и мы составили расписание с учетом этого, а потом оказалось, что вам не надо... И первые шаги ваши были – «я пришел, посмотрел...». А на информатике же не только картинки, там же очень серьезный курс разработан... И по математике серьезный курс, и по английскому... Зря так говорите.

Председатель Управляющего совета: Я думаю, что курсы, которые мы предлагаем в предпрофиле, к ним нужно относиться серьезнее... преподавателям. Смотреть, когда заявляет учитель, что там предлагается, картинки смотреть, задачки решать, или что-то, что пригодится детям на будущее?

Родитель: И мнение детей, наверное, нужно спрашивать, нужно им это или нет...

Завуч 1: Я когда провела анкетирование, посмотрела, что они хотят, то увидела... Английский у них был, информатика была, а они опять заказывают это же. Нужно же не только на вводные занятия ходить, а дальше пробовать.

Ученица: Я полгода ходила на английский язык, потом его почему-то закрыли...

Родитель 3: Так я не поняла, детей из математического класса, тех, что не «тянут», будут выводить?

Директор: Обычные часы русского и математики они будут сидеть в своих классах, а на углубление расходиться по группам, часть на русский, часть на математику.

Родитель 4: Из нашего класса – восьмого – никого не переводили. Он так в полном составе и проучился год.

Родитель 3: И как?

Родитель 4: Ну, как? Те, кто слабо учился, те так и учатся слабо, просто хуже оценки получают... двойки-тройки. Никого не выводили.

Завуч 1: Мы предлагали вывести, предупреждали, что дети не справятся, но дети и родители не захотели... Мы не пошли на исключение.

Кто-то из членов Управляющего совета: Но это же категорически нельзя! Дети же ломаются психологически!

Родитель 4: Вы знаете, кто хотел в нашем классе учиться, тот спокойно учится...

Кто-то из членов Управляющего совета: Они смирились.

Методист МУО: Мы ведь наметили хороший подход – провести игру... Посмотреть в деятельности, как это будет на следующий год. Сегодня на этот вопрос мы еще не можем ответить, но попытаемся ответить за счет игры... Главное, не ломать детей, родителей и педагогов. Потому что и педагогу придется работать с детьми, которые не усваивают математику в математическом классе...».

Зафиксированную ситуацию можно рассматривать под разными углами зрения.

Можно посмотреть с точки зрения миссии школы, которую она для себя определила (при этом придется еще отвечать на вопрос «Школа – это кто?»). Школа с углубленным изучением в отдельные предметы. Причем, углубляться должен обязательно класс, «углублять» отдельные группы детей или даже отдельных детей никому не приходит в голову.

Можно смотреть с точки зрения профессионализма учителей, которые могут «углубляться» только «по Виленкину» и только с 5-го класса.

Можно смотреть с точки зрения прав учащихся, которые не составляют «большинство», углубление для которых профилями этой школы вовсе не предусмотрено.

А можно посмотреть и с точки зрения того, как готовился вопрос для представления его на Управляющем совете? Какие предварительные обсуждения проходили в школьном сообществе? С какими его группами? Кто, кроме администрации школы, готовил этот вопрос? И каковы функции этого конкрет-

ного Управляющего совета по отношению к образовательной программе школы, он ее согласовывает, он ее утверждает? И как теперь ему поступить? Вернуть программу на доработку? Кому? При этом надо помнить, что на дворе конец мая...

Ситуация, с которой столкнулся Управляющий совет, невероятно сложна.

Во-первых, в школе (судя по ситуации, развернувшейся на заседании совета) отсутствует инфраструктура коммуникации, обсуждения насущных проблем и потребностей, за счет которой можно было бы выявить предпочтения детей и родителей в части образовательной программы школы.

Во-вторых, если какой-то вариант такой коммуникации все же существует (в виде анкетирования, например), то, как учесть все заявки при организации учебного процесса? А если ни один класс нельзя укомплектовать, поскольку все дети хотят углубляться в разные предметы и осваивать разные их наборы (например, и математику, и русский одновременно)?

В-третьих, есть ли уверенность, что дети, родители и учителя понимают «углубление» или «профильность» одинаково? Дети под углублением понимают одно, учителя – другое, но курсы разрабатывают именно учителя, и сами же утверждают их на своих методических объединениях. Не очень при этом ориентируясь на реальные вызовы будущего детей.

В-четвертых, в школе уже стала привычной ситуация смирения детей и родителей с неуспешностью, с «двойками-тройками». Родители готовы мириться ради того, чтобы ребенок учился в «престижной школе» или школе, самой ближайшей к дому. Дети с «младых ногтей» привыкают к тому, что надо терпеть, и к 10 классу уже научаются «помалкивать», даже когда взрослые обсуждают при них их проблемы.

Есть и в-пятых, в-шестых...

При этом мы будем обманывать себя, если решим, что такие сложные вопросы возникают только при обсуждении образовательной программы в школах такого типа. Что вопросы продолжительности рабочей недели, программы

развития школы, введения школьной формы, утверждения бюджета школы более просты и понятны. В любом случае, будут возникать вопросы «почему так, а не иначе?». И в любом случае отвечать на них придется, учитывая индивидуальные интересы участников образовательного процесса и общие интересы школьного сообщества.

В качестве примера несколько реплик представителей совсем других школ:

Родитель: «Зачем ребенку шестидневка, если он пять дней в неделю по вечерам бегает на платные уроки?»

Ученик: «Есть классы коррекции. Но не каждый ученик такого класса считает себя дураком и хочет учиться среди нормальных»

Учитель: «Как ребенку наверстать упущенное, например, по болезни, если у учителя нет часов на индивидуальную работу?»

Бабушка: «450 детей – тоже дети. Они болеют. В школе должен быть медик!»

Если Управляющий совет не найдет способов разрешения именно таких ситуаций, ответов на такие вопросы, он в самое ближайшее время станет пустой формальностью. Или если не станет хотя бы задумываться о том, что каждый участник школьного сообщества имеет право на удовлетворение собственных потребностей (в качественном образовании, в качественном образовании своих детей, в качественном исполнении своих профессиональных обязанностей), имеет право голоса, чтобы его интересы были учтены при принятии решений, непосредственно его касающихся. Что сообщество вправе отстаивать общие интересы, но эти интересы нужно еще выявить, понять и озвучить.

Требовать переустройства организации жизни школы – право любого участника школьного сообщества, но только (!) право требовать. Право же изменять есть только у тех управляющих структур, которые в соответствии с Уставом школы наделены полномочиями. Ими на сегодняшний день являются администрация школы и Управляющий совет (там, где он есть). Только они се-

годня реально могут переустроить школьную жизнь в интересах всех и каждого.

## **2.4 Задача для Управляющего совета с «большой жизненной перспективой»**

Регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника и есть «сермяжная» (безыскусственная, идущая от самого существа жизни) задача школьной системы организации и управления. Все остальное (например, «постатейное или нормативно-подушевое финансирование», «бюджет школы», «образовательная программа», «повышение квалификации», «устав школы», «попечение о школе», «участие общественности в управлении»...) есть лишь средства решения этой задачи.

Но «средствами» они могут стать тогда, когда люди, держащие в руках власть (ответственные за нормально отрегулированную ежедневную жизнь школьного сообщества), будут их рассматривать именно как средства решения этой «сермяжной» (основополагающей, центральной, ключевой, системообразующей, генеральной, первостепенной...) задачи.

В словосочетании «регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» есть три взаимоувязанных смысла.

**Один смысл.** Если бы у «системы организации и управления» были глаза, то можно было бы объяснить этот смысл так – система организации и управления должна иметь бинарное (двойное) зрение, одновременно видеть интересы (и цели) каждого участника и интересы (и цели) общей жизни школьного сообщества.

Если бы «система организации и управления» имела, дополнительно к зрению, еще и развитое сознание, то в этом сознании должна была бы постоянно «высвечиваться» картина изменчивых связей между «общими интересами (и

целями) школьного сообщества» и «индивидуальными интересами (и целями) каждого».

А тогда, что значит «регулировать школьную жизнь»? Это значит непрерывно обеспечивать состояние текущего взаимосоответствия общих «интересов-целей» и многочисленных (и многообразных) индивидуальных «интересов-целей».

Откуда появляется содержание общих интересов и целей конкретного школьного сообщества?

Первый источник появления этого содержания – предназначение школы как общеобразовательного института для детей соответствующего возраста. Школа – это место, предназначенное для того, чтобы каждый школьник успешно освоил содержание общеобразовательных программ. При этом он должен находиться под присмотром взрослых, в условиях, безопасных для его жизни и здоровья. Школа – это место, предназначенное для того, чтобы школьные работники трудились в достойных условиях и получали за свой труд достойное вознаграждение.<sup>13</sup>

Второй источник – конкретика обобщенного настроения, конкретика обобщенной направленности людей школьного сообщества.

«Общее» – это то, в чем каждый участник сообщества адекватен другому. Это то, в чем они (участники) выступают как «одно».

В общих интересах сообщества – иметь ясные и общедоступные представления о том, успешно или нет, школьники осваивают содержание того или иного учебного предмета. Но в интересах ли это конкретного учителя?

В интересах учителя, убежденного в необходимости проектного подхода к организации школьного образования - радикальные изменения расписания школьной жизни. Но в общих ли это интересах сообщества?

---

<sup>13</sup> Уважая мнение тех, кто иначе полагает предназначение школы, скажем в свое оправдание следующее. Первое, управление возможно в условиях максимально «отчетливых» целей. И второе. Мы согласны с М.А.Мкртчяном в его утверждении, что «общество существует и развивается в условиях вечной проблемы понимания собственного предназначения. Именно эта проблема является определяющей в происхождении и существовании многочисленных вариантов образов жизни, и, следовательно, главной причиной НЕРАЗРЕШИМЫХ споров о целях и содержании образования».

В общих интересах сообщества – иметь ухоженную школу в условиях скудного бюджета. Но в интересах ли это конкретной семьи, которая и хотела бы, да не в состоянии внести немалую для них денежную сумму на нужды школы?

**Другой смысл** «регулирования общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» заключается в том очевидном обстоятельстве, что ежедневная школьная жизнь – это круговорот столкновений интересов и целей людей.

Школьник изначально настраивается понять материал, излагаемый учителем, но у него это не получается, поскольку учитель «ведет урок» для всех.

Отец другого школьника не понимает, почему в очередной раз директор школы предлагает ему нанять репетитора для своего чада, неуспешного в изучении русского языка. Не понимает потому, что он исправно платит немалые налоги и, считает, что таким образом уже заплатил за образование своего ребенка и справедливо не хочет платить второй раз за одно и то же.

**Третий смысл** задается «железобетонным» (краеугольным) фактором нашей жизни – удовлетворяешь свой интерес и реализуешь свою программу только ты сам. Никто за тебя это не сможет сделать. И никто не может видеть твой путь достижения твоей цели. А, следовательно, и не может выстроить этот путь для тебя, только ты сам.

Из этого существенного обстоятельства жизни выводится необходимость включенности каждого участника школьного сообщества в систему организации и управления школьной жизнью. Возможность цивилизованного действия, направленного на преобразование ткани общей жизни в собственных интересах, есть основа реализации собственной программы, достижения собственной цели и удовлетворения собственного интереса.



## **2.5. Культурные основания для конструирования системы управления, способной регулировать общую жизнь школьного сообщества в интересах каждого его участника**

Итак, вероятно ли сконструировать и организовать такую «машину» управления школой, которая бы допускала четыре ключевых возможности:

1. Возможность «системы управления» возиться с каждым участником школьного сообщества;
2. Возможность удерживать состояние взаимосоответствия общих интересов сообщества и интересов каждого;
3. Возможность позитивно разрешать все ситуации противостояния интересов участников школьной жизни;
4. Возможность каждому цивилизованно влиять на ход событий в своих интересах?

В двадцатые-тридцатые годы прошлого столетия детско-взрослые коллективы коммун, возглавляемых А.С. Макаренко, выработали идеологию и способы организации управления, которые, по нашему мнению, сегодня могут служить отправной точкой в поисках эффективной организации школьного управления.

Идеи А.С. Макаренко применены в практике общественно-педагогического движения «Коллективный способ обучения».<sup>14</sup> Поэтому, дальнейшее изложение не будет представлять из себя анализ макаренковских текстов. Скорее, это понимание и «управленческая» интерпретация практики А.С. Макаренко и КСО-шников.

Итак, основные структурные элементы системы управления: общий сбор, постоянные отряды, выборные командиры постоянных отрядов и их помощники, совет командиров, выборный руководитель совета командиров, сводные от-

---

<sup>14</sup> Коллективные учебные занятия в некоторых школах являются обстоятельством нашей сегодняшней жизни!

ряды, командиры сводных отрядов и их помощники, дежурный сводный отряд, назначаемый дежурный командир и его помощник.

Теперь необходимо понять смысл и назначение структурных элементов, содержание и характер связей между ними.

Каждый участник организации входит в один из постоянных отрядов. Это его первичный, основной коллектив.

Как правило, постоянный отряд создается по производственному признаку (разновозрастная группа в условиях коллективных учебных занятий, кузницы в коммуне).

Предназначение постоянного отряда – быть местом осознания, выделения и максимально возможного решения личных проблем каждого члена отряда. Это своеобразная «семья» человека.

Видимо, оптимальное количество людей в таком отряде – 10 (в коммунах А.С. Макаренко – 20). Поскольку, в нем должны обсуждаться и, по возможности, разрешаться задачи, трудности, боль каждого. Каждый должен быть в центре внимания и заботы «семьи». В постоянный отряд человек приносит свои потребности, цели, проблемы и трудности и как участник производственного процесса и как личность.

Внимание, уважение, любовь – это характеристики связей между членами постоянного отряда. Это механизм, делающий семью семьей. Принцип жизни в постоянном отряде – поступай по отношению к другому (ко всем) так, как хочешь, чтобы он поступал (они поступали) по отношению к тебе.

Постоянный отряд создается для того, чтобы каждый человек был доступен. Если бы была возможность выносить все проблемы каждого на общий сбор всего коллектива, то необходимость в постоянном отряде отпала бы. Постоянный отряд обеспечивает возможность заниматься каждым человеком в совете командиров, иметь каждого человека в целевых установках коллектива, с точки зрения которого, каждый – цель и каждый – средство. Если нет такой структуры, то судьба людей зависит от памяти и других качеств начальника.

В постоянном отряде его командир рассказывает о том, что произошло на совете командиров, люди рассказывают о происходившем в сводных отрядах, обсуждаются проблемы и потребности каждого, оформляются заявки в совет командиров.

Постоянный отряд это первое, специально организованное место в системе управления, предназначенное для обеспечения постоянно-действующей коммуникации всех участников. Здесь имеет возможность говорить и действовать каждый, здесь выслушают и примут решение в отношении каждого.

Люди могут переходить из отряда в отряд. Вопросом перехода занимается совет командиров, поскольку, весь коллектив должно заботить – почему человек меняет «семью».

На совете командиров командир постоянного отряда представляет весь свой отряд. Не тех, кого любит, а всех! Если не может представлять интересы каждого, то такого командира в постоянном отряде заменяют на другого. Важно помнить, что командира выбирают (и перевыбирают по необходимости) все члены постоянного отряда.

На очередной совет командиров постоянный отряд может отправить любого из своих членов и если он присутствует от отряда один, то имеет право решающего голоса.

Совет командиров – это второе место в системе управления, предназначенное для коммуникации в целях управления. Содержание коммуникации совета командиров задается (основано, проистекает) содержанием коммуникации людей в постоянных отрядах!

Совет командиров является своего рода постоянным отрядом. На совете нет формальной работы типа – командир постоянного отряда передал, совет решил, командир принес решение в свой постоянный отряд.

В совет командиров входят лидеры коллектива, люди с наивысшим уровнем ответственности и ясным видением происходящего.

Состав совета командиров и его руководитель (!) избирается общим сбором участников на несколько месяцев. В эти месяцы совет командиров может менять свой состав, но впоследствии он будет вынужден все свои изменения объяснять на общем сборе.

На совете командиров обсуждают проблемы, влияют на представления друг друга, планируют предстоящую работу в форме сводных отрядов («сводный отряд – это временный отряд, составляющийся не больше, как на неделю, получающий короткое определенное задание») и отдельных участников. Формируется «сетка сводных отрядов и отдельных индивидуальных задач, немного напоминающая расписание поездов», из которого можно выяснить предстоящий недельный маршрут каждого участника. Совет командиров назначает командиров сводных отрядов. Командиры постоянных отрядов, как правило, становятся участниками сводных отрядов и на время работы подчиняются их командирам!

Командование сводным отрядом связано с большой ответственностью и заботой, с усилием организатора и хозяина. Заметим, что совет командиров старается через эту командирскую работу провести всех участников. Как замечает А.С. Макаренко, «благодаря такой системе большинство колонистов участвовало не только в рабочей функции, но и в функции организаторской. Наша колония отличалась бьющей в глаза способностью настроиться и перестроиться для любой задачи, и для выполнения отдельных деталей этой задачи всегда находились с избытком кадры способных и инициативных организаторов, распорядителей, людей, на которых можно было положиться»!

У А.С. Макаренко совет командиров устанавливал план так называемых «производственных совещаний» всех сводных отрядов на очередной период (как правило, на неделю). Это и есть место размышлений сводного отряда, программирования его деятельности и совместного создания плана работы на период существования отряда. Совет командиров, по необходимости, назначал

«председателей» этих совещаний. По сути дела, это организаторы и ведущие коммуникации.

Производственные совещания – это третье место специально организованной управленческой коммуникации!

Командиры постоянных отрядов не обязательно собираются каждый день, но есть определенная частота их сбора. Эта частота, с одной стороны, должна быть запланирована (в коммунах А.С. Макаренко – каждое воскресенье), с другой – совет командиров может и должен собираться по необходимости. На этом элементе системы управления крепится процесс «формулирование оперативной стратегии, постановка тактических задач и планирование их решения»,

В период между сборами совета командиров делами коллектива управляет дежурный командир, возглавляющий особый оперативный дежурный сводный отряд. На этой структуре развернут управленческий процесс «понимания и решения оперативных вопросов».

Очередной дежурный командир назначается на совете.

По необходимости дежурный командир может собрать совет командиров.

В ситуации коллективных учебных занятия, если в этот день нет заседания совета командиров, то именно дежурный командир, совместно с дежурным командиром завтрашнего дня, анализируют ситуацию каждого участника и оформляют расписание работ.

Сводный отряд считается существующим только в производственном процессе (в коммуне – работа в поле, школе, театре; в КСО-шных школах – в коллективных учебных занятиях), где он подчиняется своему временному командиру и дежурному сводному отряду. По окончании рабочего дня сводный отряд распадается и считается несуществующим.

А.С. Макаренко считал «сводный отряд» важнейшим изобретением – «только оно позволило нашим отрядам слиться в настоящий, крепкий и единый коллектив, в котором была рабочая и организационная дифференциация, демо-

кратия общего собрания, приказ и подчинение товарища товарищу, но в котором не образовалось аристократии – командной касты».

Высшая управленческая структура организации – общий сбор. «Высшая», потому, что, во-первых, собираются и взаимодействуют все участники, во-вторых, обсуждаются и принимаются наиболее существенные решения коллектива. Любое распоряжение совета командиров может быть опротестовано на общем сборе.

Это четвертое и ключевое место коммуникации в целях управления. Это место общего коллективного программирования деятельности.<sup>15</sup>

Таким образом, мы имеем прецеденты существования в образовании (!) таких систем управления, которые, с одной стороны, «видят» каждого участника коллектива и «дотягиваются» до каждого, с другой стороны, каждый имеет возможность цивилизованно повлиять на происходящее в коллективе, за счет того, что «каналы влияния» специально организованы и поддерживаются в рабочем состоянии.

В такой организации жизни сообщества ясно просматривается четыре системы, которые и определяют эффективность устройства управления:

1. Система влияния каждого участника на ход событий в сообществе;
2. Система обеспечения состояния понимания в сообществе;
3. Система принятия решений, нацеленная на обеспечение в сообществе состояния взаимосоответствия (согласованности, гармонии) общего движения сообщества и индивидуальной жизни каждого;
4. Система организации общей деятельности, развернутой в соответствии с принятыми решениями.

---

<sup>15</sup> Литература:

1. Мкртчян М.А. Вопросы создания коллективного способа обучения: история, проблемы, перспективы //Коллективный способ обучения. 2000. №4.
2. Мкртчян М.А. Вариант организации самоуправления при коллективных занятиях. – Красноярск. 1988.
3. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. Собрание сочинений. - М. 1983.
4. Макаренко А.С. Операционный план педагогической работы трудовой коммуны им. Ф.Э. Дзержинского. Собрание сочинений. - М. 1983.
5. Макаренко А.С. Конституция трудовой коммуны им. Ф.Э. Дзержинского. Собрание сочинений. - М. 1983.

Указанные системы могут действовать тогда и только тогда, когда работает инфраструктура коммуникации в сообществе. Эффективность и результативность четырех систем есть производное от эффективности и результативности коммуникации в сообществе. Иными словами, коммуникация (в которую включены все участники сообщества) есть основа возможности влияния каждого, состояния понимания в коллективе, принятия и реализации решений.

Нужно обратить внимание на следующее ключевое обстоятельство устройства жизни сообщества – коммуникация удается за счет того, что участники входят в разные организации (постоянные и сводные отряды, совет командиров). Организации имеют свое назначение, свою «собственническую» (есть свои собственные дела и эти дела управляются своими силами) часть в общей деятельности сообщества. Жизнь людей в этих организациях регулируется собственными силами ее участников. И такое устройство имеет силу закона для всего сообщества. По сути дела происходит следующее – «коммуницируют» между собой «законные» организации! А каждый участник «подключен» к каналам коммуникации в сообществе за счет этих организаций.

### **3. Проявления процесса становления системы управления, способной регулировать общую жизнь школьного сообщества в интересах каждого его участника**

Процесс становления проявляется:

в целевых установках и направленности части школьных инициативных групп;

в «технических заданиях» к новой системе школьного управления;

в ростках нового управления (люди уже сейчас могут показывать на действия и ситуации, говоря: «это росток того, что мы выращиваем»);

в диалогах и решениях членов Управляющих советов;

в настроении и требованиях людей школьных сообществ;

в новых проблемах, которых и не было бы, если бы не происходило строительство нового управления.

Часть школьных инициативных групп края осенью 2004 года решили создавать «управляющий совет – как центральную структуру системы школьного самоуправления, «замыкающую» на себе системы самоуправления групп школьного сообщества (самоуправления школьников, самоуправления родителей, самоуправления педагогических работников, самоуправления непедagogических работников) и как центральную структуру системы государственного управления школой (за счет включения в Управляющий совет директора школы, представителя учредителя школы, попечителей школы, значимых людей местного сообщества)».<sup>16</sup>

По сути дела, эти школьные инициативные группы взялись за «сермяжную» задачу.

«Сельская школа небольшая. Хотелось бы, чтобы участниками образовательного процесса были не только учителя, но и ученики, и родители. То есть каждый занимал бы активную жизненную позицию. Поэтому создание Управляющего совета мы видим через организацию самоуправления всех школьных сообществ. У учащихся класс делится на малые группы, принцип деления любой: дружба, общие интересы, и т.п. Выбираются командиры групп, которые образуют совет класса. Из представителей совета класса выбирается командир всего класса, который в свою очередь входит в ученический совет. Командир ученического совета входит в Управляющий совет. Такую же модель перенесли на родителей и педагогов» (из статьи И.А.Васильевой, руководителя инициативной группы Большесырской школы Балахтинского района, «Каков возможный порядок инициирования создания Управляющего совета»).

«Педагоги школы считают, что быть услышанным и проявить инициативу и творчество, легче в малой группе. Принципы деления на малые группы могут быть разные. В нашей школе наиболее целесообразным оказалось деление

---

<sup>16</sup> Как ясно выраженный пример такого подхода можно рассмотреть схему организации Управляющего совета, принадлежащую школьному сообществу села Тюльково Балахтинского района (в Приложении).



по принципу общих интересов, возраста, добровольности. Образовалось три группы. Каждая группа выбрала руководителя, который несет ответственность за проведение сборов группы, организацию разработческих семинаров<sup>17</sup>, обеспечивает обсуждение принятых в малой группе решений, организует «круглые столы» с администрацией (по необходимости) и входит в учительский совет» (из другой статьи И.А.Васильевой).

«Управлять школой, без понимания как она устроена и как она живет, невозможно. Поэтому членам Управляющего совета было важно участие в обще-школьных делах, разработческих семинарах, педагогических советах и т.д. В ходе этих работ стало очевидно, что у учащихся школы система самоуправления как-то выстроена, есть президент детской республики, еженедельный сбор актива школы и командиров классов, классные огоньки, отрядные огоньки.

Принятые решения в детской системе самоуправления имеют возможность прохождения снизу вверх и сверху вниз. Родители и педагоги увидели то, что таких самоуправляющихся структур у них нет, это, по сути дела выбивает почву, на которой строится их деятельность», пишет В.Ю.Киримов, директор Ильичевской школы Шушенского района в своей статье «Становящаяся практика Управляющего совета Ильичевской школы. Дальнейшие шаги».

«Организации ребятишек, учителей, родителей, обслуживающего персонала должны прежде всего и больше всего заботиться о каждом. Как каждый живет, что у него болит... А мы в Управляющем совете, по возможности нашего разумения, переводим эти нужды всех на язык бюджета, образовательных программ и других обязательных для всех решений» - приблизительно так можно выразить нынешнее понимание председателей Управляющих советов таких школ.<sup>18</sup>

Л.В.Крутень. руководитель работ в Балахтинском районе, рассказывая об очередном мероприятии Балахтинского открытого института, пишет на краевом

---

<sup>17</sup> «Разработческие семинары» – это сленговое словосочетание в красноярском образовании. Обычно им обозначают акцию совместного размышления какой-либо группы.

<sup>18</sup> Обобщение сделано на основе содержания бесед членов краевой рабочей группы с председателями Управляющих советов, состоявшихся в мае 2005 года

сайте «Управляющие советы» ([www.us.cross-ipk.ru](http://www.us.cross-ipk.ru)) следующее: «Как стало понятным из установочного доклада школьным сообществом Больших Сыр осознается, что модель Управляющего совета, созданного сегодня, имеет существенное ограничение. Связь между системами самоуправления участников может осуществляться лишь через сам Управляющий совет, что естественно сдерживает возможность решения некоторых проблем жизнедеятельности школьного сообщества самими его членами через кооперации самоуправлений на разных уровнях.

И жизнь уже начала вносить свои коррективы. В двух классных коллективах один раз в неделю начали собираться вместе классный руководитель, председатель родительского комитета и командир класса. Они решают проблемы, которые требуют вмешательства всех сторон. Например, неполадки с расписанием уроков и питанием ребят.

Группа ребят на занятии<sup>19</sup> предложила сделать это нормой, увеличив количество представителей от каждого самоуправления до двух<sup>20</sup>, причем второй представитель должен быть сменным. Даже название предложили: «Малый управляющий совет».

Группа управленцев сделала предложение о введении еще одной нормы – как минимум один раз в четверть учителя, ученики, родители классного коллектива должны собираться вместе для общей рефлексии происходящего.

Таким образом, в нашей схеме на уровне малых групп учащихся, родителей, работников школы появились горизонтальные связи.

Самой злободневной и трудно решаемой оказалась проблема поворота ученического самоуправления в русло программирования собственного образования. Уклад жизни школы, складывающийся веками, не способствует появлению в головах ребят бредовой идеи самим планировать, как учиться, да еще обсуждать это с учителями. Кроме того, это непонятно и не нормально для многих родителей. К тому же и самим учителям настаивать на изменении

---

<sup>19</sup> Имеется в виду текущее занятие в рамках Балахтинского открытого института.

<sup>20</sup> То есть два родителя, два школьника и два учителя.

принципов организации школьной жизни смысла большого нет, ведь это приведет к смене принципов педагогической деятельности. К сожалению, эффективных выходов из этой ситуации на занятии не было найдено. Но, по крайней мере, дети обратили внимание на то, что места, где они могли бы ставить цели, разрабатывать действия по их реализации, в школе должны быть созданы. Они отметили, что такие места могут быть организованы как во внеурочной деятельности, так и на уроках. Особо подчеркнули, что индивидуальные маршруты, планы, программы должны становиться нормой. Но не чувствовалось наличия длинной воли по претворению высказанного в жизнь. Группа управленцев поддержала инициативу ребят, но обратила внимание на серьезное ограничение. Педагоги, не имеющие опыта современных производственных отношений, не способны сопровождать процесс изменений. Требуются дополнительные усилия по образованию педагогических кадров. Поэтому субъектная позиция самих ребят, их родителей по изменению образовательного процесса крайне важна».

**Разговор в группе школьников.**

**Десятиклассница:** «У нас мало элективных курсов».

**Председатель Совета командиров, член Управляющего совета:** «Элективные курсы идут по заказу».

**Десятиклассница:** «Был заказ».

**Председатель Совета командиров, член Управляющего совета:** «Надо было вопрос поднимать на Совете командиров. Его бы обязательно приняли и рассмотрели. Такого не бывает, чтобы не был кто-то услышан».

**Десятиклассница:** «А мы обращались лично к учителю, который должен вести этот курс. Он сказал, что очень мало людей пойдет на этот курс. И не стал проводить».

**Председатель Совета командиров, член Управляющего совета:** «Надо было либо к директору, либо в Совет командиров».

...А Управляющий совет – это самый высокий орган, который есть в школе, и перед ним надо ставить серьезные, не пустяковые задачи, а такие, в решении которых должны участвовать директор, председатель, не простые люди, а те, кто может чем-то помочь. Например, там есть председатель родительского комитета. А пустяковые проблемы могут решить органы помельче, тот же Совет дела, например».

**Выпускница школы, член Управляющего совета:** «А как решить, дело пустяковое или не пустяковое?».

**Десятиклассник:** «Как смотреть. Если это касается одного человека, то, может, и пустяковое. А если целого класса, то не пустяковое».

**Выпускница школы, член Управляющего совета:** «То есть, пустяковое или не пустяковое, определяется по количеству людей, в нем заинтересованных?».

**Председатель Совета командиров, член Управляющего совета:** «Если появилась проблема, например, с элективными курсами, то там, по учебной части, больше Совет командиров заведует, и нужно было обратиться туда. А если Совет командиров не сможет помочь, то надо это выносить на Управляющий совет».

**Выпускница школы, член Управляющего совета:** «То есть, это не пустяковая задача для Управляющего совета?».

**Председатель Совета командиров, член Управляющего совета:** «Мне кажется – пустяковая. Потому что Совет командиров справился бы с этой задачей, если бы она была вынесена туда. На Совете командиров всегда присутствует завуч. Она сказала бы, что может решить, или назвала бы причины, почему нельзя. И если это «нельзя» мы могли бы решить сами, то решили бы. А если бы сами не смогли, то вынесли бы вопрос на Управляющий совет. И курс начал бы преподаваться».

**Выпускница школы, член Управляющего совета:** «Дело не в количестве запросов или учеников, которые будут ходить на элективный курс. Разве

ученические проблемы могут быть пустяковыми или непустяковыми, разве можно их так разделить? Ведь Управляющий совет, прежде всего, для учеников, для детей. Все, что касается детей, должно решаться на самом высшем уровне, а не делиться на пустяковое или не пустяковое».

#### **Старшеклассники о своих интересах:**

«Мы хотим, чтобы нас учили по-новому. Чтобы не господствовал учитель, чтобы было равноправие. Чтобы не только учитель говорил, как нам работать на уроке, но чтобы мы сами могли выбирать. Всем ведь по-разному удобно, кому-то чтобы учитель объяснял, кому-то в паре, кто-то хочет сам один заниматься. Так легче, когда сам выбираешь... Мы выносили этот вопрос на Управляющий совет, и уже есть изменения».

#### **Говорят родители:**

«- До определенного времени родители не видели результата своей деятельности в школе. Сейчас мы стали немножко чувствовать, что наши предложения, мнения стали учитываться.

- С появлением малых групп и Управляющего совета мы поняли свои права, у нас появилась возможность более открыто высказываться. Раньше родительское собрание прошло, мы поговорили, и все это ушло куда-то как в небытие. На примере нашего 6 класса. Мы почувствовали, что нам это нужно. В узком кругу мы более подробно рассматриваем наши вопросы. И даже что-то решаем. То, что мы не можем решить сами, мы передаем выше.

Допустим, у нас в классе мальчик плохо учится. Это и для класса проблема, и для нас, родителей. Почему в нашем классе дети должны плохо учиться, быть в отстающих? И дети в своей группе решают, что этого мальчика надо подтянуть, чтобы группа не была в числе отстающих. И родители тоже в этом участвуют. Я уже не спрошу свою дочь, почему она вернулась поздно домой, зная, что она занималась с этим мальчиком. Я скажу: «Молодец! Это ваш класс и лицо вашего класса.

- Мы решали вопрос – нам не нравится отношение к детям одного из наших учителей. Мы считаем, что она в этом не права. Мы сначала обсудили вопрос в малых группах, но потом решили, что лучше всем классом, чтобы более точно все выяснить. И каждый из нас убедился, что это не дети наши, и не мы наговариваем на учителя, а действительно, ситуация такая. И проблема эта решилась! И не так, как раньше. Раньше мы тоже бывали чем-то недовольны, но мы поговорим между собой, как все плохо, и все... Или к директору пойдем. А теперь мы поняли, что можем решать такие вопросы, а не просто обсуждать между собой. Появились новые взаимоотношения. Мы не пошли жаловаться к руководству, мы собрались все вместе – родители, администрация и этот учитель, и коллективом мы обсудили этот наболевший вопрос и решили его. Я считаю, что это благодаря новой системе малых групп. Она вселила в нас надежду».

#### **А это рассказывают учителя:**

«- Родители сейчас уже приходят в школу работать, а не «послушать и посмотреть». Намечать свои дела. Они уже понимают свою роль в жизни класса. Может быть еще не все, но все равно, сдвиги уже есть.

- Родители теперь обсуждают, как живется их детям не только на досуге, но и что происходит у них в учебной жизни. Например, что там у них с техникой чтения? Родители собрали собрание по этому вопросу, решили библиотеку собрать, и собрали. Я была на этом собрании, конечно, но они это сами решили. Подумали, и внесли в план такие дни, когда дети должны рассказать о прочитанных книгах. Дети стали больше читать».

#### **Педагоги о своей организации:**

«- Я иду в малую группу, чтобы там выступили в защиту моих прав, например, как классного руководителя, которого администрация не видит и работу не оценивает по достоинству.

- Вначале у нас много времени уходило на организацию системы самоуправления, малых групп. Не могли понять, зачем это надо, чем мы должны за-

ниматься в малой группе? Полгода на это ушло. Мы поняли, что если на это уходит так много времени, что мы даже работу свою не успеваем выполнять, то мы должны конкретно наметить время, собираться только в строго определенное время и заниматься работой по существу, а не разговорами. Т.е. работать в группе более эффективно.

- Сначала мы хотели поделиться на группы по творческим направлениям – не подошло, потом по интересам – тоже не получилось. Остановились на разбивке по возрасту. Почему именно по возрасту? У нас есть группа ... матерых учителей, в возрасте, есть группа совсем молодых, а есть – среднего возраста. Что бы мы ни делали, у людей близкого возраста и интересы более близкие.

- И не только поэтому! У учителей в возрасте опыта больше, и они «дают» молодых учителей своим авторитетом. И мы решили разделиться. Получилось три группы.

- Есть руководитель малой группы, он входит в Совет учителей. Там только учителя. Я считаю, что нас там маловато, может быть стоит еще 1-2 выбрать в Совет от коллектива.

- В учительский Совет приходят люди со своими проблемами и задачами (которые выявляются в малой группе), и на Совете определяются общие интересы, единые для всего педагогического коллектива».

#### **Пример приводит классный руководитель.**

«У нас создан Управляющий совет класса. Для чего? Чтобы объединить родителей, детей и классного руководителя. Т.е. одна группа может решать что-то свое, другая – свое, но где-то они должны объединяться. Вот это место объединения – Управляющий совет класса. Вот нам нужно провести какое-то мероприятие, мы собираемся втроем, вчетвером, и обсуждаем. Идея идет или от малых групп, или от нас».

Конечно, созданная в этой школе система организации и управления школьной жизнью пока очень молода – ей всего год - полтора. Однако уже сейчас видно, как работают ее звенья.

Важной характеристикой такого устройства жизни школы является процедурная упорядоченность и согласованность действий всех элементов общего механизма. Как сказала председатель Совета командиров Тюльковской школы Алена Панина: «У нас Совет каждый день, есть точное время. И об этом знают все, на доске расписание висит...». Такими же обязательными, в строгом соответствии с расписанием, являются встречи малых групп учеников, родителей, педагогов. Выполнение этого простого требования – залог надежности работы механизма.

«Любое самоуправление строится на дисциплине и ответственности» – считает Августа Анатольевна Потехина, директор Тюльковской школы.

#### **4. Заключение**

Таким образом, мы ответили на вопрос, поставленный выше – вероятно ли сконструировать и организовать такую «машину» управления школой, которая бы допускала четыре ключевых возможности:

1. Возможность «системы управления» возиться с каждым участником школьного сообщества;
2. Возможность удерживать состояние взаимосоответствия общих интересов сообщества и интересов каждого;
3. Возможность позитивно разрешать все ситуации противостояния интересов участников школьной жизни;
4. Возможность каждому цивилизованно влиять на ход событий в своих интересах?

Правдоподобно ли это? Жизнеспособно ли, то есть в интересах ли это людей, будет ли поддерживаться ими?

Ответ – да, вероятно и да, жизнеспособно!

Вероятно и жизнеспособно по одной простой причине – люди это делают!

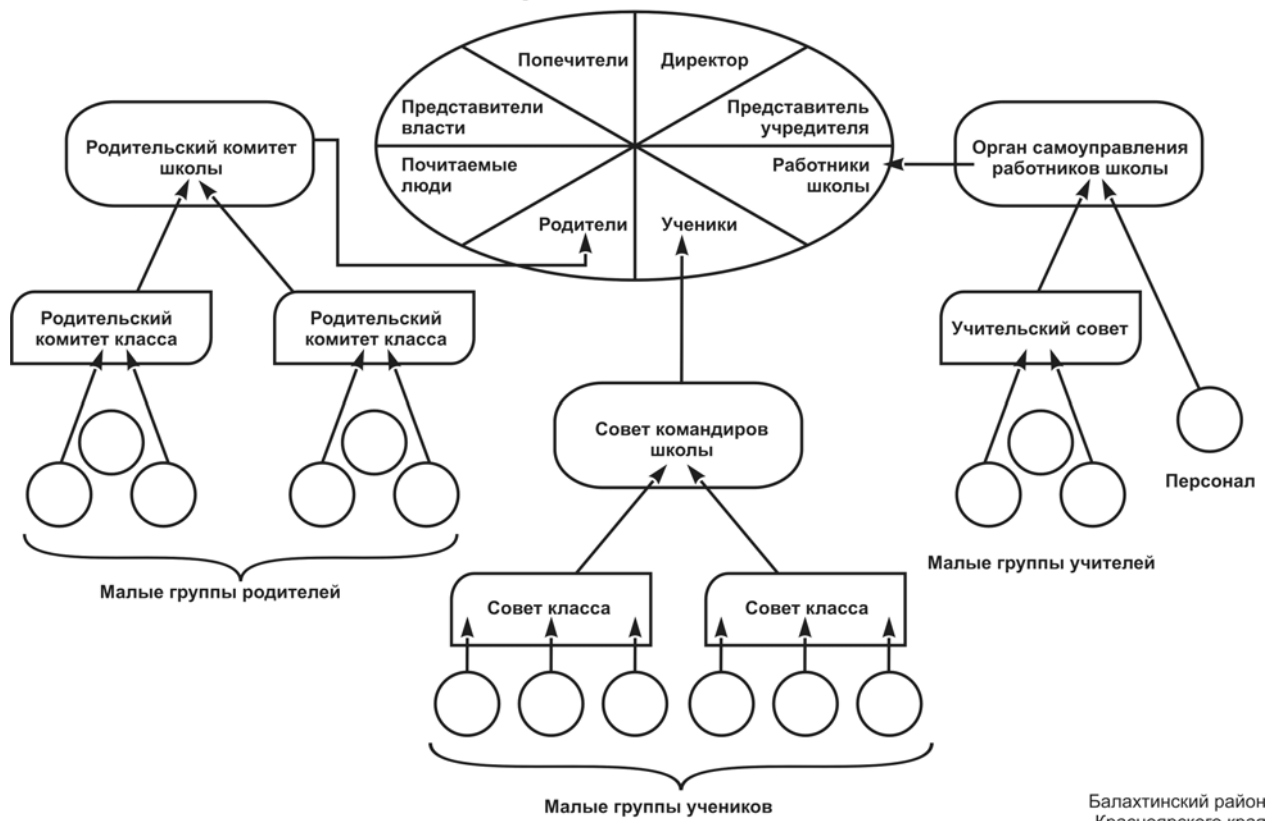


**И.А.Васильева, завуч Большесырской школы:** «Эйфория уже начала проходить. Казалось, все так хорошо, схема нарисовалась, модель получилась. Отчего бы не так – раз, и все заработало! И уже есть результаты... результатов сразу хочется. Но... теперь уже понимаешь, что в этой работе ничего сразу не может быть. Потому что когда у людей в головах начинает складываться какая-то новая картинка, то это очень длительный процесс»

**Л.С.Козарец, директор Большесырской школы:** «Для учителей построение системы самоуправления – это очень большие дополнительные затраты времени и труда. Но когда в некоторых классах встал вопрос, чтобы отказаться от этого, классный руководитель первый сказал: «Да вы что? Мне одной опять планировать работу? Нет, у меня есть тройка, главный родитель, главный командир и я, мы садимся и планируем работу». Отказываться не хотят, обратного пути уже нет».

«Схема организации Управляющего совета школьного сообщества села Тюльково Балахтинского района Красноярского края»

Модель Управляющего совета



Балахтинский район  
Красноярского края

\* \* \* \* \*

## **Становление Управляющих советов в пилотных школах Ярославской области**

**В.А. Мокшеев,  
В.А. Паутов  
(г. Ярославль)**

В Ярославском регионе инициатором создания Управляющих советов школ выступил Департамент образования администрации Ярославской области. Согласно договорённости с федеральной рабочей группой проекта двум муниципалитетам было предложено определить по две школы для участия в федеральном проекте. В настоящее время (ноябрь 2005 г.) школьные управляющие советы сформированы в четырех школах области (школа №56, лицей № 86 в г. Ярославле; школы №№ 5 и 6 в г. Тутаеве Ярославской области). Эти школы имеют статус региональных экспериментальных площадок «по усилению общественной составляющей управления образованием»<sup>21</sup>.

К февралю 2006 г. планируют создать и зарегистрировать Управляющие советы ещё четыре образовательные учреждения, активный интерес к проблематике управляющих советов проявляют более 10 школ области.

На начальном этапе становления деятельности Управляющих советов региональным органом управления образованием был выбран нормативно-административный (вертикальный) механизм освоения инновационного опыта. Это позволило последовательно решать ряд задач, придающих новый импульс развитию диалога о государственно-общественном управлении образованием как внутри сферы образования, так и с другими сферами общественной практики. Важнейшим аспектом разворачиваемой деятельности была добрая воля участников экспериментальной деятельности по созданию управляющих советов школ: региональный орган управления образованием – муниципальные органы управления образованием – школьные администрации – инициативные группы.

---

<sup>21</sup> Программа развития системы образования Ярославской области

Запуск *нормативно-административного (вертикального) механизма* позволил *«закрепить» процессы создания* Управляющих советов на конкретных людях и конкретных структурах в документах регионального, муниципального и школьного уровней.

Единство правовой основы создания Управляющих советов, базовой структуры УС, системы обучения пилотных школ позволили довольно быстро развернуть деятельность по *созданию и организации* деятельности Управляющих советов в плотных школах Ярославской области.

*Разворачивание деятельности* Управляющих советов с необходимостью ставит вопрос о запуске *инновационно-сетевого (горизонтального) механизма*, позволяющего не только творчески осваивать новый опыт, но и замысливать, оформлять собственные идеи «продуктивного привлечения непрофессионалов к управлению образованием» (А.А. Пинский).

Сбалансированное сочетание двух указанных механизмов (нормативно-административного и инновационно-сетевого) позволяет создавать «очаги» развития инновационного опыта и обеспечивать с помощью административного ресурса, регулирующего процессы развития инновационной сети необходимое единство подходов.

При этом мы исходим из понимания, что никакого нового содержания деятельности школы (как во вне, так и внутри) при сохранении старой организационно-управленческой формы быть не может. Поэтому организацию деятельности Управляющего совета мы рассматриваем как управленческое нововведение, внутри которого оформляются разные содержания деятельности.

Вводя новый субъект управления – Управляющий совет, мы вынуждены рассматривать его «в объемлющей со-бытийной целостности и переосмыслить прежние событийные взаимоотношения. Иначе, всякие рассуждения о смысле и значениях Управляющих советов могут оказаться поверхностными»<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Мкртчян М.А. Участие в дискуссии по организации деятельности Управляющих советов школ. <http://www.us.cross-ipk.ru>

Прежде чем описывать модели Управляющих советов пилотных школ, необходимы некоторые разъяснения.

Одна из особенностей организации деятельности Управляющих советов пилотных школ в Ярославском регионе состоит в том, что в 2004 г. было принято решение не вносить изменений в Устав всех пилотных школ, а, действуя в рамках «Закона об образовании», использовать п.2 статьи 35 «Закона»

Этот ход не был случайным, тем более, что:

- в консультациях с представителями федеральной рабочей группы на момент запуска работ по созданию Управляющих школ такой ход не исключался;
- Управляющий совет понимался как коллегиальный орган управления школой, реализующий принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием;
- предстояли выборы и изменения в структуре управления территорий (в частности Тутаевского муниципального округа, одного из участников эксперимента) и требовались новые изменения в Уставах школ.

При отработке «де факто» того, что потом будет оформлено «де юре», было принято «соломоново» решение:

1. Не издавать регионального Примерного положения об Управляющих советах, а ограничиться согласием на создание Управляющих советов в конкретных, отдельно взятых школах, отработать организационно-правовые аспекты для последующего оформления Примерного (типового) положения в регионе.

2. В Ярославле оформить «Договор о взаимоотношениях общеобразовательного учреждения и учредителя», в котором зафиксированы права и взаимные обязательства сторон (*Учредителя* – Управления образования мэрии г. Ярославля и *Учреждений* – СОШ № 56, лицей № 86).

### **Выдержки из договоров:**

«2. Права и взаимные обязательства сторон.

2.1 УЧРЕДИТЕЛЬ:

.....2.1.2. Координирует деятельность УЧРЕЖДЕНИЯ по формированию управляющего совета, регистрирует управляющий совет в реестре и направляет своего представителя в состав управляющего совета УЧРЕЖДЕНИЯ.

2.1.3. Приостанавливает выполнение решений управляющего совета УЧРЕЖДЕНИЯ, противоречащие действующему законодательству РФ, нормативным актам органов власти и местного самоуправления.

2.2. УЧРЕЖДЕНИЕ:

2.2.4. Информировывает УЧРЕДИТЕЛЯ о формировании управляющего совета и направляет его на регистрацию в реестре.

2.2.5. Принимает меры к отмене решений управляющего совета, действие которых приостановлено УЧРЕДИТЕЛЕМ».

3. Утвердить приказами Управления образования мэрии г. Ярославля положения об управляющих советах муниципальных учреждений СОШ № 56 и лицея № 86, положения о выборах УС.

4. Утвердить Департаментом образования Тутаевского муниципального округа дополнения к Уставу СОШ № 5 г. Тутаева в разделе «Управление школой».

5. Утвердить приказами Департамента образования Тутаевского муниципального округа положения об управляющих советах муниципальных учреждений СОШ № 5 и СОШ № 6, положения о выборах УС.

6. Зарегистрировать Управляющие советы в реестре органов управления образованием.

Вместе с тем, необходимо признать, что нечеткость формулировки, определяющей Управляющий совет как коллегиальный орган управления школой, реализующий принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием, **действительно, позволяла не вносить из-**

**менения в устав школы**, опираясь на приводимое в п. 2 ст.35 «Закона» замечательное словосочетание «и другие формы». Это «и другие формы» можно ведь трактовать по-разному.

Но как только Управляющий совет определяется как *«коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы»*<sup>23</sup>, изменения в Уставе школы неизбежны. Более того, пересмотр созданных положений об Управляющих советах назрел ещё и потому, что раньше был «скелет» текста, и что греха таить, зачастую этот «скелет» без специальной дополнительной проработки и выступал «основным и направляющим». Менялись только разные номера школ и «исключались» из текста те или иные положения.

Но, как это ни странно, сложившаяся ситуация позволила реально запустить деятельность именно *Управляющих советов*. Включенность членов Управляющих советов в жизнедеятельность каждой пилотной школы сняла все вопросы об апатии и бездействии общественных управляющих.

Действующие модели Управляющих советов пилотных школ Ярославской области мало чем отличаются от базовой модели Управляющего совета, предложенной федеральной рабочей группой:

**Структура:**

**Избранные члены:** от родителей (1/3 – 1/2), от педагогов и работников школы (не более 1/4), от старшеклассников. Члены по должности и назначению: директор школы, представитель учредителя. Кооптированные члены.

**Состав** (на примере 14 человек):

директор – 1, представитель учредителя – 1, от старшеклассников – 2, от родителей – 4, от сотрудников школы – 3, кооптируемых – 3

**Организационное устройство:**

---

<sup>23</sup> Пинский А.А. Школьные Управляющие советы: сущность понятия и положение дел на апрель 2004 г.

Председатель, секретарь.

***Постоянные комиссии:***

- организационно-педагогическая (учебно-методическая, по организации учебно-воспитательной работы),
- социально-правовая;
- финансово-экономическая (бюджетная и внебюджетная, организационно-хозяйственная)
- по вопросам сохранения здоровья;

***Временные комиссии (в лицее 86 г. Ярославля):***

- конфликтная комиссия;
- по решению отдельных специфических вопросов развития ОУ.

**Режим работы:** заседания один раз в месяц

**Объем полномочий:**

***Нормативно-правовые аспекты:***

- согласование по вопросам заключения коллективного договора;
- ходатайство перед руководителем Учреждения о расторжении трудового договора с педагогическими работниками и работниками из числа административного персонала (при наличии оснований);
- принятие решения об исключении обучающегося из Учреждения за грубое и неоднократное нарушение Устава (по представлению педагогического совета Учреждения);
- осуществление контроля за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в Учреждении, принятие мер к их улучшению.

***Педагогические аспекты:***

- согласование «школьного компонента» образовательного стандарта;
- согласование вводимых профилей обучения (для старшей ступени);



- согласование выбора учебников, допущенных Министерством образования и науки РФ;

- утверждение программы развития школы;
- согласование образовательной программы;

***Хозяйственно-экономические аспекты:***

- согласование бюджетной заявки, сметы бюджетного финансирования;
- работа по привлечению внебюджетных средств для школы;
- утверждение сметы расходования внебюджетных средств;
- обеспечение прозрачности хозяйственно-экономической деятельности школы;
- в отдельных случаях: согласование сдачи школой в аренду закрепленных за ней объектов собственности;
- открытие второго счета;
- укрепление материально-технической базы школы.

***Организационно-педагогические аспекты:***

- планирование работы школы;
- утверждение режима работы школы (продолжительность учебной недели, пятидневная или шестидневная; время начала и окончания занятий; годовой календарный учебный график);
- принятие решения о введении (отмене) школьной формы;
- принятие решений о родительских взносах (добровольных пожертвованиях) на нужды школы;
- борьба с курением учащихся на территории школы;
- работа с трудными семьями;
- рассмотрение жалоб и заявлений обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала Учреждения.

***Представительские аспекты:***

- представление и защита интересов школы по вопросам, входящим в компетенцию Совета в организациях, учреждениях, ведомствах, органах управления образованием всех уровней, органах местного самоуправления.

Примечание: мы неоднозначно относимся к формированию комиссий «по названию», по-нашему мнению они должны возникать не в обязательном порядке, а по реальной необходимости, прецеденту (как временные, так и постоянные). В противном случае, может случиться так, что вновь созданной комиссии или будет нечего делать, или она будут дублировать функции уже существующих структур школьного сообщества.

Вместе с тем **базовая модель Управляющего совета по-разному развивается в Ярославле и Гутаеве.**

Специфика моделей определяется не только разницей населенных пунктов (крупный и малый город), но и доминирующей системой ценностей, которые разделяются органами управления образованием, представителями местного и школьного сообщества. По степени участия Учредителя в деятельности Управляющих советов в школах на подведомственной муниципальной территории условно можно выделить и кратко охарактеризовать две складывающиеся модели.

### **Ярославская модель (Управляющий совет в школе крупного города)**

Организация деятельности Управляющих советов в двух школах рассматривается в рамках тактических целей управления образования мэрии г. Ярославля и не связана со стратегическими изменениями в управлении на уровне города. Деятельность УС в двух школах определена как экспериментальная только на школьном уровне, и не «втягивается» в предмет преобразований на муниципальном уровне.

Используется базовая схема «создание структуры – наблюдение за развитием содержания – анализ выращивания носителя содержания». Представительство в Управляющих советах школ носит информационный и коорди-

нирующий характер. Базовый процесс – воспроизводство сложившихся структур деятельности на муниципальном уровне вне контекста организационных инноваций. В Ярославской модели, по нашему мнению, Управляющий совет более представлен не как орган управления школой, а как совет «при директоре». Возможно, что в будущем функции и модели советов обеих ярославских школ несколько изменятся.

### **Тутаевская модель (Управляющий совет в школе малого города)**

Организация деятельности Управляющих советов Департаментом образования Тутаевского муниципального округа выстраивается как баланс двух типов политико-управленческих действий, направленных на оформление, поддержку и тиражирование имеющихся образцов государственно-общественного управления образованием в муниципальной системе образования и на создание и развитие новых образцов. Оформленная позиция активного участника происходящих изменений делает необходимым:

- целенаправленно воздействовать на представления других участников изменений, носителей определенных целей, ценностей, способов действия и взаимодействия;
- целенаправленно строить ситуации, в которых обеспечивается взаимосвязь представлений в мышлении, оформленности представлений в коммуникации, и конкретности действий.

Предметом преобразования становится собственная деятельность департамента образования муниципального округа. В этом контексте управлению подлежат как инновации, связанные со структурной перестройкой управляемой системы, так и ее устойчивое воспроизводство и функционирование.

В основании – схема проектного действия «замысел – реализация – рефлексия»<sup>24</sup>. Кроме представителя органа управления в УС пилотных школ, создана рабочая группа из представителей департамента образования, Информационно-образовательного центра, директоров пилотных школ Тутаевского муниципального округа, Центра образовательной политики Института развития образования. Руководит работой рабочей группы заместитель директора департамента образования Тутаевского муниципального округа.

Кроме того, по-нашему представлению, «Тутаевская модель», начиная от процедуры выборов членов совета по настоящее время, более сориентирована на учащихся и их родителей, на удовлетворение их интересов и потребностей.

50 % опрошенных нами учащихся сказали, что с появлением Управляющего совета их жизнь в школе стала более интересной и насыщенной. Деятельность Управляющего совета обеих школ г. Тутаева выглядит более «живой» и менее формализованной по сравнению с ярославскими школами. Обсуждаемые на заседаниях совета вопросы иногда могут выходить за пределы и рамки полномочий, определенных «Положением об Управляющем совете».

Например, в одной из школ в комиссию, которая организовала традиционный смотр учебных кабинетов, почти полностью вошли члены управляющего совета. В другой школе совет принял активное участие в проведении дня Учителя и Дня пожилого человека. Нам представляется, такие отступления от нормы в условиях сложившейся ситуации вполне оправданы, поскольку они вытекают из потребностей школьного сообщества. Вероятно, это также объясняется спецификой малого города.

Есть своя специфика в организации деятельности Управляющих советов и в «малом городе» Тутаеве, который разделён рекой Волгой на «правый» берег, на котором расположена СОШ № 6 (800 учащихся), и «левый» берег, на котором находится СОШ № 5 (250 учащихся).

---

<sup>24</sup> Алексеев Н.Г. Проектирование условий развития рефлексивного мышления. Доклад по защите диссертации на соискание звания доктора психологических наук (25 апреля 2002 года).

Специфика определяется социальным окружением школ. Если «правый берег» – это город со всей социальной инфраструктурой (пусть и не очень разнообразной и разветвленной), то «левый берег» – это село, со всеми «прелестями» быта и ведения натурального хозяйства.

В рамках реализации основных направлений Программы развития региональной системы образования рабочая группа Тутаевского муниципального округа разработала проект *«Становление и совершенствование механизмов общественного управления образованием Тутаевского муниципального округа»*.

Задачами проекта являются:

- создание УС системы образования Тутаевского муниципального округа;
- создание УС образовательных учреждений города и УС сельских поселений;
- формирование механизмов взаимодействия УС, Департамента образования и УС системы образования Тутаевского муниципального округа.

В настоящее время рабочей группой оформляется замысел Управляющего совета муниципального уровня. В этом контексте модель будут представлена:

- *составом УС* (коллективные и индивидуальные участники, входящих в УС);
- *структурой УС* (совокупность разнообразных связей между участниками УС);
- *множеством возможных стратегий* участников УС, отражающих их предпочтения, интересы; удерживаемых организацией их совместной деятельности и ограниченных полномочиями УС.

Особенность **сегодняшнего этапа** заключается в том, что уже есть содержание деятельности, которое необходимо оформлять в Типовое региональное положение об Управляющих советах.

Деятельность Управляющих советов реально становится своеобразным договорным пространством внутри школы и полем договоренностей между школой и социальными партнёрами факт неоспоримый.

Чего на самом деле это стоит в прямом и переносном смысле, вероятно, лучше всех знает директор школы. Но если бы это было только «затратное» дело, и проблемы бы не решались, а росли как снежный ком, «овчинка не стоила бы выделки».

Правда при этом встают такие проблемы, на решение которых не только средств не хватает, но даже «представлений не имеем, как их решать». И всё-таки, всё-таки... Постепенно, осторожно делая первые шаги, начинает что то получаться, причем у каждого свое.

---

**Договор о взаимоотношениях  
общеобразовательного учреждения и учредителя**

г. Ярославль " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г

Управление образования (далее именуемое УЧРЕДИТЕЛЬ) в лице начальника Прямицина А.Ф., действующего на основании Положения об управлении образования мэрии г.Ярославля, с одной стороны, и муниципальное - образовательное учреждение лицей № 86 (далее именуемое УЧРЕЖДЕНИЕ) в лице директора Беляевой И. Б., действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

**Общие положения.**

Управление образования мэрии г. Ярославля по отношению к УЧРЕЖДЕНИЮ является одновременно учредителем и муниципальным органом управления образованием.

Компетенция управления образования определена ст.31 Закона РФ «Об образовании» и Положением об управлении образования мэрии г. Ярославля.

Данный договор в соответствии со ст.11 Закона РФ «Об образовании» определяет взаимоотношения УЧРЕЖДЕНИЯ и управления образования мэрии как УЧРЕДИТЕЛЯ.

**1. Предмет договора.**

Предметом договора является определение прав, взаимных обязательств и ответственности УЧРЕДИТЕЛЯ и УЧРЕЖДЕНИЯ.

**2. Права и взаимные обязательства сторон.**

**2.1.УЧРЕДИТЕЛЬ:**

2.1.1. Учреждает УЧРЕЖДЕНИЕ как звено муниципальной системы образования, обеспечивающее реализацию конституционных прав детей, проживающих на территории г. Ярославля, на получение ими основного общего и среднего (полного) общего образования.

2.1.2. Координирует деятельность УЧРЕЖДЕНИЯ по формированию Управляющего совета, регистрирует Управляющий совет в реестре и направляет своего представителя в состав Управляющего совета УЧРЕЖДЕНИЯ.

2.1.3. Приостанавливает выполнение решений Управляющего совета УЧРЕЖДЕНИЯ, противоречащие действующему законодательству РФ, нормативным актам органов власти и местного самоуправления.

2.1.4. Контролирует финансово-хозяйственную деятельность УЧРЕЖДЕНИЯ, в том числе целевое использование бюджетных средств, выделенных ему в рамках прямого финансирования со счета городского бюджета.

2.1.5. Контролирует условия аренды зданий, помещений и иных объектов муниципальной собственности, переданной УЧРЕЖДЕНИЮ на праве оперативного управления.

2.1.6. Вносит предложения в органы местного самоуправления:

- по ликвидации УЧРЕЖДЕНИЯ на основании решения суда или при отсутствии на данной территории детей, имеющих право на получение общего образования;

- по реорганизации (слиянию, присоединению, выделению и разделению) УЧРЕЖДЕНИЯ, если это не влечет за собой нарушения его обязательств;

- по изменению статуса УЧРЕЖДЕНИЯ по результатам государственной аккредитации.

2.1.7. Назначает на должность и освобождает от неё по представлению начальника отдела образования территориальной администрации Красноперкопского района руководителя УЧРЕЖДЕНИЯ.

2.1.8. Заслушивает отчеты руководителя УЧРЕЖДЕНИЯ по итогам финансово-хозяйственной деятельности.

2.1.9. Устанавливает руководителю УЧРЕЖДЕНИЯ надбавки к должностному окладу.

2.1.10. Утверждает устав УЧРЕЖДЕНИЯ.



2.1.11. Определяет через устав порядок приема в УЧРЕЖДЕНИЕ в части, не отрегулированной Законом РФ " Об образовании".

2.1.12. Представляет интересы УЧРЕЖДЕНИЯ во взаимоотношениях с другими организациями.

## 2.2. УЧРЕЖДЕНИЕ:

2.2.1. Обеспечивает реализацию конституционных прав детей, проживающих на территории г. Ярославля на получение ими основного общего и среднего (полного) общего образования.

2.2.2. Организует свою деятельность в строгом соответствии с Уставом, образовательной программой (образовательными программами), и лицензией на право ведения образовательной деятельности.

2.2.3. Реализует в рамках образовательной программы УЧРЕЖДЕНИЯ общеобразовательные программы основного общего и среднего (полного) общего образования, обеспечивающие дополнительную (углубленную) подготовку по предметам естественно-научного и технического профиля.

2.2.4. Информировует УЧРЕДИТЕЛЯ о формировании Управляющего совета и направляет его на регистрацию в реестре.

2.2.5. Принимает меры к отмене решений Управляющего совета, действие которых приостановлено УЧРЕДИТЕЛЕМ.

2.2.6. Самостоятельно распоряжается финансовыми средствами, выделенными ему в пределах прямого финансирования со счета городского бюджета.

2.2.7. Ведет бухгалтерский учет и составляет законченную бухгалтерскую отчетность.

2.2.8. Устанавливает работникам ставки заработной платы (должностные оклады) в соответствии с тарифно-квалификационными требованиями и на основании решения аттестационной комиссии. Определяет виды и размеры надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера в пределах средств, направляемых на оплату труда.

2.2.9. Самостоятельно определяет структуру управления деятельностью, штатное расписание, распределение должностных обязанностей.

2.2.10. Оказывает населению и учащимся дополнительные (в том числе платные) образовательные услуги за пределами своей образовательной программы в строгом соответствии с уставом и лицензией.

2.2.11. В случае необходимости самостоятельно обращается в различные ведомства и организации для решения вопросов, связанных с реализацией стоящих перед УЧРЕЖДЕНИЕМ задач.

### **3. Ответственность сторон.**

#### **3.1. УЧРЕДИТЕЛЬ:**

3.1.1. Отвечает за обеспечение УЧРЕЖДЕНИЯ всеми видами льгот и материальной помощи, предусмотренными решениями органов местного самоуправления.

3.1.2. Несет субсидиарную ответственность по долгам и обязательствам УЧРЕЖДЕНИЯ.

3.1.3. Принимает на себя ответственность за перевод обучающихся в другие общеобразовательные учреждения при ликвидации или реорганизации УЧРЕЖДЕНИЯ.

#### **3.2. УЧРЕЖДЕНИЕ**

3.2.1. Отвечает за сохранность переданного ему в оперативное управление имущества и его эффективное использование в целях, определенных Уставом УЧРЕЖДЕНИЯ.

3.2.2. Отвечает за создание условий, гарантирующих охрану и укрепление здоровья обучающихся, воспитанников и охрану труда работников.

3.2.3. Отвечает перед УЧРЕДИТЕЛЕМ за результаты финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с законодательством РФ.

3.2.4. Отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами и имуществом.

3.2.5. Несет ответственность перед УЧРЕДИТЕЛЕМ за свою деятельность в соответствии с уставом.

#### **4. Прочие условия**

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания и действует на протяжении всего срока деятельности УЧРЕЖДЕНИЯ.

4.2. Ни одна из сторон не имеет права расторгнуть настоящий договор в одностороннем порядке.

4.3. Изменения и дополнения вносятся в договор по согласованию сторон.

4.4. Действие договора прекращается :

- по соглашению сторон

- при изменении организационно-правовой формы или статуса УЧРЕЖДЕНИЯ.

4.5. Договор составлен в двух экземплярах, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу.

#### **Юридические адреса и реквизиты сторон...**

\* \* \* \* \*

#### **Приложение №2**

### **Протоколы заседаний Управляющих советов**

### **Муниципальное образовательное учреждение**

### **СОШ №5 им. П.Н.Бучина**

Протокол заседания УС №1 от 12.01.05

Присутствовали: 13 чел.

Повестка заседания:

1. Выборы председателя и секретаря УС.
2. О кооптации в члены УС.
3. Утверждение положения об УС.

## Ход заседания:

1. По первому вопросу слушали директора школы Н.А.Грачеву. Она познакомила избранных членов УС, нацелила членов Совета на серьезную работу, познакомила с положением об «Управляющем совете».

Было внесено предложение о выборах председателя и секретаря.

Выдвинута кандидатура на должность председателя УС Смирновой Г.А., на должность секретаря Борисовой Е.Л.

Члены УС проголосовали за данные кандидатуры единогласно.

2. По второму вопросу слушали ведущего специалиста департамента образования Соколову В.Н.. Она внесла предложение о введении в состав УС в порядке кооптации:

- Танькова Василия Александровича-председателя фонда «Русские традиции»
- Золотухина Александра Петровича – директора ЗАО «Хлеб»
- Айдаева Магомеда Ахметовича – депутата ТМО.

Все члены УС за данные кандидатуры проголосовали единогласно.

3. По третьему вопросу слушали Н.А.Грачеву.

Решили: Положение об УС утвердить.

Председатель УС:

Смирнова Г.А.

Секретарь УС:

Борисова Е.Л.

**Муниципальное образовательное учреждение**

**СОШ №5 им. П.Н.Бучина**

Протокол заседания УС №3 от 24.04.05

Присутствовали: 13 чел.

#### Повестка заседания:

1. О предпрофильной и профильной подготовке учащихся.
2. Об итогах проверки учебных кабинетов

#### Ход заседания:

1. По первому вопросу слушали ведущего специалиста Департамента образования Соколову В.Н.. Она ознакомила членов Управляющего Совета с Концепцией о предпрофильной и профильной подготовке учащихся.

Смирнову С.В. – завуча школы «О готовности школы к предпрофильному обучению учащихся 9-го класса»

Выступили:

Тимофеева Н.В.– доверенное лицо депутата ТМО М.А.Айдаева.

При изучении учащимися курсов по выбору необходимо организовывать экскурсии на предприятия нашего города, с целью более глубокого знакомства учащихся с профессиями, необходимыми для города.

Золотухин А.П.– директор ЗАО «Хлеб». Он предложил проводить курсы не только для расширенного или углубленного изучения предметов, но и для изучения рабочих профессий, для этого надо пригласить специалистов с предприятий города.

Тоньков В.А.– председатель фонда «Русские традиции» предложил изучать с учащимися автодело и медсестринское дело и обещал дать программу и методические материалы по обучению этим курсам.

Решили:

- Продумать план мероприятий по организации экскурсий.
- Проработать вопрос о привлечении специалистов к обучению учащихся профессиям: медсестры, пекаря, сапожника, печника, а также по автоделу, плетению из лозы.

2. По второму вопросу слушали Смирнову Г.А. – председателя УС., член комиссии по проверке учебных кабинетов. Санитарное состояние во всех кабинетах хорошее. Очень уютные кабинеты: музыки, биологии, литературы, нач. классов 1 и 4 а. Не все кабинеты обеспечены необходимым оборудованием. Недостаточно его в кабинете физики, математики, библиотеке. Поразила увлеченность учителей своей работой.

Решили: объявить акцию «Помоги библиотеке», продолжить работу по укреплению материально-технической базы учебных кабинетов.

Председатель УС:	Смирнова Г.А.
Секретарь УС:	Борисова Е.Л.

### **Протокол №2**

**Заседания Управляющего совета средней школы № 56 г. Ярославля  
от 08.04.2005г.**

Повестка дня.

1. Вопрос о запрете строительства автостоянки в районе школы
2. Вопрос о введении единой школьной формы
3. Обсуждение планов работы комиссий
4. Разное.

Слушали:

По первому вопросу - Каманова Сергея Леонардовича – председателя УС, с обращением родителей учеников 2 «а», 2 «б» классов по поводу строительства платной автостоянки в районе школы № 56 и двух детских садов № 18 и № 69.

По второму вопросу – Озерову Татьяну Николаевну – директора школы, с предложением о введении единой школьной формы.

По третьему вопросу – Озерову Татьяну Николаевну – председателя бюджетной комиссии, Бумагину Нину Ивановну – председателя комиссии по организации у/в работы и Абашидзе Светлану Викторовну – председателя нормативно-правовой комиссии.

Постановили:

1. Написать обращение к Главе Администрации района В.В.Морозову и Мэру г. Ярославля В.В.Волончунасу с просьбой о содействии в решении вопроса о запрете строительства автостоянки в районе школы;
2. Обратиться в салон по пошиву одежды для разработки модели школьной формы;
3. Утвердить планы работы комиссий.

Секретарь \_\_\_\_\_ Шувалова Л.П.

### **Протокол №3**

**Заседания Управляющего совета средней школы № 56 г. Ярославля  
от 29.04.2005г.**

Повестка дня.

1. Отчет членов УС о проделанной работе
2. Разное

Слушали:

По первому вопросу – Абашидзе С.В. с информацией о том, что составленное ранее письмо о запрете строительства автостоянки в районе школы передано Мэру г.Ярославля В.В.Волончунасу и Главе Администрации района В.В.Морозову; Гусеву Т.Г. по организации пошива школьной формы

По второму вопросу – Ключкину Е.Ф. с проектом письма директору кирпичного завода Марченко Ю.И., в котором УС обращается с просьбой об оказании материальной помощи школе.

Постановили:

1. пригласить представителей Дома Моды для проведения презентации школьной формы для младших классов;
2. написать и отправить письмо директору кирпичного завода Марченко Ю.И.;

Секретарь \_\_\_\_\_ Шувалова Л.П.

\* \* \* \* \*

**Приложение №3**

**ИНФОРМАЦИЯ**  
**о работе муниципальной рабочей группы**  
**по становлению, развитию и распространению опыта введения школьных**  
**Управляющих советов в Тутаевском муниципальном округе**

<b>№ п/п</b>	<b>Дата</b>	<b>Действия</b>	<b>Цель</b>	<b>Участники</b>	<b>Достигнутые результаты</b>
1.	15.04-17.04.2004 г.	Семинар в г. Москве «Проектирование работы по введению школьных Управляющих Советов» /УС/	Уяснение смысла, структуры, способов формирования и организации деятельности УС	Руководители школ № 5 и № 6, представители родителей обучающихся, представитель ДО	Знакомство с новой формой органа управления в школе.
2.	20.04.2004 г.	Выступление участников семинара на совещании руководителей ОУ округа	Информирование руководителей ОУ округа о начале экспери-	Руководители ОУ округа.	



		о сути, функциях и задачах УС ОУ.	мента в округе.		
3.	Апрель 2004 г.	Создание муниципальной рабочей группы по введению УС в «пилотных» школах	Координирование работы «пилотных» школ по введению ШУС	Представители школ округа, представители администрации округа	Начало эксперимента
4.	Май 2004 г.	Встреча с заместителем Главы округа	Информирование администрации округа о включении школ в эксперимент	Члены МРГ	Доведение информации до Главы округа
5.	17.05. 2004 г.	Издание приказа о начале эксперимента в Тутавском МО	Создание в школах рабочих групп	Учителя, родители обучающихся, руководители ОУ	Начало эксперимента в школах
6.	Май – август 2004 г.	Публикации в местной газете, выступления на городском канале телевидения	Информирование населения округа об участии школ в российском эксперименте	Рабочие группы школ и МРГ	
7.	20.06. 2004 г.	Обсуждение вопроса об участии школ № 5 и № 6 в российском эксперименте по апробации модели УС на депутатской комиссии	Информирование членов депутатской группы о включении школ в эксперимент	Депутаты Муниципального Совета	Решение комиссии о вынесении вопроса на рассмотрение Муниципального совета
8.	5-12.07. 2004 г.	Обучение членов рабочей группы на курсах по проектной деятельности «Обучение для будущего»	Овладение методикой создания проекта	Рабочая группа СОШ № 5, куратор эксперимента	Начало работы над проектом «Привлечение общественности к управлению

					школой»
9.	5.08.04	Рассмотрение вопроса об участии школ №№ 5,6 в эксперименте по апробации модели УС на муниципальном совете	Получение поддержки со стороны законодательной власти на уровне муниципального округа	Депутаты Муниципального совета, члены МРГ	Принятие решения об одобрении участия школ № 5 и № 6 в российском эксперименте
10.	26.06.2004 г.	Обсуждение вопроса о введении ШУС в общеобразовательные учреждения на «круглом столе» «Формы взаимодействия семьи и школы» в рамках августовской конференции	Информирование участников образовательного процесса о сути и функциях школьных Управляющих советов.	Представители всех школ округа	
11.	1 раз в месяц	Заседания рабочей группы	Координация работы по введению и развитию ШУС	Члены рабочей группы	
12.	27-28.11.2004 г.	Участие в международной конференции «Становление Управляющих Советов в общеобразовательных учреждениях» в г. Москве	Выявление готовности «пилотных» школ к выборам в УС. Выявление достижений и проблем 1-го этапа	Члены рабочих групп школ и МРГ	План действий по развитию УС
13.	Декабрь 2004 года	Сопровождение выборов в УС в пилотных школах			Издание приказов о проведении выборов и регистрации УС
14.	Январь 2005	Регистрация УС СОШ № 5 и СОШ № 6			

	г.				
15.	25.03.05	Выступление директора СОШ № 5 Грачевой Н.А. с отчетом о работе по введению УС на заседании методического совета округа.	Информирование заместителей директоров школ и методистов о работе по введению УС	Заместители директоров школ по УВР, методисты	Начата работа по распространению опыта по введению ШУС
16.	26.04.05	Заседание коллегии департамента образования администрации Тутаевского МО «становление и развитие УС в ОУ округа»	Информирование руководителей ОУ округа о становлении УС в СОШ № 5 и СОШ № 6 и организации их работы	Директора ОУ округа, начальник отдела по связям с общественностью администрации Тутаевского МО	1. Отмечена успешная работа по становлению УС СОШ № 5,6. 2. Принято решение о разработке плана введения УС в ОУ округа, об обеспечении распространения опыта СОШ № 5 и СОШ № 6
17.	Апрель 2005 г.	Выступление директора СОШ № 5 Грачевой Н.А. на конференции в Ивняковской СОШ Ярослав. Района «Актуальные проблемы развития сель. Школы».	Информирование участников конференции о становлении УС в СОШ № 5	Руководители школ Ярославской области	
18.	Март 2005 г.	Семинар «Введение, становление и развитие УС общеобразовательного учреждения».	Информирование руководителей ОУ и представителей органов управления г.Ростова	Руководители школ г. Ростова, представители органа управления образова-	Распространение опыта

				нием	
19.	26.08.05	Традиционная конференция педагогов округа «Приоритетные направления развития образования округа»	Информирование педагогов округа	Педагоги, представители общественности, родители.	
20.	27.08.05	Расширенные педагогические советы совместно СОШ № 7, СОШ № 6 и СОШ № 2, СОШ № 5	Знакомство школ с опытом школ № 5 и № 6	Учителя школ, представители родительской общности	Распространение опыта
21.	13.10.05	Семинар «Государственно-общественное управление образованием: сущность, основные понятия, нормативно-правовая база, история и опыт становления»	Содействие распространению опыта в области государственного управления	Рабочие группы СОШ № 7, Столбищенской СОШ, Павловской СОШ, ДЭБЦ «Дом природы»	
22.	14.10.05	Окружное родительское собрание «Взаимодействие семьи и школы»	Информирование родительской общности о создании УС в школах округа	Представители родительских коллективов, школ округа, Глава округа, зам. Главы округа.	
23.	20.10.05	Семинар «Подготовка и проведение выборов в Управляющий Совет	- « -	Рабочие группы школ, представители г. Костромы	
24.	28.10.05	Участие в региональном семинаре	Запуск горизонтальных	Департамент обра-	Оформлены представле-

		ре «Ожидания, представления и реальность становления Управляющих советов»	связей	зования Тутаевского МО, 4 Инициативные группы Тутаевского МО, УС школ 5,6, 56, лицея 86	ния о путях коопреации УС, конкретизированы шаги инициативных групп
25.	11.11.05	Семинар Роль методслужбы в реализации муниципального проекта	Определение места и роли методцентра в проекте	Департамент образования Тутаевского МО, инициативные группы Тутаевского МО, УС школ 5,6,	Оформление методцентра как базовой площадки ИРО

Ведущий специалист департамента образования В. Н. Соколова

#### Приложение №4

#### План работы Управляющего совета лицея № 86 г. Ярославля

	Мероприятия	Ответственные	Сроки выполнения
1	Привлечение добровольных пожертвованных родителей: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ выявление в классах родителей, имеющих возможность оказать финансовую помощь под определенные проекты, такие как «День рождения ЛИЦЕЯ», проведение международного семинара;</li> <li>▪ организация родительских собраний</li> </ul>	Рожкова Л.Г. Храмков Н.А. Беляева И.Б.	В течение года

	<p>для отработки данной задачи;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обращение к депутатам;</li> <li>• обращение к руководителям крупных предприятий</li> </ul>		
2.	<p>Организация набора в 5-8 классы лицея:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ анализ данных начальных школ района</li> <li>▪ разработка стратегии набора (определение конкурентных преимуществ)</li> <li>▪ разработка программы проведения рекламной кампании</li> <li>▪ организация рекламной кампании</li> <li>• организация «Дня открытых дверей»</li> <li>• организация набора</li> </ul>	<p>Большакова О.В. Остапова Е.Н. Маланов А.Г.</p>	<p>февраль – июнь</p>
3	<p>Разработка рекламных материалов лицея на уроках (в курсе информатики возможна подготовка материалов школьниками)</p>	<p>Большакова О.В. Рожкова Л.Г.</p>	<p>январь</p>
4	<p>Организация довузовской (профильной) подготовки</p>	<p>Маланов А.Г. Плуженская Л.В. Рожкова Л.Г. Беляева И.Б.</p>	<p>В течение года</p>
5	<p>Создание в лицее условий для сохранения здоровья учащихся</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ создание стенда «Здоровый образ жизни» (публикации из журналов, интервью, фотографии и т.д.)</li> <li>▪ анкетирование учителей и учащихся по вопросам улучшения условий труда и обучения в школе</li> <li>▪ проведение работы по борьбе с курением. Организация дня «Борьбы с курением»</li> <li>▪ проведение анализа питания в школе</li> <li>▪ разработка программы спортивных мероприятий, предусматривающих участие школьников, учителей и родителей.</li> <li>▪ усиление охраны школы. Привлечение дополнительных средств на охрану.</li> </ul>	<p>Карпова Т.Г. Никешина Л.И. Христофорова Е.Л. Карпова Т.Г. Никешина Л.И. Остапова Е.Н. Протасова Э.Г. Христофорова Е.Л. Карпова Т.Г. Беляева И.Б.</p>	<p>Март, апрель Май В течение года В течение года Май Август</p>
6	<p>Подготовка мероприятий к 15-тилетию школы:</p>	<p>Беляева И.Б. Рожкова Л.Г.</p>	<p>Март – сентябрь</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ разработка программы мероприятий</li> <li>▪ организация работы международного семинара «Организация проектной деятельности учащихся Европейских школ»</li> <li>▪ привлечение средств для обеспечения работы семинара</li> </ul>	Беляева И.Б. Корбут Л.А. Беляева И.Б. Рожкова Л.Г. Хромков Н.А	Октябрь  Март – сентябрь
7	Проведение недели науки в школе	Большакова О.В. Рожкова Л.Г. Маланов А.Г. Плуженская Л.В. Чернышева А.В.	Февраль
8	Организация проекта «Аллея героев»	Урываева С.В. Чернышева А.В.	Май
9	Введение школьной формы.		Сентябрь
10	Организация работы с ИНТЕРНЕТ-ресурсами (в рамках предмета информатика поиск Интернет-ресурсов для обеспечения учебного процесса)	Большакова О.В. Ткаченко Г.В.	В течение года
11	Участие школьников в олимпиадах, конференциях, конкурсах <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ сбор и анализ информации по мероприятиям;</li> <li>▪ подготовка школьников к участию в олимпиадах, конкурсах</li> </ul>	Большакова О.В. Пакушина О.Ю.	В течение года
12	Организация образовательного летнего лагеря с 8 по 11 классы.	Беляева И.Б. Большакова О.В. Пакушина О.Ю.	Май
13	Разработка программы пополнения школьного библиотечного фонда, создание медиатеки, видеотеки.	Шитова О.Г.	Май

### **Комиссии Управляющего совета лицея № 86**

1. Для проработки вопросов, связанных с деятельностью общеобразовательного учреждения, подготовки материалов к заседаниям Управляющего совета и выработки проектов постановлений Управляющий совет создает постоянные и временные комиссии. Совет назначает из числа членов УС председателя комиссии, утверждает ее персональный состав (не менее трех человек) и регламент работы.

2. Постоянные комиссии создаются по основным направлениям деятельности Совета. Временные комиссии создаются для проработки отдельных вопросов деятельности общеобразовательного учреждения, входящих в компетенцию Управляющего совета.

3. Предложения комиссии носят рекомендательный характер.

#### **Постоянные комиссии**

##### **Экономическая комиссия**

- Рассматривает и выносит для обсуждения на Управляющий совет бюджетную заявку лицея
- Участвует в планировании расходов из внебюджетных средств в соответствии с намеченными целями и задачами лицея
- Ведет мониторинг расходов бюджетных и внебюджетных средств
- Информировывает Управляющий совет об итогах финансовых проверок
- Осуществляет поиск источников внебюджетного финансирования
- Готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед общественностью



### **Комиссия по учебно-воспитательной работе**

- Принимает участие в разработке образовательной программы
- Разрабатывает и рекомендует Управляющему совету проект программы развития лицея
- Ведет наблюдение за состоянием библиотечного фонда и принимает меры для его пополнения
- Организует выступление преподавателей, заместителей директора о проблемах и достигнутых результатах в работе общеобразовательного учреждения
- Готовит материалы для организации рекламной кампании по набору учащихся в 5, 8, 10 классы
- Содействует в подготовке и проведении мероприятий, связанных с учебной и внеучебной деятельностью лицея
- Осуществляет мониторинг общественного мнения о деятельности общеобразовательного учреждения
- Готовит решение Управляющего совета по рассматриваемым вопросам
- Готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед общественностью

### **Комиссия, отвечающая за сохранение здоровья учащихся**

- Ведет наблюдение за выполнением норм техники безопасности и санитарно-гигиенических норм в лицее
- Осуществляет контроль организации горячего питания
- Участвует в разработке «Программы здоровья», организации спортивной работы;

- Принимает участие в разработке мер по профилактике вредных привычек
- Осуществляет мониторинг по вопросам, связанным с деятельностью комиссии
- Принимает участие в разработке и осуществлении системы мер по предупреждению инфекционных заболеваний
- Вносит предложения об изменениях внутришкольного распорядка
- Готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед общественностью

\* \* \* \* \*

## **Опыт работы по апробации школьных Управляющих советов в Тамбовской области**

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

Тамбовская область представляет опыт работы по апробации школьных Управляющих советов общеобразовательных школ №2 и №3 г. Кирсанова (малый город), а также Хитровской и Нижнеспасской школ сельского Рассказовского района и школы №3 г. Котовска (малый город).

### **Подготовка**

Определенные опасения, связанные с принятием идеи государственно-общественного характера управления, касались сельских школ, участвующих в эксперименте. Основаниями для таких опасений были и традиционный консерватизм сельских жителей, и сравнительно невысокий уровень благосостояния большинства родителей, и малое количество учащихся в этих школах.

**В Рассказовском районе** значимыми для распространения идеи новой модели управления школой стали выступления на сельских сходах, сессии районного совета. Благодаря выступлениям директора Хитровской школы О.Н.Суравовой в районной газете, на августовской педагогической конференции, главы сельского совета Н.В.Григорьевой на областном родительском собрании эта идея получила резонанс, а затем и одобрение в широких общественных кругах.

В выступлении Н.В.Григорьевой отмечалось: «Многие вопросы экономического, финансового характера будут решаться гораздо быстрее. Идея созда-

ния Управляющего совета позволит расширить рамки взаимоотношений в социуме (выпускники-предприниматели, фермерские хозяйства, учебные заведения области), укрепить наработанные связи, улучшить материальную базу школы, повысить качество знаний».

Председатель родительского комитета Т.В. Иванова: «Идея создания Управляющего совета интересна, ее воплощение позволит родителям более активно участвовать в организации внутришкольной жизни, получить полную информацию о результатах работы школы».

Поддержал эту идею член родительского комитета учащихся 2-го класса Хитровской школы Н.А. Ворожейкин: «Если создание Управляющего совета позволит улучшить материальную базу школы и повысить качество образования, то я – «за».

Но были и отрицательные отзывы. В выступлении Л.Н. Санталовой мы услышали: «А я против создания Управляющего совета. У директора школы и педколлектива достаточно полномочий и знаний, чтобы качественно осуществлять учебно-воспитательный процесс. Лишняя структура – лишняя трата времени директора и педагогов, которое они могли бы посвятить детям».

Областное родительское собрание не только позволило увидеть поддержку идеи Управляющего совета со стороны большинства родителей, тенденции становления положительного общественного мнения, но и выявило настороженность и даже негативное отношение к новой форме управления.

Анализируя итоги данного собрания, муниципальная рабочая группа пришла к выводу о необходимости продолжать информировать население о школьных Управляющих советах на закрепленных за школами улицах. Такая тесная форма работы по распространению идеи Управляющего совета среди родителей в сельских условиях оказалась достаточно эффективной.

Активная и целенаправленная информационная работа проводилась со старшеклассниками. Они оказались значительно менее консервативными по сравнению с родителями и идею приняли с одобрением.

На собрании старшеклассников прозвучали такие точки зрения:

«Я хочу, чтобы в нашей школе был создан Управляющий совет, где обязательно должны быть старшеклассники. Нам важно, чтобы с нашим мнением считались, мы можем полнее реализовывать свои права»,

«Я думаю, что участие старшеклассников в работе этого органа позволит расширить социальные связи, что обеспечит каждому выпускнику возможность выбрать нужное дело по душе и трудоустроиться».

Положительный опыт собрания заключался в доведении информации о создании Управляющего совета до старшеклассников, избрание кандидата в рабочую группу по созданию Управляющего совета. «В работе по формированию совета мы хотели бы порекомендовать смело доверять старшеклассникам как подготовительную работу, так и организацию выборной кампании» – говорят представители сельских школ Рассказовского района.

## Создание

**В выборах в Управляющий совет Хитровской школы** приняли участие 90,7% родителей, 89,3% учащихся и 95% учителей и сотрудников школы. Активность – более чем внушительная. Сложностей в проведении не было, так как многие учителя имеют опыт проведения выборных кампаний в различные органы государственной власти (любая школа на селе – избирательный участок) и принятый в избирательном законодательстве порядок брался за основу.

Специально созданная рабочая группа выполняла организационные функции. Приказом отдела образования назначен срок проведения выборов. До выборов был утвержден Устав и Положение об Управляющем совете. Прика-

зом по школе утвержден состав избирательной комиссии, которая составила список избирателей. Выдвижение кандидатов проходило на родительских собраниях по ступеням. Выдвижение учащихся прошло на собрании старшеклассников. Учителя и сотрудники школы выдвинули своих кандидатов на расширенном совещании при директоре школы.

Списки для ознакомления вывешивались в школе, сельском совете, административных зданиях кооперативов. За две недели до выборов родителям посылались извещения с уведомлением о времени проведения выборов. Были подготовлены отдельные бюллетени для родителей, учащихся, педагогов и сотрудников школы. Об активности и демократичности компании отчасти может свидетельствовать список кандидатов в члены школьного Управляющего совета Хитровской школы Рассказовского района:

1. Гаврилина Елена Александровна – акушерка Хитровской врачебной амбулатории, выдвинута общешкольным родительским собранием.

2. Ворожейкин Николай Александрович – оператор газовой котельной СХПК «Красное знамя», выдвинут общешкольным родительским собранием.

3. Филатова Людмила Ивановна – юрист СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

4. Линева Ольга Евгеньевна – детская медсестра Хитровской врачебной амбулатории, выдвинута общешкольным родительским собранием.

5. Семёнова Лариса Николаевна – зав. складом СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

6. Кондрашова Елена Евгеньевна – не работающая, выдвинута общешкольным родительским собранием.

7. Евграфова Галина Николаевна – продавец магазина СХПК «Нива», выдвинута общешкольным родительским собранием.

8. Лазарева Елена Дмитриевна – кассир СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

9. Лазарева Елена Николаевна – работник кухни МОУ «Хитровская средняя общеобразовательная школа», выдвинута общешкольным родительским собранием.

10. Иванова Татьяна Владимировна – экономист СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

11. Карева Лариса Владимировна – худ. рук. детского кукольного театра «Золотой ключик», выдвинута общешкольным родительским собранием.

12. Гордеева Ольга Юрьевна – медсестра ЦРБ г.Рассказово, выдвинута общешкольным родительским собранием.

13. Фафоница Галина Владимировна – завхоз СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

14. Воробьева Зинаида Ивановна – свиноводка СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

15. Сидорова Лариса Николаевна – начальник отделения почтовой связи с. Хитрово, выдвинута общешкольным родительским собранием.

16. Сергеева Татьяна Григорьевна – продавец магазина СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

17. Прусик Марина Анатольевна – повар СХПК «Красное знамя», выдвинута общешкольным родительским собранием.

Выборы для каждой категории проводились тайным голосованием. Они показали высокую активность родителей и учащихся. Небольшой опыт выборов в Управляющий совет Хитровской школы продемонстрировал, что в сельской школе эту процедуру удобнее и рациональнее проводить в один день, но в два временных потока. В первом голосуют школьники, учителя и сотрудники школы, а во втором принимают участие в выборах родители. Кстати, коллеги из Хитровской школы уверены, что именно *для сельской школы крайне необходимо участие в выборах и в работе УС родителей дошкольников.*

После получения списка избранных членов совета директор школы издал приказ «О результатах выборов УС», в котором объявлен список и назначено

первое заседание, о чем известили учредителя. Приказом отдела образования утвержден состав, назначен представитель учредителя, определена дата кооптации.

На первом организационном заседании избрали председателя, заместителя и секретаря совета.

Кооптация в УС шла в соответствии с положением о кооптации в члены совета. Кандидатуры были выдвинуты не только администрацией школы, но и членами совета. От кандидатов получили письменное согласие с обоснованием участия в УС.

**Кооптироваться согласились люди, заинтересованные в создании государственно-общественной формы управления и живущие заботами школы. Согласие кооптироваться дали 4 человека:**

Пономарев Н.И. – начальник Агентства лесного хозяйства по Тамбовской области;

Григорьев В.Г. – председатель СХПК «Красное знамя»;

Сизова Н.Е. – председатель СХПК «Нива»;

Боровченкова З.В. – предприниматель.

Конечно, привлечение через механизм кооптации руководителей местных предприятий, выпускников школ, прежде всего, направлено на привлечению внебюджетных средств.

Всего в Управляющем совете Хитровской школы - 17 человек, в том числе директор школы, представитель учредителя, 3 педагога, 5 родителей (1 от родителей дошкольников), 2 старшеклассника и 4 кооптированных члена.

Залогом успешности проведения выборов и демократичности процесса формирования Управляющего совета хитровцы считают три главных фактора:

1. Проведение большой и по объему, и по времени (около 5 месяцев!) информационной работы накануне выборов;

2. Опыт учителей в проведении предвыборной и выборной кампании (технические и процедурные вопросы почти не возникали);



3. Совместная целенаправленная работа школы, администраций муниципалитета и региона, научно-методическая поддержка института повышения квалификации направленные на развитие проекта создания Управляющего совета как новой формы государственного общественного управления школой.

**Несколько отличалась от общей схемы процедура проведения выборов в школе № 3 г.Кирсанова.** На общешкольном ученическом собрании было принято решение о том, что ученический коллектив в Управляющем совете должен представлять президент «Школьной республики», так как ежегодно выбирается на альтернативной основе, тайным голосованием всеми учащимися школы.

Вопрос о кандидатах в Управляющий совет от родителей решался в классных коллективах. Собрание родителей каждого класса выдвинуло своего кандидата в новый орган. На следующей ступени выборов – встрече 53 выдвинутых кандидатов тайным голосованием был определен состав родительского сектора Управляющего совета школы.

Выборы среди педагогическоо коллектива прошли, по словам директора школы Н.М.Рукиной «быстро, без проблем» – открытым голосованием на педагогическом совете школы.

**29 декабря 2004 года по итогам аналогичных выборов директором средней школы № 2 города Кирсанова** был издан приказ о формировании Управляющего Совета в количестве 15 человек. Первое заседание прошло 15 января 2005 года. На нем присутствовали не только члены Совета, но и вся администрация школы и весь состав прежнего Совета (не Управляющего) школы. Кстати, трое выбранных в Управляющий совет родителей работали в прежнем «совещательном органе» и имеют определенный опыт.

Хорошо знает проблемы школы и представитель от учредителя О.Р.Шапиро, который в 1992-1996 годах работал в школе №2 учителем, а в 1996-1998 года директором. С 1998 года, став заместителем главы администра-

ции по социальным вопросам, он был официально закреплен главой администрации города в качестве куратора за МОУ СОШ №2.

Что касается результатов выборов представителей ученического коллектива, то, по признанию директора школы С.Ю.Волынкиной, «ожидания себя не оправдали». Лишь один ученик Дмитрий Лукьянов, который является победителем ассамблей детских организаций в Тамбовской области в 2004 г.- 2005 г., набрал самое большое количество голосов. Двое других выбранных управляющих от школьников не рассматривались администрацией и учителями в качестве лидеров избирательной компании...

**Согласно Уставу средней общеобразовательной школы № 3 г.Котовска Тамбовской области**, ещё в 1995 году был создан Совет школы, который плодотворно работал ряд лет в тесном творческом содружестве педагогов, родителей и учащихся школы, являясь главным органом управления данного учреждения, способствуя росту качества учебно-воспитательного процесса. Поэтому не случайно предложение об участии в городском эксперименте по апробации модели Управляющего Совета поступило от Управления образования администрации Тамбовской области в среднюю школу № 3 города Котовска.

Коллеги из Котовской школы выделили следующие проблемы, возникшие в процессе создания Управляющего совета:

1. Отсутствие правовой базы, достаточного опыта в данном вопросе.
2. Сложности в подборе и выдвижении кандидатов в члены Управляющего Совета от родителей. В отличие от Совета школы, в Управляющем Совете решающая роль принадлежит родителям. Они должны обладать достаточным уровнем правовых, экономических, управленческих знаний. Кроме того, кандидат в Управляющий Совет должен был принять на себя такую важную ответственность добровольно и работать безвозмездно на общественных началах. Директору школы, Л.З.Агрону пришлось провести десятки встреч, бесед с возможными кандидатами.

«Что касается третьей составляющей нового главного органа управления – учащихся, то здесь сложностей не было, - утверждает Лев Зиновьевич, - учащихся 10-х – 11-х классов мы знаем хорошо, знаем, кто из них может себя проявить с самой лучшей стороны. Но главное слово было за их сверстниками, которые на ученической конференции избирали членов Управляющего Совета от старшеклассников».

3. Нельзя обойти стороной финансовый аспект. Управляющий Совет, чтобы принимать ряд решений, доказать на деле, что он является реальной властной структурой, решать задачи обучения и воспитания должен иметь денежные средства, расход которых должен быть «прозрачным», находиться под строгим контролем. Важно, чтобы весь этот механизм работал, строго выполняя налоговое законодательство и т.д. Эта проблема, но в перспективе планируется создание собственной бухгалтерии и открытие лицевого счёта в банке для нашего учреждения.

### **Начало работы**

Первые заседания во всех созданных Управляющих советах носили преимущественно организационный характер. Но кроме выборов председателя и его заместителей, секретаря совета, составлялись планы работы, изучался план работы школы.

**Так, Управляющий совет школы № 2 г. Кирсанова** на первом заседании скоординировал свой план работы с планом работы школы по следующим блокам:

1. Здоровье учащихся.
2. Обеспечение всеобуча.
3. Организация условий для обучения школьников.
4. Контроль за ЗУН учащихся.
5. Внеурочная воспитательная работа.

6. Условия труда и материально техническая база.
7. Методическая работа.
8. Состояние внутришкольной документации.
9. Проведение внеклассной работы по предметам.

На заседании были выработаны следующие направления работы УС:

- 1) Финансово-хозяйственное;
- 2) Социально-правовое;
- 3) Организационно-педагогическое.

7 февраля на очередном заседании рассматривались вопросы кооптации общественных управляющих и перспективы организации летней оздоровительной работы. Управляющий совет принял решение ходатайствовать перед отделом образования о разрешении Л. В. Дудиной – председателю УС, работать по совместительству в летнем лагере «Дружба» и взять на контроль основные вопросы летней оздоровительной работы: соблюдение санитарно-гигиенического режима в лагере, профилактика заболеваний и охрана здоровья, система рационального питания. Естественно «больная» для большинства российских школ тема летнего ремонта также не осталась без внимания.

На летнее заседание Управляющего совета школы № 2 была приглашена администрация школы и профсоюзный комитет. Рассматривались следующие вопросы:

1. утверждение локальных актов школы, паспортов кабинетов, утверждение должностных инструкций, инструкций по охране труда;
2. итоги работы школы за прошлый год,
3. итоги организации летней оздоровительной работы (во время работы летнего лагеря «Дружба», почти каждый день, вывозили детей за город на реку Ворона. Автобус предоставлял Михалев М.М. – генеральный директор фабрики «Победа»);
4. отчет по закупке книг;
5. отчет о ремонте;

6. комплектование школы кадрами, распределение надтарифного фонда.

Как и ожидалось, общественные управляющие взяли под свой контроль расходование внебюджетных средств: покупка посуды и стульев для столовой, чистящих и моющих средств, медикаментов, канцелярских товаров.

Поддерживая и продвигая идею создания Управляющего совета, администрация школы №2 рассчитывала, что родители будут активнее участвовать в жизни школы. «Но то желание, с которым родители включились в эту работу, приятно удивило, – признается директор С.Ю.Волынкина, – За короткий промежуток времени родители стали ощутимыми помощниками администрации школы, они стали проявлять инициативу в утверждении распорядка, режима работы школы, в обеспечении санитарно-гигиенического режима, в оформлении и ремонте классов».

В сентябре было принято радостное для учащихся школы решение о проведении еженедельных дискотек по пятницам. Всю ответственность за их организацию и поддержание порядка взяли на себя члены Управляющего совета из числа детей и родителей.

В Управляющем Совете школы №2 большая роль отводится самим учащимся. Сила ученического коллектива, как инструмента воспитания, определяется в конечном счете процессами самоорганизации, саморегуляции, самоуправления. Самоуправление происходит за счет передачи тех или иных участков жизнедеятельности детского коллектива в ведение самих детей, расширения системы постоянных и временных индивидуальных и групповых поручений, за счет расширения уполномочий детского самоуправления через УС.

В принципе такое обогащение сферы и функций самоуправления ведет к расширению диапазона воздействия на детский коллектив. У педагогов появляется возможность, передав в руки самих детей часть функций управления, связанных с жизнью коллектива, сосредоточить свои силы на управлении другими более сложными процессами. Директор подчеркивает, что в школе нет

детей, стоящих на учете ИДН и на внутришкольном учете. Школа заняла 1 место в городском конкурсе «Лучший школьный двор» и в этом во многом заслуга учеников Артема Девятова, Дмитрия Лукьянова – членов Управляющего совета.

Будучи членами Управляющего совета школы, совета по благоустройству микрорайона, где школьники выступают в позиции помощников взрослых, дети воспринимают опыт организации, руководства деятельностью сверстников. Им приходится разбираться в различных ситуациях как в сфере официальных, так и неофициальных отношений.

Естественно, что часто молодые управляющие обращаются к педагогам за помощью при возникающих трудностях (не все учащиеся воспринимают своих сверстников как руководителей).

Получается, что школьники помогают педагогам в организации жизни и деятельности школы, а педагоги помогают детям в корректировке отношений. В таких условиях воздействия на коллектив педагогов и школьников, как на организационном, так и на психолого-педагогическом уровне, подкрепляют и корректируют друг друга.

Кирсановские коллеги считают: чтобы усилия педагогов и школьников дополняли друг друга, необходимо следующее:

1. Помощь педагогов школьникам в сфере ученического самоуправления должна быть достаточно систематической, тактичной и гибкой;
2. Педагоги, передав часть управленческих функций на организационно-педагогическом уровне Совету школы, должны опираться на помощь и поддержку школьников в управлении ученическим коллективом на психолого-педагогическом уровне, связанном с корректировкой отношений. Анализ опыта взаимодействия педагогов и учащихся в процессе управления ученическим коллективом школы свидетельствует о том, что этот процесс является наиболее эффективным не тогда, когда отдельные сферы деятельности школы отдаются «на откуп» школьникам и педагоги «незаметно» руководят ими, а тогда, когда

школьники выступают в основных сферах жизнедеятельности коллектива, в качестве настоящих помощников взрослых. Это дает возможность учащимся быть более инициативными, активными, самостоятельными.

**О первых шагах Управляющего совета Нижнеспасской средней школы** рассказала на августовской районной педагогической конференции председатель Управляющего совета Т.В. Степанова. Участников конференции особенно заинтересовало то, что Управляющий совет совместно с администрацией школы разрабатывал учебный план, проводил анкетирование девятиклассников «Ваши пожелания по организации предпрофильного обучения», вносил коррективы в план действий по реализации Программы развития школы на учебный год.

Подобный «выход» на муниципальный уровень (а сейчас большинство мероприятий Рассказовского отдела образования проводится с участием родителей), по крайней мере, никого не оставляет равнодушным, вызывает положительный резонанс, привлекает внимание общественности к школе, хотя скептическое отношение родителей и настороженность к идее создания Управляющего совета педагогов и руководителей школ тоже имеют место.

Членами Управляющего совета Нижнеспасской школы совместно с директором школы разработана и утверждена Программа развития образовательного учреждения, которая определила стратегию развития школы на период 2005-2007 гг. и меры по её практическому воплощению. Так членами Управляющего Совета было предложено организовать углубленное изучение ряда дисциплин в старших классах, позволяющих обеспечить достаточную подготовку выпускников к продолжению образования.

«Мы убеждены, – считают многие родители – что создание Управляющего совета в нашей школе будет способствовать получению детьми качественного и разностороннего образования».

К началу учебного года общественными управляющими совместно с администрацией школы была проведена экспертиза направленности и содержания

образовательной программы. Управляющий совет, изучив пожелания учащихся, родителей, возможности ОУ, счел необходимым ввести изучение социально значимых учебных дисциплин на I ступени обучения – риторика, информатика; на II ступени обучения – введение в сельское хозяйство по специальности «Тракторист-машинист»; на III ступени – МХК, экономика и право, экология.

На основе анализа запросов обучающихся и пожелания родителей девятиклассникам предложены элективные курсы:

- «Моя профессиональная карьера»
- «Физика в быту»
- «Основы правовых знаний»
- «Химия на службе человека»
- «Кулинарное искусство»
- «Тайны продуктов питания»
- «Культура быта»
- «Алгебра модуля»
- «Жанровые разновидности родной речи».

Введение элективных курсов в системе предпрофильной подготовки, согласование школьного компонента осуществлялось не только педагогическим коллективом школы, но и членами Управляющего совета исходя из степени значимости и востребованности таких занятий.

Управляющий Совет Нижнеспасской школы совместно с родителями, учениками, учителями и общественности включились в системную работу по построению взаимоотношений семья – школа. Для привлечения широкого круга родителей в управление образовательным учреждением и проведения решений Управляющего совета в жизнь школы были созданы три постоянные комиссии: организационно – педагогическая, социально-правовая и финансово-хозяйственная. В состав каждой комиссии вошли 5 человек.

Организационно-педагогическая комиссия занималась вопросом организации подготовки выпускников к итоговой аттестации. Члены Управляющего



совета проводили индивидуальную работу с родителями и учащимися выпускных классов, присутствовали на родительских собраниях (кстати, все выпускники школы успешно сдали ЕГЭ!).

Финансово-хозяйственная комиссия возглавила работу по подготовке и проведению летнего отдыха учащихся. Был организован лагерь с дневным пребыванием детей в июне, июле месяце. Члены Управляющего Совета принимали участие в организации питания и отдыха детей в лагере. Совместно с родителями помогали проведению походов и экскурсий по родному краю, для чего было привлечено 4 тысячи рублей.

Николай Иванович Баранов, член Управляющего Совета, директор базового хозяйства, всегда внимательно относится к школе, выделяет транспорт для проведения экскурсий, оказывает материальную помощь школе для приобретения спортивного инвентаря, оборудования и настольных игр для летнего отдыха детей.

Надежда Алексеевна Кудрявцева, член Управляющего Совета, председатель сельпо, оказывает помощь по организации питания детей в школьной столовой.

Управляющий совет Нижнеспасской школы активно включился в работу по привлечению дополнительных источников финансовых и материальных средств для подготовки школы к новому учебному году. Каждому члену Совету пришлось встретиться с родителями на классных собраниях и убедительно попросить помощи в ремонте школы. На ремонт 13 учебных кабинетов было израсходовано 9 тысяч родительских средств. Каждый родитель и старшеклассник оказали посильную помощь в этом деле. Кроме того, на средства родителей приобретены шторы в учебные кабинеты.

Управляющий совет Нижнеспасской школы ищет и разрабатывает такие нормы деятельности системы школьного управления, взаимоотношений участников образовательного процесса в школе, которые разворачивают школу в направлении развития образовательного процесса. На этом пути достигнуты оп-

ределённые результаты по демократизации жизни школы. Сейчас гораздо больше родителей вовлечено непосредственно в управление школой, чем раньше. Развёрнута работа по привлечению для осуществления деятельности образовательного учреждения дополнительных источников финансовых и материальных средств.

**Первые шаги Хитровского Управляющего совета** были связаны с наработкой, принятием нормативной базы (локальные акты), созданием интеллектуального и профессионального потенциала через обучение инициативных групп, изучением интересов и потребностей участников образовательного процесса, оценкой проектов и идей модернизации образования в школе, выявлением резервов улучшения качества образования и приведением их в действие.

Управляющий совет изыскивал материальные и финансовые ресурсы для реализации проектов и программ модернизации школы, разрабатывал, принимал и реализовывал меры стимулирования труда педагогов, учебную, трудовую и общественно полезную деятельность учащихся и родителей в интересах сферы образования. Шла разработка целевых проектов, направленных на решение острых проблем, шел поиск пространства взаимодействия.

Управляющим советом обеспечен контроль соблюдения действующего законодательства в области образования, полной реализации прав обучающихся, родителей и сотрудников школы. Через анкетирование изучены интересы родителей, детей по организации профиля, администрации рекомендовано учесть эти требования: направить учителей естественного цикла на переподготовку, укрепить материально-техническую базу, привлечь преподавателей Тамбовского государственного университета имени Державина к сотрудничеству.

Организационно-педагогическая комиссия изучила потребности учащихся, родителей в тех или иных видах платных услуг, на основе этого определила какие курсы, секции, кружки можно организовать в школе. Рекомендовано открыть платные курсы по обучению компьютерной грамотности взрослого население села Хитрово. Реальной поддержкой совета стало активное участие ро-

дательской общественности в организации летнего отдыха школьников, когда помимо бюджетных средств и средств фонда социального страхования родителями было привлечено 45,7 тысяч рублей на организацию туристических походов и экскурсий. Совет принял участие в разработке Положения об организации горячего питания обучающихся в обсуждении вопроса создания муниципальной образовательной сети.

Большую помощь управляющий совет оказал школе в организации группы краткосрочного пребывания дошкольников, не посещающих детский сад. Члены Управляющего совета изучили запросы родителей дошкольников, провели анкетирование родителей, выявили положительное отношение к идее создания такой группы, подготовили рекомендации по организации работы с дошкольниками, не посещающими детский сад. Это внесло качественное изменение в Программу развития школы, а совет способствовал реальному воплощению решения в новом учебном году.

Управляющий совет изучил, насколько эффективно используются бюджетные средства по статье «Питание учащихся» и взял на себя инициативу по привлечению внебюджетных средств на питание детей из социально незащищенных семей.

С участием Управляющего совета в школе создается комфортная среда для детей и работников школы. Особенно активно работает финансово-хозяйственная комиссия. В конце учебного года были изучены и проанализированы потребности школы в текущем ремонте, хозяйственных нуждах, мерах по укреплению противопожарной безопасности. Установлена очередность приобретения товаров и услуг. В первую очередь приобрели те товары, которые недостаточно профинансированы бюджетом (приобрели краску, установили звуковую сигнализацию, ремонт оргтехники, профилактика и замена пожарных кранов и др.)

Управляющим советом наработаны планы дальнейшего улучшения учебно-воспитательного процесса школы через активное включение в разработку проекта «Социализация личности в процессе воспитания».

Хитровским Управляющим советом разработано Положение о конфликтной комиссии школы по вопросам разрешения споров между участниками образовательного процесса

## **Отношение**

**Создание в двух муниципальных образовательных учреждений Расказовского района управляющих советов** получило большой общественный резонанс, способствовало значительной активизации родителей по отношению к школе, муниципальной образовательной системе в целом. Усилились партнерские взаимосвязи и взаимоотношения школ (и не только тех, где созданы школьные Управляющие советы) с заинтересованными учреждениями и ведомствами.

Многие из социальных партнеров (районный центр занятости населения, подразделение по делам несовершеннолетних ГРОВД, местные органы власти и т.д.) действительно стали ближе к школе. Это показало первое районное родительское собрание, состоявшееся 18 мая 2005 года. Его проведение напрямую связано с необходимостью усиления государственно-общественного характера управления образованием и периодом становления школьных Управляющих советов.

Родители школьников, многократно информированные в течение последнего года через СМИ о том, что в школах создаются Управляющие советы, проявили большую активность и несмотря на то, что середина мая на селе – горячая пора начала сельхозработ, охотно откликнулись на участие в собрании.

На собрании выступали руководители школ, глава Платоновского сельсовета, директор районного центра занятости населения, инспектор подразделе-

ления по делам несовершеннолетних, заместитель главы администрации района.

Особый интерес у присутствующих вызвало выступление председателя Управляющего совета Хитровской средней школы Т.В. Ивановой:

«С Хитровской СОШ я связана вот уже 20 лет: в начале была ее ученицей; затем стала мамой учениц этой школы. Мои дочери сейчас – десятиклассницы. Практически все эти годы, что мои дети учатся в школе, я возглавляла родительский комитет. Роль родительского комитета (особенно в последние годы, когда школа превратилась в бедную родственницу) в основном сводилась к организации работы по оказанию школе материальной поддержки. Вместе с тем мы видели, что школа нуждается и в других поддержки, поэтому идею создания Управляющего совета мы восприняли с большой надеждой...

Первые шаги оказались трудными. Возникает много вопросов, требуется много консультаций для погружения в Программу развития, образовательную программу, в учебный план.

Мы стремимся постепенно, эволюционно включаться в процесс управления школой, поэтапно осваивать отведенное нам поле деятельности в пределах нашей компетенции. Хотелось бы, чтобы для членов Управляющего совета выпустили специальную литературу, которой мы могли пользоваться в решении тех или иных вопросов.

Наш Управляющий совет будет стремиться к тому, чтобы родители, учащиеся, общественность стали реальной силой, качественно влияющей на процесс управления школой, чтобы школа стала открытой системой, чтобы развивались формы социального партнерства в образовательном пространстве. Мне хочется пожелать, чтобы и в других школах с пониманием отнеслись к важности этой идеи, потому что без помощи общественности, родителей школа в современном мире не сумеет выполнить те задачи, которые на нее возлагают».

Выступление председателя школьного Управляющего совета Хитровской школы породило инициативу о создании районного родительского совета, ко-

торый будет координировать работу родительской общественности, направленную на создание эффективных условий развития системы образования района, привлекая при этом заинтересованные структуры, учреждения и ведомства.

**В сентябре 2004 года в школе №2 г.Кирсанова** был проведен социологический опрос, целью которого было определение отношения учащихся и их родителей к созданию в школе Управляющего Совета. В ходе исследования было опрошено более трехсот респондентов.

Отношение родителей к введению в школе Управляющего Совета нельзя назвать однозначным. Большинство из них 52% согласны принимать активное участие в жизни школы: обсуждать компонент учебного плана, согласовывать режим занятий обучающихся, осуществлять контроль за соблюдением установленных законодательством прав обучающихся, содействовать привлечению внебюджетных средств, для обеспечения деятельности и развития учреждения и т.д. Родители понимают, что только их совместная работа с учителями усилит воспитательное воздействие на учащихся, а также позволит соответствовать запросам и ожиданиям родителей, касающихся услуг школы.

- 18% родителей не желают принимать участие в жизни школы, считая, что воспитание и обучение должно полностью лежать на плечах школы.
- 30% родителей затрудняются ответить на этот вопрос.

Большинство родителей – 72% устраивает все в учебно-воспитательной работе школы, но некоторые высказывают предложения по корректировке образовательного процесса (18%): ввести профильное обучение, углубить изучение некоторых предметов; совершенствовать воспитательный процесс (10%); усилить патриотическое воспитание.

Родители готовы помогать школе. Одни предлагают свои услуги в ремонте школы, другие в наведении порядка или проведении мероприятий. Надо отметить, что родители в школе достаточно активны и не безразличны к воспитанию и обучению детей.

В исследовании принимали участие учащиеся 8-11-х классов:

69 % учащихся готовы к сотрудничеству: работать в составе Советов старост, Советов старшеклассников.

21 % учащихся затрудняется ответить на вопрос: «Имеется ли у вас желание принять участие в улучшении жизни школы?».

10 % учащихся не хотят участвовать в активной жизни школы.

Дети предлагают свою помощь в организации кружковой работы с младшими классами, в проведении мероприятий, наведения порядка в школе.

Директор школы С.Ю. Волынкина признается: «Результаты социологического опроса нас порадовали. Родители и дети в своих ответах показали свою активную позицию по отношению к жизни школы. Мы активно сотрудничаем с теми, кто хочет содействовать привлечению внебюджетных средств, для обеспечения деятельности и развития учреждения.

Среди них оказались: генеральный директор ОАО «СОМ» – А.А. Старчикова, генеральный директор ОАО «Развитие» – А.Ю. Батуров; директор ЖКХ – А.А. Шаталин, генеральный директор фабрики «Победа» – М.М. Михалев, генеральный директор ОАО «Хлеб» – П.В. Новиков; генеральный директор представительства компании «AVON» – Саблина Н.В.

Эти люди – не только руководители предприятий г. Кирсанова; 5 из них входят в состав Горсовета. А самое главное, они являются родителями, и многие из них входили в состав Совета школы и родительских комитетов.

## **Перспективы**

**Директор Хитровской школы Рассказовского района О.Н.Суравова** считает, что Управляющий совет эволюционно включается в процесс управления школой, поэтапно осваивает отведенное ему поле деятельности в пределах своей компетенции: «На практике процесс формирования и становления Управляющего совета оказался непростым. Чтобы успешно осуществлять свои

функции, члены Управляющего совета должны хорошо ориентироваться как в школьных делах и проблемах, так и в способах управления этими процессами.

Члены Управляющего совета испытывают трудности в работе с программами развития школы, образовательными программами, учебным планом, созданием локальных актов. Мы рекомендуем первые шаги Управляющего совета сопровождать консультациями и методической учебной его членов».

На пути становления и функционирования школьного Управляющего совета возникли такие трудности, как:

- недостаток опыта в российских школах по формированию и становлению Управляющего совета;
- отсутствие такого опыта в нашем регионе и муниципалитете;
- недостаточная проработанность нормативно-правовой базы, регламентирующей и раскрывающей правовые механизмы создания и развития государственно-общественной системы управления образованием;
- низкий уровень правовой подготовки и правосознания участников образовательного процесса;
- замкнутость сельской среды, настороженность ко всему новому;
- настороженное восприятие педагогическим коллективом функций Управляющего совета по решению педагогических и организационно-педагогических вопросов;
- потребность в постоянном получении консультаций на муниципальном и региональном уровне.

Трудности возникали из-за того, что только две школы в районе вступили в эксперимент по апробации модели государственно-общественного управления. Жизнь подсказывает, что Управляющие советы должны быть созданы во всех школах и между ними должна быть сетевая взаимосвязь.

Директор школы №3 г.Котовска Л.З.Агрон также выделяет ряд трудностей, которые условно можно разделить на несколько групп:



1. Комплекс проблем, связанных с неразвитостью институтов гражданского общества в городе, а, следовательно, и правового сознания. Управляющий совет сегодня воспринимается большинством горожан, как ещё одна бюрократическая структура, предназначение которой для большинства горожан – прежде всего родителей – остаётся неясным. Управляющий совет воспринимается как очередное «пятое колесо» школьной административной машины, ничего не решающее и, очевидно, бесполезное. Именно поэтому значительную трудность составляет преодоление подобной инерции сознания. Очень сложно объяснить родителям и представителям городской общественности, что управляющий совет предназначен быть полноправным институтом гражданского общества, а значит, он должен стать эффективным механизмом, позволяющим определять стратегию развития городской системы образования. Пока традиционная инерция сознания не будет преодолена - членство в управляющем совете не будет обеспечено социальным престижем в городском сообществе. А отсутствие прочного социального статуса у управляющего совета действительно может привести к значительному снижению эффективности его деятельности. Например, при четко прописанной процедуре кооптации новых членов управляющего совета совершенно не ясным остается вопрос, как заинтересовать в работе совета конкретного человека, учитывая, что социальный престиж этого органа самоуправления на данном этапе невелик.

Что мы сделали для преодоления подобного рода негативизма?

Во-первых, постарались предельно конкретизировать конечные итоги работы УС. В качестве ближайшей цели сделали создание современного компьютерного класса, приобретение мультимедийного проектора, а в перспективе создание второго компьютерного класса для начальной школы. Постарались через средства массовой информации в контексте предстоящих выборов в городской совет создать позитивный престижный статус члена ШУС. Обратились к патриотическим чувствам бывших выпускников, дети которых учатся в шко-

ле. Использовали растущую привлекательность компьютерной грамотности среди населения.

2. Формирование Управляющего Совета сегодня сталкивается с несовершенством и неотрегулированностью нормативно-правовой основы. Возникает целый ряд вопросов по соотношению функций и полномочий управляющего совета с одной стороны, администрации школы и учредителя, с другой.

В этой связи пришлось заново пересмотреть действующий Устав. Выяснилось, что многие юридические проблемы порождены многократным переписыванием и как следствие повторением тех концептуальных ошибок, которые были заложены разработчиками примерных положений.

Заново пришлось проработать статус всех органов школьного самоуправления: общего собрания трудового коллектива, школьной конференции, проблема разграничения функций и полномочий учредителя, директора, собственно ШУС. В качестве иллюстраций могу привести некоторые курьезы: из-за механического переноса текстов на бумаге произвольно уменьшались каникулы, путались процедуры обсуждения, принятия, утверждения, согласования, как уставных положений, так и локальных актов.

3. Уже сейчас очевидно, что Управляющие Советы могли бы позволить сделать школу полноценным субъектом рыночных отношений. Речь идёт о том, что Управляющие Советы могли бы более эффективно и на законных основаниях организовать привлечение в школу внебюджетных материальных средств. Однако в условиях отсутствия налоговых послаблений для потенциального спонсора создаётся ситуация, при которой спонсор либо вообще не заинтересован в оказании финансовой помощи школе, либо такая финансовая помощь носит не прозрачный характер. Отсюда возникают серьёзная проблема сопряжения требований социальных заказчиков (родителей, Вузов, предприятий города и т.д.) и возможностей Управляющего Совета по привлечению внебюджетных средств для реализации социального заказа.

В качестве предварительных мер разрешения этой коллизии стараемся сделать расходование финансовых ресурсов максимально рациональным, прозрачным и подотчетным. С бизнесменами встречаемся, как правило, в учебных кабинетах, в присутствии школьников. Это оказывает определенное психологическое воздействие. Кроме того, в ШУС будем стараться сочетать представительство налоговиков, аппарата городского управления, депутатов местного совета, промышленных предприятий, стараясь, по возможности, согласовывать их интересы общими задачами и перспективами.

«Школа никогда полностью не финансировалась государством, – утверждает Лев Зиновьевич. - Ранее была развита система школьной помощи, сейчас же многим предприятиям не до школьных проблем, поэтому педагогическому коллективу их приходится решать самостоятельно. Определенные надежды школа связывает с созданием и работой Управляющего Совета».

\* \* \* \* \*

**Опыт создания и некоторые итоги деятельности  
Управляющего совета в лицее «Дубна»**

**Т.Р.Мещерская (г. Дубна,  
Московская область)**

**1. Зачем нужен Управляющий совет или давайте договоримся,  
о чем мы договариваемся**

Учитель – профессия публичная. Успех зависит от умения убедить окружающих в том, что ты в данный момент чувствуешь, говоришь, делаешь. Не случайно профессию учителя сравнивают с актерской. Если говорить об Управляющих советах, то он не будет головной болью для директора, а его деятельность будет успешной в том случае, если директор сумеет убедить Управляющий совет в том, в чем уверен сам.

Для этого на этапе подготовки и проведения выборов необходимо очень серьезно отнестись к подбору кандидатур, особенно к кандидатуре председателя. Управляющий совет может стать соратником, помощником, а может быть оппозицией. Что важно директору? Ему важно, чтобы члены Управляющего совета и особенно председатель были людьми грамотными, способными освоить серьезную нормативно-правовую базу, достойно представлять школу и способствовать своей деятельностью позитивным изменениям.

На самом деле, Управляющий совет, действительно, может очень многое. Не секрет, что в последнее время наша школа была отчуждена от общества. Сделать школу объектом пристального внимания общества может Управляющий совет, а это означает решение многих проблем.

Сегодня школа должна стать открытой, инвестиционно привлекательной. В мировой практике накоплен значительный опыт общественного участия в управлении школой. Сегодня и в России вопрос об Управляющих советах школ

перенесен из плоскости изучения и концептуального осмысления в плоскость практическую. Скорее всего, будущее – за Управляющими советами. Управляющий совет – идеальный вариант представления школы на любом уровне и в любом формате.

Это нужная и полезная структура. И здесь каждый учитель и директор должны проявить свое актерское мастерство, так заинтересовать своей школой, показать такие перспективы, чтобы работа в Управляющем совете стала для его членов и почетной обязанностью, и возможностью реализации личностного потенциала.

Если директор хочет видеть в Управляющем совете действительно соратника, помощника, то он должен привлечь Управляющий совет к решению не мелких, частных вопросов и проблем, а к реализации Программы развития, к управлению, то есть от узких, имеющих ограниченное значение, ценностей политизированной жизни перейти к обобщению и трансформации деятельности Управляющего совета в систему управления.

Решающая роль в этой трансформации принадлежит, конечно, директору, который должен быть заинтересован в тесном контакте с Управляющим советом, в плодотворном сотрудничестве. От директора, прежде всего, должна исходить инициатива и он должен обладать умением видеть перспективу. Но при этом должна быть и некая обособленность директора от Управляющего совета (речь идет не о разграничении полномочий), а о том, что позволит руководителю школы сохранить свою четкую позицию в плоскости реализации Программы развития, каким бы хорошим Управляющий совет ни был.

## **2. Управляющий совет, риски и анкетирование**

Жизнь строится на достижениях, но всегда необходимо минимизировать возможные риски, хотя, с другой стороны, в режиме эксперимента невозможно предусмотреть все. Риски могут возникнуть неожиданно, и о них надо преду-

предить тех, кто пойдет за нами. Риски, осмелимся утверждать, зависят от «материала» (условия школы), который и есть основа для самовыражения, для творчества, то есть поле деятельности. И чем этот «материал» разнообразнее, тем меньше рисков, то есть если школа работает в режиме поиска или переходит на такой режим работы, тогда коллективу уже приходилось отрабатывать новые модели, приемы, способы и формы, другими словами, школа уже в определенной степени владеет методикой минимизации рисков. Один из возможных и самых опасных, на наш взгляд, рисков – это уложить Управляющий совет в традиционную схему заседаний, собраний, отчетов. Управляющий совет должен стать лучшей частью школы в плане творчества, поиска.

Это – новая жизнь, которая предполагает изменение формы, реализацию новых идей, импровизацию, в противном случае Управляющий совет не выживет. Поэтому, исходя из нашего небольшого опыта, мы рекомендуем на первом этапе, назовем его «Осмысление информации», параллельно, буквально со дня основания Управляющего совета, начинать реализацию какого-то конкретного дела. Это позволит Управляющему совету органично влиться в школьное общество и сразу заявить о себе результативной деятельностью.

В нашем случае это было изменение расписания движения автобуса № 11, на котором учащиеся из левобережной части города ездят в лицей (правый берег). Далее Управляющий совет организовывал лекции для родителей (кафедра психологии Университета «Дубна»), принял решение о доплате из родительских средств медицинскому работнику и, таким образом, риск формальной деятельности Управляющего совета был сведен к нулю.

Самое главное, что удалось Управляющему совету сделать буквально с первых шагов, это донести до всех участников образовательного процесса основную идею: **хороших людей должно быть много, и они должны быть вместе.**

И сегодня, несмотря на небольшой практический опыт, можно говорить о демократизации управления учебного процесса, о создании пространства, в ко-

тором каждый может найти ту эмоцию, которая соответствует его личному представлению о лице, а также о влиянии Управляющего совета на родителей обучающихся и окружающую среду. Членов Управляющего совета знают и в Университете «Дубна», и в ГОРУНО, и в ГИБДД, и в Администрации города.

Чтобы минимизировать риски, избежать неожиданных «эффектов», члены Управляющего совета параллельно с изучением и разработкой нормативно-правовой базы провели анкетирование участников образовательного процесса, цель которого: выявить мнение как о самом Управляющем совете, формах работы, так и о тех изменениях, которые мы связываем с Управляющим советом.

Вот некоторые вопросы анкеты:

- Какие задачи и перспективы развития вы связываете с Управляющим советом
- Причины успеха (неуспеха)
- Какого эффекта можно достичь, делая школу инновационно привлекательной
- Какое пиаровское решение может быть у Управляющего совета
- Какие ресурсы надо подключить для решения актуальных проблем

Вопросы были самые разнообразные, имеющие отношение к жизни школьного сообщества. Полученный материал помог определить стратегию Управляющего совета, программу действий и, самое главное, свести к нулю эмоциональные колебания.

Блок вопросов, касающихся сотрудничества лица с научными организациями города и зарубежными партнерами, позволил выявить потребность в организации научно-популярных лекций для учащихся в области химии, физики, психологии, медицины, искусства.

Блок вопросов «Чем вы могли быть полезны Управляющему совету» определил группу родителей, которые хотят и могут оказать Управляющему совету поддержку и помощь. Эти родители – резерв Управляющего совета. Их мы начали активно приглашать на заседания Управляющего совета. Например,

02.11.2005 г., когда решался вопрос о выпускном вечере. Ценно то, что создается особая атмосфера единения и взаимопонимания, дух корпорации. От позитивно настроенных людей идет энергия оптимизма и хорошего настроения.

Если мы хотим получить результат, то должны четко и ясно определить цели и задачи Управляющего совета.

Существует такое эзотерическое понятие «эгрегор». Это информационное энергетическое поле, состоящее из суммарных энергий многих людей, направленных на решение каких-то задач. Чем больше сумма энергий, тем эти люди сильнее. Но главное, что люди подключаясь, объединяясь не только и не столько отдают свою энергию – они ее преумножают. Сознавая себя частью эгрегора (проще говоря, сообщества), они черпают силу из него как из могучего неиссякаемого источника. И чем больше эгрегор, тем больше отдача. Поэтому одна из целей нашего Управляющего совета звучит так: привлечь к управлению лицеем как можно больше талантливых, креативных людей, заинтересованных в позитивных изменениях.

### **3. Этапы создания Управляющего совета**

1. Директор лицея проинформировал участников образовательного процесса об эксперименте по апробации модели Управляющего совета в общеобразовательных учреждениях:

- общее собрание работников
- собрание родителей учащихся
- собрание учащихся

2. Инициатива участников образовательного процесса в виде ходатайства к Учредителю с просьбой:

- поддержать идею создания Управляющего совета
- оказать практическую помощь в создании норм.-правовых актов

3. Поддержка инициативы лицея Учредителем:



- постановление главы города от 22.06.2004 г. № П-759
- положение о порядке создания и организации деятельности Управляющих советов в Муниципальных общеобразовательных учреждениях города Дубны Московской области

4. Внесение и принятие дополнений в Устав и назначение представителя Учредителя:

- решение общего собрания работников (Протокол №1 от 27.08.04 г.)
- распоряжение Главы города от 16.12.2004 г. № П-1785 «О внесении дополнений в Устав Муниципального общеобраз. учреждения лица «Дубна» и назначении представителя Учредителя».

5. Государственная регистрация в налоговой инспекции дополнений, внесенный в Устав лица (Свидетельства ИМНС по г. Дубна)

6. Проведение выборов и создание Управляющего совета (Протоколы избирательной комиссии)

7. Объявление результатов выборов (Приказ по основной деятельности лица «Дубна» № 70/1 от 22.11.2004 г.)

8. Деятельность, предшествующая началу работы Управляющего совета (совместная инициатива директора и представителя Учредителя по созданию пакета документов в помощь членам Управляющего совета):

- Закон «Об образовании» (извлечения)
- Типовое Положение об общеобразовательном учреждении
- Перечень иных нормативно-правовых актов в области образования
- Методические рекомендации Министерства образования Российской Федерации по функциям, организации и работе Управляющего совета в общеобразовательных учреждениях
- Устав лица с дополнениями
- Программа развития лица (извлечения)
- План работы на 2004-2005 уч. год (извлечения)
- Реестр локальных актов лица «Дубна»

- Состав Управляющего совета (Ф.И.О., место работы, телефон)

#### **4. Практическая деятельность (некоторые итоги)**

Школа – это то, что постоянно движется и изменяется. Родители сегодня ориентируются на индивидуальность своего ребенка. Родители стали более критичными, более свободными в своем выборе. Взаимоотношения между школой и родителями изменились. Они стали более откровенными и более сложными. Так сегодня родители могут выбрать профиль в одной школе, межшкольный факультатив – в другой, учебный проект – в третьей, руководствуясь интересами и потребностями ребенка. Поэтому очень важно нам было выяснить интересы и потребности участников образовательного процесса. Провести эти исследования, например, в части оказания дополнительных образовательных услуг, а также в плане определения стратегии Управляющего совета, помогли члены Управляющего совета. Управляющий совет лицея «Дубна» заявил: «Мы должны оставить иллюзию, что кто-то придет и все сделает за нас или что все разрешится само собой». На первом этапе осмысления информации важно достичь взаимопонимания, обсудить подробности, прийти к «единой» модели, хотя у каждого складывается свой образ Управляющего совета, то есть необходимо достичь согласия как можно быстрее (обращаем на это внимание, так как прошли через очень длинные и жаркие дискуссии), чтобы помимо эмоции появилось поле решаемых задач, чтобы возник вопрос о содержании, об информации. Информационное пространство – это очень важно, так как есть опасность оказаться во власти своих представлений, имеющих мало общего с реальностью.

Есть много психолингвистических исследований по поводу информации, например, о трансформациях первичной информации в процессе ее передачи. Информация имеет свойство искажаться, обобщаться и упускаться. Это надо иметь в виду, когда идет создание нормативно-правовой базы, обсуждение и создание документов, новых по содержанию для членов Управляющего совета,

то есть речь идет о создании эмоционального комфорта, когда близкие по духу люди задают мало вопросов, так как понимают друг друга с полуслова, чтобы не получилось как у Михаила Щербакова: «А если что-то надо объяснять, то ничего не надо объяснять, но если все же стоит объяснять, то ничего не стоит объяснять».

На этом этапе нам неоценимую помощь оказали рекомендации А.А. Пинского и А.М. Моисеева. С нашей точки зрения, состав нашего Управляющего совета (когда его участники – представители разных категорий) дает возможность множества вариабельных решений. Например, в соответствии с Лицензией лицей имеет право оказывать платные дополнительные образовательные услуги населению. Управляющий совет предложил реализовать это право по двум направлениям:

- организация подготовительных курсов для учащихся 8-х классов школ города, поступающих в 9-е классы лицея «Дубна»
- создание учебно-методического центра для подготовки учащихся школ города в ВУЗы

Подготовительные курсы успешно работают, и с 01.10.2005 г. начал функционировать учебно-методический центр (пока учащихся не много). Руководитель – зав. кафедрой иностранных языков Журавлева Е.В.

Такой подход, на наш взгляд, может обеспечить начало позитивных изменений, освобождения школы от диктата консервативных решений, становления школы как современной функциональной структуры, отличающейся единством содержания и формы.

Что отличает современную школу от других? Новое современное здание? Большое количество компьютеров? Учителя-профессионалы? Одаренные дети? Нет! Разница в том, что современная школа сегодня – это **команда учителей, учеников и родителей. Директор или учитель, вахтер или председатель Управляющего совета, ученик или секретарь – каждый по отдельности профессионал, а вместе – единое целое, и все они преданы общему делу.**

Управляющий совет может изменить отношение к школе в том смысле, что школа сегодня – это место, где ребенка готовят к жизни в социуме. Сама структура школы, принципы организации школьной жизни, стремительно меняющиеся условия жизни требуют открытости школы, демократичности. И здесь для Управляющего совета открывается широкое поле деятельности. Управляющий совет способен влиять на обновление школы в связи с переменами, которые происходят в самой жизни.

Так, например, председателем Управляющего совета В.В. Ключевым и членом организационно-педагогической комиссии А.Л. Аргуновой были организованы экскурсии для учащихся физико-математических классов в Центр космической связи и конструкторское бюро «Радуга». Таким образом, Управляющий совет подходит к решению глобальной для него темы «Модель выпускника», то есть решению многих вопросов, связанных с подготовкой выпускников к жизни в социуме, с качеством образования, адаптацией к новым условиям и дальнейшей судьбе выпускников. И нет сомнения в том, что эта деятельность Управляющего совета оценена по достоинству учащимися лица и их родителями.

Создание Управляющего совета в лицее «Дубна» – это знаковое событие еще и потому, что это прекрасная возможность собрать друзей, объединив их усилия на позитивные изменения лицейской жизни. На заседании Управляющего совета 02.11.2005 г. шла речь о создании совета выпускников и приобщения их к деятельности Управляющего совета. И это не противоречит девизу лицея: «Хороших людей должно быть много, и они должны быть вместе», так как среди выпускников лицея «Дубна» много успешных талантливых людей, которых отличает мощная энергетика, изысканный вкус, богатая фантазия и креативность.

Совет выпускников мог бы проводить научно-практические семинары, конференции и практические занятия с учащимися, информировать выпускников о ВУЗах (моя специальность) и организовывать экскурсии в ВУЗы, осуще-

ствлять связь с учащимися лица через Интернет-сайт, оказывать финансовую помощь (финансирование интересных проектов учащихся и педагогов).

Мы живем в сложную эпоху (скорее декаданс, чем созидание, религиозные войны, Интернет, с появлением которого мы оказались в сети глобализации) и тем актуальнее объединение многих и многих людей в сообщество с целью улучшения качества жизни. Сегодня мы отмечаем потребность общества в качестве образования.

Реакция школы на эту потребность – организация образовательного процесса на максимально высоком уровне. Управляющий совет, деятельность которого носит прогностический характер, на наш взгляд, способен помочь школе выполнить эту функцию, создать необходимые условия. Если мы не будем вкладывать деньги в новое поколение, образование, то у нашей страны не будет будущего. В 2004-2005 учебном году Управляющий совет лицея «Дубна» оплатил участие двух лицеистов (Кукушкин Иван и Кузьменков Александр) в Юбилейной XX Всероссийской конференции обучающихся «Юность, Наука, Культура». Их работы: «Идеалистическое представление проблемы человека» и «Визуализация и построение плоскостных срезов, полученных с рентгеновского компьютерного томографа для лучевой терапии с использованием библиотеки научной графики Open GL» были отмечены дипломами, а лицей «Дубна» благодарственным письмом Министерства образования и науки Российской Федерации.

В 2005-2006 учебном году Управляющий совет определил поддержку талантливых детей и педагогов (выделение гранта на организацию научно-исследовательской деятельности) как приоритетное направление своей деятельности. Так как проектная деятельность (атрибут цивилизованного общества) все больше проникает в школьную жизнь.

Управляющий совет намерен поддерживать талантливых учащихся и учителей, которые создают имидж лицея как учреждения повышенного статуса.

Какую конкретную реальную помощь мы получили от Управляющего совета?

Как-то незаметно, стихийно, но Управляющий совет стал своеобразным посредником между лицеем (администрацией) и родителями. Оперативно идет обмен информацией. Родители стали обращаться к председателю Управляющего совета с просьбами и предложениями.

А члены Управляющего совета на родительских собраниях проводят разъяснительную работу о состоянии дел в лицее, и о состоянии образования в современном обществе, о Концепции модернизации российского образования. Таким образом, Управляющий совет, действительно, содействует реализации принципа демократического государственно-общественного характера управления образованием.

Управляющий совет может в некоторых ситуациях влиять на родительскую общественность сильнее и активнее, чем директор школы.

Мы поняли и увидели, что нормативно-правовая комиссия может включить в план своих действий и такую деятельность:

- представление информации на родительских собраниях о том, что есть сегодня лицей и каковы перспективы его развития в связи с теми изменениями, которые происходят в обществе, т.е. некая разъяснительно-просветительская деятельность.

- составление «банка данных» (предложения администрации, обучающихся и родителей обучающихся по организации лицейской жизни) с последующей передачей этих данных Управляющему совету для принятия решения.

В связи с этим возникает вопрос учебы членов Управляющего совета для того, чтобы в популярной, доступной форме суметь ответить на сложные вопросы, касающиеся образования, с которыми трудно разобраться, например, рядовому родителю, имеющему устойчивый стереотип понятия «школа», сложившийся на основе собственного школьного опыта, а между тем жизнь меня-

ется так стремительно, в том числе и система образования, что современным родителям необходимы знания и о современной школе, в которой обучаются их дети, и о системе образования в целом.

Проанализировав наш небольшой опыт (Управляющему совету лицея «Дубна» один год), мы пришли к выводу, что наш Управляющий совет становится неким центром, «банком данных», куда стекается информация о деятельности лицея, а затем возникает потребность в комплексе решать вопросы, связанные с организацией всей лицейской жизни. Так, например, на заседании Управляющего совета 02.11.05 г. решался вопрос о создании здоровых и безопасных условий для участников образовательного процесса. Речь шла об установке ограждения, защищающего лицей от проезжей части дороги. Приняли решение: председатель Управляющего совета обращается с письмом на имя начальника ГАИ с просьбой об установке знака «Осторожно, дети», а также с письмом на имя заместителя начальника ГОРУНО об установке ограждения.

На этом заседании члены Управляющего совета определяли на 2006-2007 учебный год профили обучения, позволяющие реализовать познавательные потребности участников образовательного процесса обучения и индивидуализировать процесс обучения с учетом профессиональных склонностей обучающихся.

Что очень важно?

Члены Управляющего совета прониклись мыслью, что лицей им дорог и его надо развивать. Речь шла о том, что образовательное пространство лицея уникально. Уникальность достигается за счет конкурсного отбора детей, высокого профессионализма педагогов, профильного обучения с 1994 г., тесного контакта с Университетом «Дубна» (обучение ведется «парами» как в ВУЗах, общая библиотека, общие преподаватели, практические занятия проводятся на кафедрах химии, психологии, САУ и др., общий молодежный досуговый центр, совместная деятельность со студенческим советом – ежегодно в Университет поступает 20% выпускников лицея) системы работы с одаренными детьми, ка-

чественного образования, высокого рейтинга лицея среди общеобразовательных учреждений города и области (результаты олимпиадного движения), особой атмосферы взаимопонимания, любви и дружбы между родителями, детьми и учителями.

Эту уникальность необходимо сохранить и преумножить. Важно, что члены Управляющего совета (из числа родителей) думают об имидже лицея так, как раньше они об этом не думали.

На этом заседании Управляющий совет принял решение профинансировать публикацию пособий (кафедра физики – М.Ю. Замятнин и кафедра гуманитарных наук – Е.В. Журавлева) «Как поступить в лицей».

Прошел год с момента создания Управляющего совета в лицее «Дубна». Совсем недавно были выборы. И вновь выборы.

Кандидатуры родителей обучающихся были заявлены до начала голосования. Затем на общем собрании путем голосования были избраны 2 родителя от параллели 9-х классов вместо выбывших родителей, учащихся 11-х классов.

2 ноября 2005 года на заседании Управляющего совета была произведена кооптация 2-х родителей в присутствии представителя Учредителя. Процедура кооптации была проведена в соответствии с рекомендациями, изложенными в сборнике методических материалов «Создание школьных Управляющих советов» под редакцией А.А. Пинского, Москва, «Альянс-Пресс», 2004 г.

Основной задачей для лицея «Дубна» является качественное образование.

«Образование – важнейшее из земных благ, если оно наивысшего качества. В противном случае оно совершенно бесполезно» (Р. Киплинг).

Управляющий совет лицея «Дубна» помогает нам решать эту основную для нас задачу.

Самыми яркими событиями в жизни Управляющего совета в 2004-2005 учебном году стали:

- церемония подведения итогов и награждения победителей предметных олимпиад, научно-практических конференций, интеллектуальных игр,



творческих конкурсов и спортивных соревнований. 138 учащихся (65%) из 212 обучавшихся в лицее в 2004-2005 уч. году стали победителями в разных «номинациях». 20 тысяч рублей было привлечено с помощью Управляющего совета на проведение этого праздника, который, действительно, стал незабываемым и для детей, и для взрослых

- Новый год в зимнем лесу. Культурно-массовая комиссия Управляющего совета разработала программу большого новогоднего праздника для учащихся 9-х классов. Ценность этого праздника в том, что он был совершенно необычным, оригинальным, потому что Управляющий совет (инициатива исходила от секретаря Управляющего совета Судаса Александра Николаевича) организовал его в настоящем, заснеженном зимнем лесу. Каждый ребенок (а их было 49) и многие родители стали участниками действия. И мы поняли, что отношения между учителями, учениками и родителями приобрели новый оттенок – они стали неформальным сообществом. В процессе подготовки и проведения праздника раскрылись самые неожиданные грани таланта и характера не только детей, но и их родителей. С какой любовью к детям готовился каждый сюрприз. Например, под утро в зимнем лесу был подан теплый десерт, которым так знаменита Вена: горячий шоколад и теплый яблочный штрудель под ванильным соусом. Общение взрослых и детей в неформальной обстановке, без сомнения, привнесло много оптимизма и радости в жизнь и детей, и взрослых. Задача взрослых: создать тысячи островков счастья для своих детей.

## **5. Планирование работы Управляющего совета на 2005-2006 уч. г**

### **Основные направления деятельности Управляющего совета:**

1. Реализация Программы развития лицея – прогнозы развития:
  - разработка русско-польского проекта «Международная перспектива» в рамках программы «Одаренные дети»;

- открытие в 2006-2007 уч. году 10 областного физико-математического класса (договор о сотрудничестве лица «Дубна», ОИЯИ и Международного Университета Природы, Общества и Человека «Дубна»).

2. Организация деятельности Управляющего совета по привлечению дополнительных источников финансирования:

- открытие с 01.10.2005 г. Учебно-методического центра для подготовки учащихся школ города к поступлению в вузы;

- проведение летних сессий (ежегодно) Международной исследовательской школы «Диалог»;

- участие лицеистов в работе по благоустройству города.

3. Организация научно-исследовательской деятельности учащихся:

- укрепление сотрудничества с классической гимназией Санкт-Петербургского Университета;

- участие лицеистов во Всероссийских предметных олимпиадах и научно-практических конференциях;

- организация научно-популярных лекций для учащихся сотрудниками ОИЯИ и Университета «Дубна»;

- выделение грантов на организацию научно-исследовательской деятельности.

4. Развитие материально-технической базы:

- приобретение оборудования и оргтехники для организации учебно-воспитательного процесса (телевизор, видео, микроволновая печь, музыкальный центр);

- приобретение научно-методической литературы и учебников;

- приобретение мебели;

## **Основные направления деятельности комиссий Управляющего совета**

### **Организационно-педагогическая комиссия**

Гранты УС  
Научно-популярные лекции  
Профильное обучение  
Публикация научно-исследовательских работ  
Круглые столы по организации учебно-воспитательного процесса  
Организация работы подготовительных курсов для учащихся школ города  
и оказание дополнительных образовательных услуг для учащихся лицея  
Содержание инновационного образования  
Структура образовательных программ  
Организация работы с одаренными детьми  
Диагностика качества обучения

### **Финансово-хозяйственная комиссия**

Привлечение дополнительных финансовых средств  
Организация ремонтных работ  
Визитки для администрации лицея и удостоверения для членов Управляющего совета  
Использование информационных ресурсов в целях повышения эффективности деятельности Управляющего совета

### **Нормативно-правовая комиссия**

Учеба членов УС  
Программа развития лицея  
Совет выпускников

Лекторий для родителей  
Модель выпускника и дальнейшая судьба выпускников  
Анкетирование родителей с целью выявления интересов и потребностей учащихся  
Консультации юриста  
Информационный стенд, создание сайта и эмблема Управляющего совета

### **Культурно-массовая комиссия**

Организация и проведение культурно-массовых мероприятий  
Лицейская газета  
Кружок «Шахматы»  
Дни здоровья  
Досуговая деятельность учащихся (мониторинг)  
Участие лицея в праздновании 50-летия города  
Сотрудничество с управлением культуры г. Дубны  
Лицейские традиции (праздники)  
Организация научно-популярных лекций с использованием потенциала и специфики города

Сегодня школа стремительно меняется, поворачивается к обществу, показывая ему свои достижения и проблемы, то есть можно говорить о некой «открытости» школы. Защита проектов, получение грантов становится привычным и почти повседневным событием. Проектная деятельность – один из способов обеспечения развития школы.

В этих условиях лицей «Дубна» рассматривает Управляющий совет как возможность перехода учреждения на другой более высокий, качественный уровень. Проанализировав международный опыт создания и функционирования Управляющих советов и учитывая особенности русской школы, мы констатируем: никакой, даже самый положительный опыт невозможно внедрить, если

школа к этому не готова, а если готова, тогда этот опыт необходимо адаптировать к условиям своей школы.

\* \* \* \* \*

**Апробация моделей школьных Управляющих Советов  
в Республике Карелия: прецеденты создания  
и деятельности Управляющих Советов**

**1. Из школьных управляющих – в директора школы**

**А.В.Михайлов,  
(г. Петрозаводск)**

В средней школе г. Петрозаводска – пилотной школе проекта «Апробация модели школьного Управляющего Совета» - с самого начала деятельности школьной проектной команды определился лидер проекта – учитель физической культуры – Анатолий Станиславович Сорокин. Он глубоко вник в идею проекта, познакомился с имеющимися публикациями по моделям организации школьного самоуправления и методическими рекомендациями по созданию управляющего Совета.

Возглавляя организационную работу по подготовке выборов, разрабатывая системы программных мероприятий – деловые игры с учителями и учащимися, проводя встречи с родителями, Сорокин проявил лидерские способности, его авторитет среди коллектива и учащихся значительно вырос. Участвуя в региональных и федеральных семинарах и конференциях по проекту, он тщательно вникал в суть рекомендаций, самостоятельно учился создавать школьные нормативные документы и материалы. Неоднократно сам выступал на проектной группе с интересными инициативами и вариантами решений возникающих проблем.

В начале нового учебного года прежний директор школы на другую работу перешел. В городском управлении образовани возникла идея проведения конкурса на вакантную должность директора среди заместителей директора и учителей школы. При этом предполагалось, что конкурс пройдет в традицион-

ной, безальтернативной форме – директором «автоматически» станет заместитель прежнего руководителя школы.

Однако А.С.Сорокин, понимая ответственность перед проектной командой, родителями и учащимися, с которыми он работал в проекте, значимость для школы самого проекта – решил подать заявление на участие в конкурсе. Он представил свою программу развития школы при участии в её разработке и будущей реализации управляющим Советом школы.

За это время в школе активно завершилась предвыборная кампания – с освещением в печати, с привлечением местного телевидения, общественных молодежных организаций. Успешно прошли выборы. Резонанс от деятельности школы по проекту, авторитет школьного координатора, значительная поддержка педагогического коллектива способствовали тому, что городская конкурсная комиссия признала проект развития школы, представленный А.С.Сорокиным, перспективным, а его деятельность – значительной и конструктивной. Молодой учитель физической культурой был назначен директором школы.

Сегодня, столкнувшись с новыми для себя многообразными проблемами по руководству школой, Анатолий Станиславович знает, что его деятельность по созданию школьного Управляющего совета не прошла даром – он получил активных помощников в соуправлении реализацией совместных планов по улучшению жизни школы.

## **2. Попечительский Совет становится Управляющим**

**А.В.Михайлов,  
(г. Петрозаводск)**

Двенадцать лет назад в Петрозаводске на базе Дворца творчества детей и юношества в экспериментальном порядке местными органами самоуправления была создана общеобразовательная школа. В ходе своего развития педагогиче-

ский коллектив школы работал над индивидуализацией образовательных программ учащихся, интегрированности их с программами дополнительного образования. Школа стала востребованной учащимися и родителями в силу большой психолого-педагогической поддержки детей и их успешности. Сегодня школа работает с одним классом в параллели, оставаясь «камерной» школой индивидуального обучения.

В 2001 году в школе был создан Совет семейно-педагогического объединения Петровской Школы (ПШ) – орган самоуправления школой. Ниже – выдержки из Положения о Совете семейно-педагогического объединения школы. «Цель создания Совета – руководство функционированием и развитием школы ОУ в соответствии со стратегическими документами ПШ (образовательная программа, целевые программы).

Задачи Совета школы:

- определение перспективных направлений развития школы совместно с Педагогическим кругом школы;
- привлечение общественности к решению насущных вопросов;
- Совет может выступать защитником прав всех субъектов образовательного процесса;
- решение вопросов о нарушении Устава школы;
- разрешение конфликтных ситуаций в пределах своей компетенции.

Компетенция Совета школы.

- Совет может утвердить план развития школы.
- Утверждение разработанных программ.
- Обращение в администрацию, учебные и другие органы.
- Собеседование с родителями по вопросам выполнения своих обязанностей».

Были разработаны положения о выборах, представительстве в Совете всех участников образовательного процесса, включая учащихся, родителей и педагогов.



Через год Советом было принято решение: используя федеральное Положение о Попечительском Совете – создать его в школе и принять Положение о *Радетельско-попечительском совете* Петровской школы. Ниже приводятся выдержки из его положения.

#### **«Полномочия совета»**

Совет:

- содействует организации и совершенствованию образовательного процесса, привлекает для этого внебюджетные средства;
- определяет направления, размер, порядок использования внебюджетных средств школы;
- осуществляет контроль за целевым использованием бюджетных и внебюджетных средств;
- вносит на рассмотрение общего собрания школы предложения по изменению и дополнению Устава Петровской школы;
- утверждает форму договора школы с родителями;
- вносит предложения по изменению и дополнению документов школы, регламентирующих образовательный процесс;
- определяет перечень факультативных курсов и дополнительных образовательных услуг (в том числе и платных), предоставляемых школой;
- содействует организации и улучшению условий труда педагогических и других работников школы;
- заслушивает отчеты о работе директора школы, а при необходимости и других работников школы;
- содействует организации соревнований, конкурсов, других массовых школьных мероприятий;
- содействует совершенствованию материально-технической базы школы, благоустройству ее помещений;
- устанавливает необходимость и вид школьной формы;

- высказывает рекомендации по созданию оптимальных условий для обучения и воспитания детей, в том числе по укреплению их здоровья и организации школьного питания;

- рассматривает другие вопросы, отнесенные Уставом школы к компетенции совета»

В совет вошли очень активные родители, многие из которых обладали влиянием, могли помочь школе в организации образовательного процесса и в его обеспечении. Среди них – депутат законодательного собрания Республики, преподаватель университета, работник Министерства образования и др.

Два года активной работы родителей и педагогов школы в Совете показали, что многие управленческие функции, выполняемые Советом, значительно превосходят те, что определяются положением о Попечительском Совете. Однако, эффективность деятельности Совета школы, результаты её образовательной деятельности говорили о том, что расширение полномочий Попечительского Совета до органа школьного самоуправления были оправданы.

С появлением материалов по модели школьного Управляющего Совета и с начала участия региона в федеральном проекте «Апробация моделей школьных управляющих Советов», коллектив школы, администрация и члены Совета стали активно участвовать в региональных мероприятиях проекта – семинарах, круглых столах и т.п.

В целом, принимая идею и рекомендации по организации школьного Управляющего Совета, Совет школы рассматривает сегодня вопрос об активном участии в региональном проекте создания школьного Управляющего Совета на основе накопленного в регионе опыта.

**3. Технология проведения педагогического совета  
«Управляющий совет - действующий механизм создания школы  
гражданского общества» (из опыта работы пилотной школы проекта  
– лицея № 40 г. Петрозаводска)**

**А.В.Михайлов,  
(г. Петрозаводск)**

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 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 огромное количество вопросов среди педагогов лицея.

Зачем лицею 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?

Множество вопросов возникло у педагогов, это и понятно, изменения коснутся, прежде всего, их. Поэтому важным шагом для дальнейшего развития эксперимента явилась необходимость проведения Педагогического совета, на котором все участники предстоящей работы уяснили бы смысл, структуру, технологию формирования и организации деятельности Управляющих советов (УС).

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:

- 1) Изучить рекомендации федеральной рабочей группы эксперимента по государственно-общественному управлению школой.
- 2) Понять смысл создания УС, его роль в управлении.
- 3) Понять принципы работы УС.
- 4) Понять функции и содержание деятельности УС.
- 5) Провести выборы в УС лица – в форме деловой игры, где будут представители от всех участников ОП.
- 6) Организовать работу УС.

Педсовет проводится 30 августа 2004 в форме деловой игры.

Задания творческим группам будут даны непосредственно на Педсовете.

**Рабочая группа:**

**Савицкая С.В. , директор лицея**

**Смирнова О.Ю. , зам. директора по НМР, координатор проекта**

**Макаренко С.Ф. , зам. директора по ВР**

### **План подготовки и проведения педсовета**

1. Государственно-общественное управление школой. Теория вопроса.  
Проблематика.

Выступление директора лицея Савицкой С.В.

2. Работа в проблемных группах под руководством консультантов.

3. 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 лица.

Консультант Смирнова О.Ю.

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

Цель: Создать программу действий по организации выборов в лицее.

Консультант Макаренко С.Ф.

3. Организация работы УС.

Цель: Конкретизировать собственно управляющие функции Совета, определить роль председателя и секретаря.

Консультант Савицкая С.В.

### **Ход педагогического совета**

1. **Пленарное заседание.** Выступление директора лица Савицкой С.В.

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

Необходимые материалы:

1. Материалы сайта [www.profile-edu.ru](http://www.profile-edu.ru)

2. Статья «Управляющие советы в школе»:

<http://www.gov.karelia.ru:8083/gov/Karelia/1180/17.html>

3. Общественное участие в управлении школой / Сост. А.А.Пинский – М., 2004.

## **2. Организация работы в группах**

Необходимые материалы:

1) Общественное участие в управлении школой /Сост. А.А.Пинский – М., 2004.

2) Примерное положение об УС

См. материалы сайта [www.profile-edu.ru](http://www.profile-edu.ru)

## **3. Результаты работы групп:**

3.1. Разработан проект Положения об УС лицея

**Проект**

### **Положение об Управляющем совете муниципального общеобразовательного учреждения «Лицей № 40»**

#### **1. Общие положения**

1.1. Управляющий совет Муниципального общеобразовательного учреждения «Лицей № 40» (далее – Совет) является коллегиальным органом управления Учреждением, реализующим принцип государственно-общественного характера управления образованием.

1.2. В своей деятельности Совет руководствуется Конституцией Российской Федерации, Законом Российской Федерации «Об образовании» и другими федеральными законами, Конституцией и законами (нормативными правовыми актами) Республики Карелия, Типовым положением об общеобразовательном учреждении; а также Уставом учреждения и настоящим Положением.

1.3. В деятельности Совета реализуются права участников образовательного процесса и общества (местного сообщества) на участие в управлении муниципальным общеобразовательным учреждением.

Деятельность Совета направлена на решение следующих задач:

1.3.1. Определение основных направлений (программы) развития Учреждения;

1.3.2. Участие в определении компонента Учреждения в составе реализуемого государственного стандарта общего образования и иных значимых составляющих образовательного процесса в целом (профили обучения, система оценки знаний обучающихся и другие);

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

1.3.4. Финансово-экономическое содействие работе Учреждения за счет рационального использования выделяемых учреждению бюджетных средств, его собственной доходной деятельности и привлечения средств из внебюджетных источников; обеспечение прозрачности привлекаемых и расходуемых финансовых и материальных средств;

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

1.3.6. Контроль за здоровыми и безопасными условиями нахождения, обучения, воспитания и труда в Учреждении.

## **2. Компетенция Совета**

Совет в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании», Типовым положением об общеобразовательном учреждении, Уставом Учреждения и настоящим Положением:

2.1. Принимает Устав Учреждения, изменения и дополнения к нему и направляет их для утверждения учредителю Учреждения;

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

2.3. Утверждает программу развития Учреждения (по представлению руководителя Учреждения);

2.4. Выделяет представителей из числа членов Совета, не являющихся работниками Учреждения, для участия в работе комиссий по лицензированию и аттестации данного Учреждения в качестве наблюдателей;

2.5. Устанавливает правила внутреннего распорядка и режима работы Учреждения;

2.6. Утверждает по согласованию с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график;

2.7. Рассматривает и принимает решение об исключении обучающегося из Учреждения;

2.8. Содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Учреждения;

2.9. Дает согласие на сдачу в аренду Учреждением закрепленных за ним объектов собственности;

2.10. Согласовывает по представлению руководителя Учреждения бюджетную заявку и смету бюджетного финансирования, согласовывает смету расходования средств, полученных Учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из внебюджетных источников;

2.11. Дает рекомендации при приеме на работу педагогических работников;

2.12. Представляет учредителю для назначения на должность руководителя Учреждения кандидата, избранного по конкурсу;

2.13. Ходатайствует перед учредителем Учреждения о расторжении трудового договора с руководителем Учреждения;

2.14. Заслушивает отчет руководителя Учреждения по итогам учебного и финансового года;

2.15. Ежегодно не позднее 1 ноября представляет учредителю и общественности доклад о состоянии дел в Учреждении.

### **3. Состав Совета**



3.1. Совет создается в составе не менее 11 и не более 25 членов с использованием процедур выборов, назначения и кооптации.

3.2. Члены Совета из числа родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней обучения избираются общим собранием родителей (законных представителей) обучающихся. Возможно избрание членов Совета на родительской конференции – собрании специально избранных представителей родителей (законных представителей) обучающихся от каждого класса.

Родители (законные представители) обучающихся участвуют в выборах членов Совета Учреждения - непосредственно на собрании или через своих представителей на конференции - по принципу «одна семья (полная или неполная)» один голос, независимо от количества детей данной семьи, обучающихся в данном учреждении.

Работники Учреждения, дети которых обучаются в данном Учреждении, не могут быть избраны в члены Совета в качестве представителей родителей (законных представителей) обучающихся.

Общее количество членов Совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся, не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов Совета.

3.3. В состав Совета входят по одному представителю от обучающихся на каждой из параллелей третьей ступени общего образования.

Члены Совета из числа обучающихся третьей ступени общего образования избираются собранием (конференцией) обучающихся соответствующих параллельных классов третьей ступени общего образования Учреждения.

Общее количество членов Совета из числа обучающихся третьей ступени общего образования составляет 2 человека.

3.4. Члены Совета из числа работников избираются общим собранием (конференцией) работников Учреждения.

Количество членов Совета из числа работников Учреждения не может превышать одной четверти общего числа членов совета. При этом не менее чем 2/3 из них должны являться педагогическими работниками Учреждения.

3.5. Члены Совета избираются сроком на два года, за исключением членов Совета из числа обучающихся, которые избираются сроком на один год. Процедура выборов для каждой категории членов Совета определяется соответствующим собранием (конференцией) на основе Примерного положения о порядке выборов членов Совета Учреждения.

3.6. Руководитель Учреждения входит в состав Совета по должности.

3.7. В состав Совета входит один представитель (доверенное лицо) учредителя Учреждения.

3.8. Руководитель Учреждения после проведения выборов членов совета из числа участников образовательного процесса объявляет персональный состав совета и назначает дату его первого заседания, а также направляет соответствующее уведомление учредителю.

3.9. Приступивший к осуществлению своих полномочий Совет вправе кооптировать в свой состав членов из числа лиц, окончивших данное общеобразовательное учреждение; работодателей (их представителей), чья деятельность прямо или косвенно связана с данным общеобразовательным учреждением или территорией, на которой оно расположено; представителей организаций образования, науки, культуры; граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью в сфере образования.

Кандидатуры для кооптации, представленные учредителем, рассматриваются Советом в первоочередном порядке.

Процедура кооптации членов Совета определяется Советом самостоятельно на основе Положения о порядке кооптации членов Совета Учреждения.

3.10. Одно и то же лицо может быть членом не более двух Советов одновременно.

3.11. В случае, когда количество выборных членов Совета уменьшается, оставшиеся члены Совета должны принять решение о проведении в двухнедельный срок довыборов членов Совета.

#### **4. Председатель Совета, заместитель Председателя, секретарь Совета**

4.1. Совет возглавляет Председатель, который избирается членами Совета из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета.

Представитель учредителя в Совете, руководитель и работники Учреждения, члены Совета из числа обучающихся третьей ступени общего образования не могут быть избраны Председателем Совета.

Совет вправе в любое время переизбрать своего Председателя большинством голосов от общего числа членов Совета.

4.2. Председатель Совета организует и планирует его работу, созывает заседания Совета и председательствует на них, организует на заседании ведение протокола, подписывает решения Совета, контролирует выполнение принятых на заседаниях Совета решений.

4.3. В случае отсутствия Председателя Совета его функции осуществляет его заместитель, избираемый членами Совета из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета, или один из членов Совета по решению Совета.

4.4. Для ведения текущих дел члены Совета избирают секретаря Совета, который обеспечивает протоколирование заседаний Совета и ведение документации Совета.

#### **5. Организация работы Совета**

5.1. Совет проводит заседания по мере необходимости, но не реже одного раза в три месяца.

Конкретную дату, время и тематику заседания Совета секретарь сообщает членам Совета не позднее, чем за 7 дней до заседания Совета. Рабочие материалы доводятся до членов Совета в те же сроки.

Внеочередное заседания Совета созываются его Председателем по собственной инициативе или по требованию члена Совета.

5.2. Кворумом для проведения заседания Совета является присутствие не менее половины членов Совета.

По приглашению члена Совета в заседании могут принимать участие лица, не являющиеся членами Совета, если против этого не возражает более половины членов Совета, присутствующих на заседании.

Решение Совета об исключении обучающегося из Учреждения принимается в присутствии обучающегося и его родителей (законных представителей). Отсутствие на заседании Совета без уважительной причины обучающегося, его родителей (законных представителей) не лишает Совет возможности рассмотреть вопрос об исключении.

5.3. Каждый член Совета обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос председателя Совета или председательствующего на заседании в случае отсутствия председателя Совета.

5.4. Решения на заседании Совета принимаются большинством голосов присутствующих на заседании с учетом заочного голосования и оформляются в виде постановлений.

5.5. Совет может принимать решение заочным голосованием (опросным листом). Принятие решений заочным голосованием не допускается, если против такого способа принятия решения возражает хотя бы один член Совета.

5.6. На заседании Совета ведется протокол.

Протокол заседания Совета составляется не позднее 5 дней после его проведения.

В протоколе заседания указываются:

- место и время его проведения;
- присутствующие на заседании;
- повестка дня заседания;
- вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования по ним;

- принятые решения.

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

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

#### 5.7. Члены Совета работают на общественных началах.

Учреждение вправе компенсировать членам Совета расходы, непосредственно связанных с участием в работе Совета, исключительно из средств, полученных Учреждением за счет уставной приносящей доходы деятельности и из внебюджетных источников.

5.8. Организационно-техническое, документационное обеспечение заседаний Совета, подготовка аналитических, справочных и других материалов к заседаниям Совета, оформление принятых им решений возлагается на администрацию Учреждения.

### **6. Комитеты и Комиссии Совета**

6.1. Для подготовки материалов к заседаниям Совета и выработке проектов решений могут создаваться Комитеты и Комиссии Совета.

6.2. Комитеты создаются по основным направлениям деятельности Совета.

Комиссии создаются для проработки отдельных вопросов деятельности общеобразовательного учреждения, входящих в компетенцию Совета.

6.3. Совет на своем заседании принимает решение о создании Комитетов и Комиссий, назначении их председателей из числа членов Совета и утверждении их персонального состава.

6.4. Комитеты и Комиссии работают в соответствии с регламентом, утвержденным Советом. Предложения Комитетов и Комиссий носят рекомендательный характер.

## **7. Права и ответственность членов Совета**

7.1. Член Совета имеет право:

7.1.1. Участвовать в заседаниях Совета, принимать участие в обсуждении и принятии решений. Член Совета, оставшийся в меньшинстве при голосовании, вправе выразить в письменной форме свое особое мнение, которое приобщается к протоколу заседания Совета;

7.1.2. Инициировать проведение заседания Совета по любому вопросу, относящемуся к компетенции Совета;

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

7.1.4. Присутствовать на заседании Педагогического совета школы с правом совещательного голоса;

7.1.5. Присутствовать в качестве наблюдателя при проведении лицензионной экспертизы и аттестационной экспертизы Учреждения (кроме членов Совета из числа работников Учреждения);

7.1.6. Досрочно выйти из состава Совета.

7.2. Член Совета обязан принимать активное участие в деятельности Совета, действовать при этом добросовестно и рассудительно.

7.3. Член Совета может быть исключен из состава Совета за:

- пропуск более двух заседаний Совета без уважительной причины;
- совершение противоправных действий, несовместимых с членством в Совете.

7.4. Совет может быть распущен в случае систематического невыполнения своих функций или принятия решений, противоречащих законодательству Российской Федерации.

Основанием роспуска Совета и назначения досрочных выборов может быть представление учредителя Учреждения, общего собрания работников Уч-

реждения, общего собрания родителей (законных представителей) обучающихся, собрание обучающихся третьей ступени обучения.

Совет образуется в новом составе в течение трех месяцев со дня издания учредителем акта о роспуске Совета.

### **8. Порядок внесения изменений в Положение.**

8.1. Изменения и дополнения в Положение вносятся по решению Совета и утверждаются руководителем Учреждения.

8.2. Изменения и дополнения являются принятыми, если за них проголосовало не менее 2/3 списочного состава Совета.

### **3.2. Разработана программа проведения выборов в УС**

#### **Программа**

<b>Этапы работы</b>	<b>Действия</b>	<b>Ожидаемые результаты</b>	<b>Ответственные</b>	<b>Сроки</b>
<b>Подготовка к выборам и создание Управляющего совета</b>				
1. Создание избирательной комиссии, утверждение плана подготовки и проведения выборов	1. Утверждение на общей конференции состава избирательной комиссии. 2. Издание приказа по лицу об утверждении сроков проведения выборов УС. 3. Разработка плана подготовки и проведения выборов УС	Программа проведения выборов	Директор, избирательная комиссия	Октябрь 2004 г.
2. Организация предвыборной кампании в учебных, педагогических коллективах, среди родительской	1. Выпуск информационного бюллетеня о порядке выдвижения, регистрации кандидатов и порядке проведения выборов УС. 2. Регистрация	Сформированный список кандидатов в УС	Избирательная комиссия	Ноябрь 2004 г.

общественности	кандидатов в УС.			
3. Проведение выборных собраний и конференций, информирование общественности о проведении и результатах выборов	<p>1. Предвыборная кампания: проведение обучающего семинара для кандидатов в УС, оформление предвыборного стенда, встречи кандидатов с избирателями.</p> <p>2. Проведение выборов.</p> <p>3. Информирование об итогах выборов (стенд, сайт, газета).</p> <p>4. Издание приказа по лицею об утверждении состава УС и назначении даты первого заседания УС.</p>	Выбранный УС.	Избирательная комиссия, директор	Декабрь (первая половина)
<b>Начало деятельности Управляющего совета школы</b>				
4. Утверждение результатов выборов учредителем, проведение первого заседания УС, кооптация членов УС. Выборы председателя, зам. председателя и секретаря Совета.	<p>1. Проведение обучающего семинара для членов УС.</p> <p>2. Введение в УС кооптированных членов.</p> <p>3. Проведение первого заседания УС.</p> <p>4. Выборы председателя, зам. председателя и секретаря УС на первом за-</p>	Ввод кооптированных членов УС. Распределение обязанностей между членами УС.	Учредитель, директор	Январь 2005 г. (первая половина)



	седании.			
--	----------	--	--	--

### 3.3. Проведена работа по разграничению функций

#### УС и директора лицея

#### Распределение управленческих функций между Управляющим советом и директором школы

Функции Управляющего совета	Функции директора
Принимает устав общеобразовательного учреждения, изменения и дополнения к нему.	Организует разработку устава общеобразовательного учреждения.
Согласовывает компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования («школьный компонент»).	Разрабатывает совместно с педагогическим советом «школьный компонент». И представляет его управляющему совету (после одобрения педагогическим советом). Организует реализацию «школьного компонента».
Утверждает программу развития общеобразовательного учреждения.	Разрабатывает программу развития общеобразовательного учреждения и представляет ее на утверждение управляющему совету. Организует реализацию утвержденной программы развития.
Выделяет своих представителей (не являющихся работниками или обучающимися общеобразовательного учреждения), в состав экспертных комиссий по лицензированию и аттестации данного общеобразовательного учреждения, а также конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение должности руководителя данного общеобразовательного учреждения.	Организует работу по подготовке школы к лицензированию, аттестации и государственной аккредитации.
Устанавливает продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий; принимает решение о введении (отмене) единой в период	Утверждает Правила внутреннего трудового распорядка школы и Правила поведения для обучающихся школы, организует и контролирует их исполнение.

занятий формы одежды для обучающихся; утверждает по согласованию с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график.	
Принимает решение об исключении обучающегося из общеобразовательного учреждения (в отношении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей <законных представителей>, - с согласия органов опеки и попечительства).	Готовит мотивированное представление в управляющий совет об исключении обучающегося. На основании решения управляющего совета издает приказ об исключении обучающегося.
Содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития общеобразовательного учреждения.	Организует работу школы по оказанию платных дополнительных образовательных услуг, привлечению средств из внебюджетных источников.
Дает согласие на сдачу в аренду общеобразовательным учреждением закрепленных за ним объектов собственности.	Разрабатывает и представляет управляющему совету проекты договоров аренды с необходимым финансово-экономическим обоснованием.
Согласовывает по представлению руководителя общеобразовательного учреждения бюджетную заявку, смету бюджетного финансирования и смету расходования средств, полученных образовательным учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из внебюджетных источников.	Составляет бюджетную заявку, утверждает сметы и организует их исполнение.
Заслушивает отчет руководителя общеобразовательного учреждения по итогам учебного и финансового года. При неудовлетворительном состоянии дел ходатайствует перед учредителем общеобразовательного учреждения о расторжении трудового договора с руководителем общеобразовательного учреждения.	Готовит и представляет управляющему совету отчет по итогам учебного и финансового года.
Ежегодно не позднее 1 ноября представляет учредителю и общественности доклад о состоянии дел в общеобразовательном учреждении.	Предоставляет управляющему совету всю необходимую информацию для подготовки доклада, содействует его обнародованию.

	Организует разработку, утверждение и внедрение в образовательный процесс образовательных и учебных программ, учебных планов и других учебно-методических документов.
	Устанавливает штатное расписание; осуществляет подбор, прием на работу и расстановку кадров; определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства.
	Устанавливает ставки заработной платы и должностные оклады работников школы (в пределах имеющихся финансовых средств и с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами); устанавливает надбавки и доплаты к ставкам и должностным окладам работников школы.
	Утверждает расписания занятий обучающихся, графики работы и педагогическую нагрузку работников.
	Формирует контингенты обучающихся в соответствии с их предельной численностью (оговоренной в лицензии); обеспечивает социальную защиту и защиту прав обучающихся.
	Обеспечивает создание в школе необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контролирует их работу.
	Организует и совершенствует методическое обеспечение образовательного процесса, содействует деятельности учительских (педагогических) организаций, методических объединений, ученических объединений.
	Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, учет и хранение документации; организует делопроизводство, веде-

	ние бухгалтерского учета и статистической отчетности.
	Организует работу по созданию и обеспечению условий проведения образовательного процесса в соответствии с действующим законодательством, локальными актами и уставом школы; возглавляет гражданскую оборону школы; обеспечивает безопасную эксплуатацию инженерно-технических коммуникаций оборудования; организует осмотры и ремонт зданий образовательного учреждения.
	Назначает ответственных лиц за соблюдение требований охраны труда в учебных кабинетах, мастерских, спортзале и т.п., а также во всех подсобных помещениях; утверждает должностные обязанности по охране труда.

В конце работы ПС проводится анкетирование педагогического коллектива.

### 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. Чего Вы ждете от работы УС? Подчеркните наиболее важные для Вас ожидания.
  - Повышение личного дохода от повышенного внимания к учителю со стороны УС
  - Лучших результатов своей работы
  - Повышение контроля за работой
  - Общественное и моральное признания
  - Повышение чувства защищенности от .....
  - Острое вмешательство родителей в работу учителя
  - Возможность отстаивать свои права
  - Разрешение споров, конфликтных ситуаций
  - Чего-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 общественных дисциплин.

4. Провести классные родительские собрания, где проинформировать родителей о выборах в УС.

Отв. Зам. директора по ВР, организаторы.

5. Подать к 1-му октября списки возможных кандидатов в УС от родительской общественности.

Отв. Зам. директора по ВР, классные руководители.

6. Сформировать список кооптируемых членов, утвердить список у учредителя.

Отв. Директор лицея.

### **Заключение**

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

Однако инициировать создание УС, по крайней мере, на первом этапе внедрения в школьную практику, будет именно ОУ, 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 ПС помогает достичь активности, заинтересованности и как следствие - положительного результата в процессе создания УС ОУ.

#### **4. Необходимость создания Управляющего совета в школе (из опыта Петровской школы г. Петрозаводска)**

**М.М.Карасева,  
Е.Н.Сонникова  
(г.Петрозаводск)**

Мы видим ряд оснований введения Управляющего Совета в школе:

- Уже в течение 10 лет в школе работает Радетельско-попечительский совет, основная функция которого - оказание содействия в организации и совершенствовании образовательного процесса, организации и улучшении условий труда педагогических и других работников школы, совершенствовании материально – технической базы, привлечении внебюджетных средств. Конечно, в решении финансовых вопросов – распределение внебюджетных средств – совет справляется и в данном направлении работает эффективно. Совет безболезненно для школы решает вопросы на проведение ремонтных работ, на приобретение необходимого оборудования, материалов для проведения школьных учебно-творческих дел и т.д. В целом деятельность данного органа управления в школе сводится на самом деле к решению, разрешению финансовых споров, вопросов. При этом чаще инициатором встреч радетельско – попечительского совета является директор, который вместе с председателем данного совета готовит отчетные материалы по «движению» финансовых потоков, которые чаще формируются из внебюджетных средств – добровольного благотворительного родительского взноса, целевого взноса, спонсорских средств. Часто на заседания попечительского совета приглашаются учителя. Роль учителя при этом может заключаться в следующем: с одной стороны учитель может выступить в качестве заказчика, который формулирует запрос на финансирование необходимого оборудования, материалов для организации образовательного процесса, с другой стороны – учитель может выступить в качестве представителя педагогического коллектива для усиления позиции администрации школы в решении финансового вопроса, так же учитель может и не занимать активной позиции –

он выступает в качестве слушателя, посредника в дальнейшей передаче информации, решений попечительского совета в педагогический коллектив, коллектив родителей своего класса. Но независимо от роли учителя правом голоса в принятии решения он не обладает, так же как и администрация школы. Правом голоса обладает только родитель – представитель классного коллектива в совете. Каждый класс в начале учебного года на первой родительской встрече определяет состав родителей, которые будут участвовать в деятельности совета, кому родители доверяют. Ограниченность функций данного совета и служит основанием для рассмотрения и перехода к созданию в школе Управляющего Совета - коллегиального органа государственно-общественного управления школой, призванного решать задачи не только финансовые, но и стратегического управления школой: как жить школе в условиях рынка, какое направление выбрать, чтобы быть конкурентноспособной, мобильной, реагировать на изменения спроса на образовательные услуги, быть успешной, что необходимо сделать, чтобы обеспечить качество жизни школьников, учителей, качество образования и т.д.

- Помимо Радетельско-попечительского совета, в школе работает и Ученический Круг как орган ученического самоуправления, направленный на презентацию и защиту всех идей, проектов, программ, представляемых учениками школы, на разработку стратегии решения определенных проблем классов, групп, отдельных учеников. Решения ученического круга носят рекомендательный характер для руководства школы при принятии конкретных решений. Кроме того, ряд решений не принимается без согласования с ученическим кругом. И Попечительский совет и Ученический Круг отстаивает особые интересы и права отдельных групп участников образовательного процесса и нигде эти два объединения не соприкасаются. Именно Управляющий совет станет тем проблемно – смысловым пространством, где объединяться интересы всех субъектов образовательного процесса школы.



- Всё более очевидным становится тот факт, что изменения в системе образования уже не могут проводиться только в рамках образовательного учреждения. Активными субъектами образовательной политики должны стать не только институты государственной власти и органы местного самоуправления, но и различные общественные группы, прежде всего родительская общественность. Только за счет поддержки общественности могут осуществляться планы по развитию и модернизации образования. Чтобы получить такую поддержку необходимо создать механизмы согласования целей и интересов всех участников образовательного процесса. Для этого необходимо сделать открытой для общественного обсуждения большую часть информации о жизни школы. Лишь в этом случае можно рассчитывать на ресурс доверия со стороны ближайших партнеров школы. Создание Управляющего совета позволит учителям и директору школы узнать мнение родителей о том, как школа должна учить, воспитывать, развивать детей, услышать пожелания семьи к школе и учителям. Родителям же Управляющий совет поможет понять, что ожидает их детей в школе в этом году, через 3 года, узнать возможности школы и ее перспективы.

- Как известно процедура аттестации образовательного учреждения включает в себя элементы общественной оценки его деятельности. Современная практика показывает, что наличие позитивных заключений о работе школы со стороны общественности довольно сильно влияет на положительный итог её аттестации. Включение в деятельность Управляющего совета постоянного наблюдения и экспертирования качества образовательного процесса, формулирования по итогам данной деятельности рекомендаций позволит с одной стороны, увидеть результат педагогической деятельности, скорректировать задачи, которые ставит школа, с другой стороны – УС усилит в спорных, «конфликтных» ситуациях с родителями, органами управления позиции школы, конкретного учителя, определит для родителей границу спроса, покажет родителям, что школа не всемогуща, она не может и не должна выполнять все пожелания родителей. Так же УС может выступать источником формирования общественно-

го мнения о школе, её достижениях на основании полученных заключений по итогам наблюдения и экспертирования.

Во время аттестации школы органы управления образованием проводят диагностические процедуры, направленные на изучение удовлетворенности родителей образовательным процессом школы. Участие Управляющего совета школы в аттестации позволит членам комиссии получить непосредственную информацию о положении дел в школе, более объективную, чем информацию, опосредованную через анкеты. С точки зрения, психологической, Управляющий совет – орган управления, который независим от специалистов управления образованием. Управление образованием никоим образом повлиять на совет не может, оказать давления не может, так как прямой связи между данными органами управления не существует. Поэтому позиции совета в момент аттестации (и не только аттестации, в любых спорных вопросах) сильны, он может выступить, **если это будет необходимо**, реальным защитником школы – её «крышей».

Известно, что в ближайшем будущем школы перейдут на подушевое финансирование. Именно в такой ситуации школа должна позаботиться о поиске источников дополнительного финансирования. В данном случае Управляющий совет может улучшить положение дел в таком непростом и важном вопросе школьной жизни, как финансовое обеспечение, поиск и привлечение внебюджетных средств, а также наиболее рациональное расходование бюджетных средств.

Что мешает принять решение о переходе?

1. «Активность» родителей. Как показывает анкетирование родителей – ситуация парадоксальная – родители хотят, чтобы образование вышло на новые рубежи, чтобы школа была открытой перед родителями, чтобы школа всё улучшала и улучшала качество образования, что – то новое придумывала для детей, они готовы за это платить, но принять активное участие в обсуждении готовы единицы. Родителям порой, кажется, что кто – то придет, и все за них

сделает, обсудит, и этот кто – то обязательно учтет их мнение, которое они указали на листе бумаги (анкете).

2. Техническая сторона вопроса. До конца не разработан механизм перехода, не определены процедуры выбора в Совет в нашей школе, нет четкого плана перехода.

3. Многие не владеют полной и четкой информацией о том, что такое Управляющий Совет, каковы его ключевые позиции в управлении школой.

Мы надеемся, что указанные выше препятствия будут нами преодолены в короткий срок.

## **5. Обоснование необходимости создания Управляющего совета в лицее №1 г. Петрозаводска (в условиях одновременного функционирования Управляющего и Попечительского советов)**

**В.М. Любинина  
(г.Петрозаводск)**

Опыт создания и организации деятельности Попечительского совета в лицее №1 г. Петрозаводска может являться примером подготовки и активизации родительской общественности ОУ к созданию качественно новой формы участия родителей в самоуправлении и соуправлении образовательным учреждением.

С этой точки зрения можно также говорить и о наличии в лицее практического опыта для внедрения Управляющего совета как наиболее эффективной формы общественно – государственного управления ОУ.

Попечительский совет лицея №1 с образованием юридического лица функционирует 8-ой год, учрежден в организационно-правовой форме Некоммерческого Фонда (развития) в январе 1998 года.

Попечительский совет лицея появился по инициативе снизу, ибо только в конце 1999 года выходят целевые нормативные документы:

1. Указ Президента РФ № 1134 «О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в Росс. Федерации» от 31.08.1999г.
2. Постановление Правительства РФ № 1379 «Об утверждении Примерного положения о Попечительском совете общеобразовательного учреждения» от 10.12.1999г.

Исходя из этого, видно, что, к моменту выхода вышеуказанных документов, в лицее № 1 уже практически 2 года функционировал Попечительский совет.

Создавая Попечительский совет, лицей преследовал реализацию следующих целей:

- ✓ Привлечение источников внебюджетного финансирования для обеспечения деятельности и развития лицея №1, для укрепления и развития материально-технической базы, обеспечения проектов, программ и перспективных инициатив и нововведений лицея.
- ✓ Активизация участия и привлечение родителей и общественности к соуправлению лицеем.
- ✓ Объединение усилий семьи и школы в создании единого воспитательного пространства в лицее №1.
- ✓ Организация всесторонней, всевозможной поддержки лицея, в том числе финансовой и материальной; содействие, стимулирование, информация и пропаганда его деятельности; защита и поддержка прав и интересов лицея, его обучающихся и персонала.

Попечительский совет лицея руководствуется в своей работе **«Положением о Попечительском совете»**, являющимся нормативным актом для функционирования данной родительской структуры.

В своем развитии Попечительский совет прошел 2 этапа, ибо, первоначально (в 1998 году) был сформирован как структура, необходимая для надзора

и контроля за деятельностью фонда развития (с позиций и понимания назначения Попечительского совета в то время), с ведущей функцией – привлечение источников внебюджетного финансирования и контроль за их использованием. В связи с чем, функции Попечительского совета виделись достаточно узкими, что и было заложено в первоначальный вариант Положения о Попечительском совете.

Однако, как показала практика, в процессе функционирования активная деятельность и широкий спектр вопросов школьной жизни, рассматриваемых Попечительским советом, были значительно шире тех функций, которые были заложены первоначальным вариантом Положения. Вопросы, обсуждаемые на заседаниях Попечительского совета, касались не только деятельности Фонда развития, а жизни всего лица, взаимоотношений школы и родителей в целом.

В связи с этим, на очередном заседании Попечительского совета в октябре 2001 года были рассмотрены дополнения к существующему Положению, с тем, чтобы привести в соответствие имеющееся Положение с теми функциями, которые выполняет Попечительский совет в действительности. Дополнения к «Положению о Попечительском совете» рассмотрены и утверждены на общелицейской родительской конференции 2 ноября 2001 года.

Данный факт позволяет сделать вывод о том, что уже в то время было понимание и видение несоответствия статуса Попечительского совета желаемым функциям и полномочиям Попечительского совета в качестве полноправного органа самоуправления, и предпринимались определенные шаги по преодолению этого несоответствия

В настоящее время основными функциями Попечительского совета являются:

- ✓ Участие в обсуждении основных направлений и итогов деятельности лица;
- ✓ Принятие участия в анализе качества и условий образования в лице и определении задач по его обеспечению;

- ✓ Участие в привлечении, распределении и контроле использования поступающих внебюджетных средств;
- ✓ Принятие решений по введению (и подготовка) некоторых локальных актов лица;

В настоящее время Попечительский совет функционирует в количестве 10 чел. Заседания Попечительского совета происходят 4-5 раза в год.

Работой Попечительского совета руководит председатель – Михаил Анатольевич Курганов, являющийся родителем 2-х детей – учащихся лица №1. Если комментировать состав ПС по профессиональному признаку, то он состоит из людей самых различных профессий, занимающих самые разнообразные должности: руководители организаций и фирм города, менеджеры, домохозяйка, депутат ЗС РК, юрист, директор лица является членом Попечительского совета по должности.

Оперативное управление деятельностью Фонда развития лица осуществляет председатель Правления Фонда.

Практически все заседания Попечительского совета проводятся совместно с Ревизионной комиссией. В состав Ревизионной комиссии, ежегодно проверяющей использование средств фондом, входят профессиональные бухгалтера, являющиеся родителями учащихся лица. Все заседания Попечительского совета протоколируются, протоколы подшиваются.

Вопросы, выносимые для обсуждения на Попечительском совете, касаются жизни лица в целом, финансово-хозяйственной деятельности фонда развития, организационных вопросов, обсуждения и принятия решений по существенным затратам средств, не предусмотренных годовой сметой.

Так, например, на заседаниях Попечительского совета рассматриваются:

- вопросы о сумме вноса в фонд развития лица на текущий учебный год;
- ежегодно рассматриваются финансово-хозяйственные итоги года; использование средств; обсуждаются сметы доходов и расходов на год;

- вопросы крупных приобретений (компьютерных классов, мебели);
- тексты обращений к родительской общественности лицея;
- тексты писем от имени Попечительского совета к родителям учащихся;
- вопросы привлечений и механизма сборов благотворительных взносов;

Попечительским советом приняты решения о введении:

- «Договора о сотрудничестве семьи и школы»;
- «Правил поведения лицеиста»;
- «Билета лицеиста» для учащихся;
- охраны школы;
- делового стиля одежды для учащихся;

Попечительским советом обсуждаются вопросы:

- подготовки родительских конференций; родительских советов;
- вопросы борьбы с курением на территории лицея;
- питания детей в лицее;
- проводится индивидуальная разъяснительная работа с приглашенными родителями и с выездом на место работы членов ПС.

По инициативе Попечительского совета было начато внедрение договорных отношений между лицеем и родителями. Создание нормативных документов для реализации более активного взаимодействия лицея с родительской общественностью началось с разработки и внедрения *«Договора о сотрудничестве семьи и школы»*. Главной целью договора являлось нормирование отношений между семьей и школой.

В соответствии с решениями Попечительского совета были созданы родительские комитеты, являющиеся подкомитетами Попечительского совета лицея: Комитет по питанию (2003 г.) и Комитет контроля за внешним видом и поведением учащихся (2005 г.)

Члены Попечительского совета принимают участие в проведении традиционных мероприятий лицея: ежегодного конкурса «100 лицеистов года», лицейских балов, праздников, юбилеев, принимали активное участие в работе республиканского «Родительского клуба» и «Городского родительского собрания», функционировавшего в рамках городской программы «Столичное образование».

Однако, отмечая возросший качественный уровень участия родителей в вопросах соуправления лицеем, мы, тем не менее, констатируем, что в своем нынешнем статусе (общественной формы управления) Попечительский совет не может в полной мере выполнять функции органа государственно-общественного управления школой, т.к. он не обладает возможностями Управляющего совета, к полномочиям которого отнесены важные механизмы влияния на жизнь школы.

Важным моментом является также то, что члены управляющего совета должны будут пройти обучение, которое позволит им эффективно защищать интересы школы на всех уровнях. Иначе говоря, управляющий совет должен встать над попечительским и ученическим советами нашего лицея.

Исключительно важным является и то, что Управляющий совет - это единственная возможность для родителей влиять на то, каким выйдет выпускник из стен школы, т.е., с этой точки зрения – это возможность реализовывать общественный социальный заказ на образовательные услуги школы.

С другой стороны, Управляющий совет – это возможность лоббирования интересов образовательного учреждения в органах власти, возможность от имени общества вести переговоры с учредителем и, в конечном счете, - выражать, поддерживать и защищать интересы конкретного образовательного учреждения.

Учитывая вышеприведенные факторы, а также после всестороннего обсуждения и осознания необходимости создания Управляющего совета в лицее на уровне администрации, 22 Сентября т.г. было проведено расширенное засе-



дание научно-методического совета лицея совместно с советом старшеклассников, на котором, после рассмотрения основных полномочий Управляющего совета, принято решение о создании Управляющего совета в лицее №1 в условиях одновременного функционирования в ОУ Управляющего и Попечительского советов

## **6. Размышления о роли ученика в Управляющем совете**

**Максим Николаевский<sup>25</sup>**

**(г.Петрозаводск)**

### **- *Почему я пошёл в Управляющий Совет (УС)?***

Во-первых, меня интересуют процессы, протекающие в школе. Во-вторых, первый состав УС всегда задает темп, а значит, если бы учеников в Совете представлял пассивный человек, то это, возможно, привело к снижению авторитета УС, а завтра с ним перестали бы считаться вовсе. В-третьих, я люблю отстаивать своё мнение.

### **- *Зачем я пошёл в УС?***

На мой взгляд, система образования переживает сегодня кризис. В школу прекратился приток новых кадров, снизилась успеваемость и уровень грамотности, школа подрывает здоровье учеников. Системе образования нужны перемены, если не начать их уже сегодня, то завтра дети могут и вовсе отказаться от школы, предпочитая домашнее образование. Возможен и другой исход. 11 лет учебы станут напрасной потерей времени для человека только что начавшего жить. Есть вероятность, что организацией, которая может запустить механизм перемен в школе, станет УС, а для этого он должен быстро и целенаправленно идти в направлении модернизации.

### **- *Какой была процедура выборов в УС?***

---

<sup>25</sup> Автор – ученик 11 класса, член Управляющего Совета Лицея №40.

Кроме плюсов и минусов обычных выборов, выборы внутри школы имеют свои особенности:

1. Иногда достаточно трудно сформировать группу кандидатов

Пока УС не станет организацией, с которой считаются в школе, пока он не станет популярен и пока членство в нём не станет престижным, эта проблема вряд ли разрешится. Ещё многие школьники просто стесняются выставить свои кандидатуры.

2. Очень острая и неприятная ситуация проигрыша, при которой проигравший чувствует себя униженным, а выигравший вину перед ним

В школе все друг друга знают, поэтому избиратели голосуют не за кандидата с лучшей программой, а чаще либо за друзей, либо за одноклассников. Из-за этого, проигравший кандидат переживает случившееся острее: получается, что среди параллели меньше людей, симпатизирующих ему, чем другому.

- ***Какие проблемы встречает ученик-член УС?***

Мнение учеников считается наиболее субъективным. Но если ученик субъективен (а это, конечно же, так), то учитель – дважды субъективен, а родители – субъективны<sup>2</sup> (в квадрате). Мнение учителей субъективно, так как, во-первых, на выбор учеников оказывают влияние и ученики, и учителя. Ученик знает мнение и той, и другой стороны образовательного процесса. На мнение же учителя оказывают влияние одни учителя. Во-вторых, проблемы учеников различны: первоклассник, пятиклассник, восьмиклассник и одиннадцатиклассник имеют свои проблемы; ученики старших классов могут помнить все их, и поэтому на многие вопросы смотрят не с одной позиции. Мнение родителей – субъективно<sup>2</sup>, их мнение – это мнение о мнении их детей о школе.

Легко убедить человека, что он неправ, но невозможно, что неправ его ребёнок, поэтому родителям легче лоббировать решения. И я опасаясь, что УС может стать лишь новой формой родительского комитета.

- ***Чем сегодня занимается УС?***

Главной проблемой, которую мы поставили перед собой на ближайшее время, является «проблема столовой»: ни ученики, ни учителя недовольны качеством еды, её стоимостью и самим сервисом в столовой. До следующего заседания Совета один из представителей родителей пойдёт в фирму, которой мы хотим предложить кормить нас, и узнает, согласились ли бы они или нет. А два представителя учеников узнают мнения старших классов (8-11), поэтому сейчас я посещаю классные часы.

- ***Чем в УС занимаюсь я?***

В начале классного часа я в двух словах рассказываю о ходе заседания, о том, как лицей тратит деньги, над какими проблемами сейчас работает. Затем провожу анкетирование по этим вопросам (сейчас это вопрос столовой и вопрос охраны). Обсуждаем по новым идеям (из пользующихся поддержкой учащимися – это свободный доступ к телефону и отмена дежурств), иногда затем проходит голосование по каким-либо проектам, чтобы заранее знать, есть ли в них необходимость и какое отношение к ним учеников (например – переход на пятидневку). В конце классного часа обычно задаю вопрос о предложениях, идеях или недовольствах чем-либо.

В ближайшее время я собираюсь посетить несколько столовых других школ, чтобы самому знать, в чем же я, все-таки, убеждаю учеников.

- ***Моя предвыборная программа.***

Проект разгрузки учеников:

1. Сокращение уроков до 40 минут.
2. Переход на пятидневку.
3. Запрет «нулевых» уроков.
4. Максимальное количество уроков в день - 7.
5. Сокращение учебной нагрузки.
6. Следующие предметы: Труд, Рисование, Физкультура, Музыка оцениваются по системе зачёт/незачёт.

7. Ученики старших классов вправе не вести дневник вовсе, т.к. он не является юридическим документом, а служит лишь для организационной помощи.

8. Большинство учебников можно оставлять в школе на ночь.

9. В среднем и старшем звене проверка ведения тетрадей недопустима.

10. Обязательной домашней работой является повторение пройденного материала, всё остальное – рекомендуемое домашнее задание, которое по просьбе учеников должно быть разобрано на уроке, но не может быть оценено (исключение составляет чтение произведений по литературе).

Пакет программ, направленных на либерализацию школы:

1. Отмена дежурства учеников по школе (кроме дежурных по столовой и гардеробу).

2. Отмена дежурства учителей по школе.

3. Проходы по главной лестнице лишаются направлений.

4. Ученики старшего звена имеют право на свободный график посещения уроков (но, тем не менее, они сдают зачёты по всем предметам школьного курса).

5. Каждый ученик имеет право учиться в том классе, в котором он хочет. Ни один ученик не должен бояться «вылета» из класса, всяческое давление на учеников в целях их исключения из класса считается противоправным.

6. В школе должны существовать общеобразовательные 10 и 11 классы. Возможно, мы проиграем на проценте поступающих в ВУЗы, но зато выиграем по показателям доступности образования.

7. Всяческие притеснения учеников учителями должны быть рассмотрены с принятием соответствующих мер. Любое нравственное (моральное) насилие над учениками рассматривается со всей допустимой строгостью.

8. Давление на учеников через родителей должно быть уничтожено.

9. Школьники на уроке имеют право сидеть там, где им вздумается. Все пересадки учителем допустимы лишь в младших классах, и то с целью знакомства учеников друг с другом.

10. В младшей школе ученики могут сидеть не за партами, а прямо на полу, для этого на него будет послан ковёр.

11. Учащиеся могут передвигать парты в кабинете по своему усмотрению, это не должно смущать учителя.

Пакет программ, направленных на демократизацию школы:

1. Каждый участник образовательного процесса может вносить предложения в Совет лица.

2. Все предложения в начале должны быть рассмотрены на референдуме старших.

3. При одобрении предложения, оно выносится на повестку Совета лица, окончательное решение принимается им.

Изменение качества условий жизни в школе:

1. Организация площадки для велосипедов на конец осени - начало весны.

2. Организация радио.

3. Попытка решить проблемы Туалета, Гардероба и Столовой.

3.1. В туалетах: привинтить все краны, разделить туалет на кабинки, повесить зеркала.

3.2. В столовой: ежедневно контролировать качество еды, чистоту посуды и столов. Установить фиксированные цены на продукты. Утром вывешивать меню на входе в школу, чтобы ученики могли заранее выбрать, что им покупать и, при желании избрать в классе человека, который будет всё заказывать за 2-3 минуты до начала перемены.

3.3. В гардеробах: перераспределить гардеробы между классами, уроки у которых заканчиваются в разное время.

Это программа, которая была составлена год назад, сейчас я уже понимаю, что многое в ней невыполнимо, зато к ней можно добавить предложения учеников:

1. Наличие в туалетах туалетной бумаги.
2. Вход в школу по пропускам, организация проходной.
3. Улучшение внешнего вида расписания уроков (оно должно быть крупнее, выполнено цветом), возможно, в школе нужно повесить не одно расписание.
4. Сокращение перемен для того, чтобы заканчивать школу как можно раньше.
5. Установка телефона.

#### **7. Из опыта создания Управляющего Совета в МОУ «СОШ №39» г.Петрозаводска**

**А.С.Сорокин**  
**(г. Петрозаводск)**

Как организовать демократическое управление образовательным процессом, учитывая интересы всех сторон: учащихся, педагогов, родителей? Как улучшить финансовое положение и условия школьной жизни? На все эти вопросы в муниципальном общеобразовательном учреждении «Средняя общеобразовательная школа № 39» города Петрозаводска постарались ответить, создавая Управляющий Совет.

С апреля 2004 года коллектив школы включился в реализацию федерального проекта «Апробация моделей Управляющих Советов в общеобразовательных учреждениях». Цель проекта – развитие демократического, государственно-общественного характера управления в образовательном учреждении.

Инициативная группа созданная для реализации данного проекта предполагала, что в работе по созданию Управляющего Совета могут возникнуть трудности, но сама идея захватила нас.

Будут ли участвовать в выборах родители, как отреагируют коллеги, что скажут дети? Вопросы, вопросы, вопросы.... Но как говорят: Не ошибается тот, кто ничего не делает.

Вся работа по созданию Управляющего Совета МОУ «СОШ №39» была разбита на несколько этапов. На первом этапе основной задачей было информировать учащихся, педагогов и родителей о проекте создания Управляющего Совета в школе. Были проведены встречи старшеклассников, информационные родительские собрания, расширенное заседание родительского комитета, педагогический совет в форме ролевой игры «Школьный управляющий совет как механизм общественно-государственного управления школой», вышел в свет специальный номер школьной газеты с информационными материалами по созданию Управляющего Совета.

Педагоги, родители и учащиеся активно включились в обсуждение вопросов жизни образовательного учреждения. Многие участники дискуссий впервые задумались о том, какие реальные права есть у учащихся, может ли педагогический коллектив реально повлиять на программное развитие образовательного учреждения, каков современный заказ родителей на образование своих детей. В то же время часть коллектива скептически отнеслась к идее создания Управляющего Совета, а некоторые открыто говорили о том, что ничего не получится. Были и такие, кто так и не понял, что же такое Управляющий Совет и для чего он нужен.

Мы понимали, что для того, чтобы нам поверили, и Управляющий Совет действительно состоялся как реальный орган общественно-государственного управления, а не дань новым веяньям в образовательной политике, необходимо было провести легитимные выборы, информировать участников образовательного процесса о деятельности УС и решать действительно важные вопросы для

школы обязательные к исполнению всех участников образовательного процесса.

Инициативная группа разработала нормативно-правовую базу для организованного и прозрачного проведения процедуры выборов в Управляющий совет:

- Положение о порядке выборов (*общие положения, состав и формирование совета, назначение даты выборов, организация выборов в УС, оформление результатов выборов, условия исключения члена Совета, разрешение споров по вопросам проведения выборов*);

- Положение об избирательной комиссии (*порядок формирования избирательной комиссии, статус члена избирательной комиссии, полномочия и организация деятельности избирательной комиссии, полномочия Председателя и секретаря избирательной комиссии, гласность в деятельности избирательной комиссии, подготовка и проведение выборов*);

- Положение о регистрации, выдвижении и статусе кандидатов УС (*выдвижение кандидатов, сбор подписей в поддержку кандидата, регистрация кандидатов, равенство кандидатов в депутаты, права и обязанности кандидатов*);

- Положение о предвыборной агитации (*предвыборная агитация и сроки ее проведения*);

- Положение о голосовании и определении результатов (*избирательные бюллетени,*

- *порядок голосования, подсчет голосов избирателей, определение результатов выборов*);

- Положение о порядке кооптирования (*общие положения, порядок кооптирования в члены Управляющего Совета, прекращение полномочий кооптированного члена Управляющего Совета*).

При подготовке и организации предвыборной кампании наибольшее количество сомнений было о том, найдутся ли в коллективе желающие взяться за



столь нелегкое дело, представить программу деятельности Управляющего совета, развития школы.

Чаще всего, зная коллектив педагогов, мы анализируем и делаем управленческие выводы: компетентен, грамотен, мобилен. В процедуре выборов в Управляющий совет ситуация непривычная для руководителя любого уровня образовательного учреждения. Каждый педагог имеет право подать свою кандидатуру в управляющий орган школы, и повлиять на мнение педагогического коллектива здесь невозможно. Кто войдет в Управляющий совет от педагогов решать только коллективу.

Особый разговор – о родителях. Общая практика школы показывает, что родители зачастую воспринимаются нами как «доноры» или «спонсоры». Школа как бы говорит: «Привели к нам своих детей, сделали выбор, будьте любезны играть по нашим правилам!».

И повлиять на сложившуюся годами систему невозможно. А что если попытаться войти в Управляющий совет и изменить ситуацию? А возможно ли это?

Пожалуй, в самой привычной ситуации находятся учащиеся 10-11 классов. Если в школе действуют парламенты, советы и др., то, что такое выборы в органы ученического самоуправления школьники представляют. Но обладают ли настоящей силой в принятии решений на уровне образовательного учреждения ученические советы? Ответ очевиден. С любой своей инициативой по развитию или изменению правил школы учащиеся идут к директору. А уж директору решать, будут ли услышаны предложения или нет.

С такими размышлениями и опасениями мы начали предвыборную кампанию в Управляющий совет.

Первая встреча с кандидатами в Управляющий совет показала, что в коллективе много заинтересованных людей, видящих проблемы современной школы и готовых их решать, но не каждый из них в итоге решил принять участие в выборах, отважились самые смелые.

Каждому кандидату в Управляющий Совет был выдан пакет документов:

- График предвыборной кампании кандидата в УС.
- Положение об УС муниципального образовательного учреждения.
- Основные функции (компетенция) УС.
- Распределение управленческих функций между УС и директором школы.
- Положение о порядке выборов членов УС.
- Протоколы, заявления, необходимые кандидату для регистрации и ведения предвыборной кампании.

Впервые проводя выборы в Управляющий совет образовательного учреждения, необходимо четко продумать алгоритм избирательного процесса и представить его всему коллективу. Инициативной группой по подготовке и проведению выборов был разработан следующий план проведения выборов в Управляющий совет.

- Выдвижение кандидата в Управляющий совет инициативной группой (*протокол общего собрания, уведомление избирательной комиссии, заявление о согласии кандидата баллотироваться в Управляющий совет*)
- Выдвижение кандидата в управляющий совет или самовыдвижение (*уведомление избирательной комиссии о решении кандидата баллотироваться в Управляющий совет; сбор подписей избирателей (подписной лист)*);
- Регистрация кандидата в Избирательной комиссии с предъявлением необходимых документов и получение удостоверения кандидата (*список зарегистрированных кандидатов в Управляющий совет; регистрационное удостоверение кандидатов*);
- Регистрация доверенных лиц кандидата (*заявление кандидата для регистрации доверенных лиц, личное заявление доверенного лица кандидата*);
- Разработка стратегии избирательной кампании (*определение основных направлений деятельности, анализ возможностей доверенных лиц, со-*

*ставление конкретного плана предвыборной кампании по дням, проведение выборов и утверждение членов УС);*

- *Использование технологий в предвыборной деятельности ( теледебаты кандидатов, проведение митингов, интервью для школьной газеты, видеоролики, плакаты и листовки).*

При проведении предвыборной кампании каждому кандидату в Управляющий совет школы была оказана информационная поддержка:

- выпуск школьной газеты с информацией об УС и кандидатах в члены УС;
- создание видеороликов о кандидатах;
- выпуск листовок с биографическими данными и предвыборной программой кандидатов в УС;
- информирование избирателей (стенды, плакаты и т.д.).

Опыт проведения предвыборной кампании в Управляющий совет школы показал, что данный алгоритм проведения выборной кампании может применяться при проведении выборов в органы ученического управления, так как она на наш взгляд максимально приближена к реальным выборам.

Три недели школа жила в ожидании выборов. Кандидаты снимались в предвыборных видеороликах, издавали листовки, давали интервью школьной газете, агитировали голосовать за свои кандидатуры, обещая сделать школьную жизнь лучше.

В день выборов в школу приехала съемочная группа молодых журналистов из юниорского союза «Дорога», которая не только снимала видеосюжет о выборах, но и следила за легитимностью выборов.

В результате выборов в Управляющий Совет МОУ «СОШ №39» вошли: Козюпа Мария (11 класс), Фадеев Стас (10 класс), Галеева Я.С.(учитель географии), Кобелева Г.И. (социальный педагог), Филиппова С.Н. (учитель начальных классов), Ерошкин А.Ю., Лазарева Г.И., Некрасов Г.Н., Романова С.В.(родители), Мещанский А.В.(представитель Учредителя), Сорокин

А.С.(директор школы). На первом заседании был выбран председатель Управляющего Совета, им стал Ерошкин А.Ю.

Так сложилось, что после проведения выборов в декабре 2004 года меня назначили директором МОУ «СОШ №39» и в состав Управляющего Совета я вошел не как представитель коллектива, а как директор школы. Возможно, что на решение о назначении меня директором повлияло и мое активное участие в реализации данного проекта. Хотя вполне возможно, что это лишь только мои домыслы. Кто знает?

Анализируя результаты, хочется сказать, что организация на первый взгляд «громоздких» выборов с привлечением телевидения, созданием видеороликов о кандидатах, выпуском листовок с биографическими данными и предвыборной программой кандидатов и т.д., помогла нам при проведении первых заседаний УС (был создан хороший эмоциональный задел), заставила некоторых учителей пересмотреть свое мнение по отношению к Управляющему Совету (если столько усилий потрачено на проведение выборов, может быть, и школьные проблемы смогут решить?), обучающиеся приобрели опыт участия в выборах максимально приближенных к реальным, а родители ... Проблемы, с которыми мы столкнулись при проведении выборов:

- низкая активность родителей, как при выдвижении в кандидаты УС, так и во время голосования;
- не все кандидаты представляли, чем же должен заниматься Управляющий Совет.

Мне кажется, что перед организацией выборов необходимо проводить обучение классных руководителей тому, как проводить родительские собрания и что на них рассказывать. Для информирования участников образовательного процесса (излагать материал не научным стилем, а художественным) использовать стенды, школьную газету, буклеты, вкладывать раздатку об УС в дневники учащихся. Провести разъяснительную работу с представителями Родительского комитета или Попечительского совета о том, чем отличается Управляющий

Совет от данных органов соуправления школой, и привлечь их к участию в выборах.

Вместе с Управляющим Советом, мне как начинающему директору приходилось знакомиться с жизнедеятельностью образовательного учреждения (нормативно-правовая, финансово-экономическая, материально-техническая, программно-методическая, образовательная деятельность). Столкнулись и с первыми проблемами: как рассказать в доступной форме членам УС о школе (если у меня самого возникают вопросы) и в тоже время не перегрузить их излишней информацией. Решили проблему следующим образом – рассматривать на заседаниях УС по одному виду деятельности (с финансово-экономической деятельностью мне пришлось знакомить УС на протяжении трех заседаний, хотя и до сих пор возникают вопросы). Решением данной проблемы мне видится выпуск обучающего пособия (написанного в художественном стиле) или проведение муниципальных обучающих семинаров для представителей УС.

На первых заседаниях Управляющего Совета решались организационные вопросы: выбор председателя, создание комитетов, разделение полномочий между директором и Управляющим Советом, периодичность заседаний, регламент заседаний и т.д.

Методом проб и ошибок мы пришли к выводу, что структура заседания УС должна выглядеть следующим образом:

- принятие решения (голосование)
- обсуждение вопроса
- рассмотрение вопроса
- разное.

Мы остановились на следующих формах протокола и повестки заседания УС.

**Протокол №3 заседания Управляющего Совета от 12.03.2005 г.**

Присутствуют: А.Ю.Ерошкин, А.С.Сорокин, Г.Н.Некрасов, С.Н.Филиппова, Я.С. Галеева, С.В. Романова, С.Фадеев, А.В. Мещанский.

Отсутствовали: М. Козюпа - по болезни, Г.И. Кобелева - по уважительной причине, Г.Е. Лазарева - по уважительной причине.

Тема: Кооптация членов УС, создание комитетов.

Повестка заседания:

1. Рассказ о конференции, которая состоится 18-20.03.2005 г .(г. Москва).
2. Кооптация членов УС.
3. Создание комитетов УС.
4. Обсуждение вопроса о выступлении членов УС на родительских собраниях 16-17.03.2005года.
5. Рассмотрение вопроса о мерах по борьбе с курением.
6. Назначение даты заседания УС.

По первому вопросу слушали А.С. Сорокина.

На конференции предлагается проанализировать деятельность УС за 4 месяца, поделиться опытом работы с участниками проекта. Продумать предложения, рекомендации по работе УС, которые необходимо обсудить на конференции.

В сентябре 2005 года будут проведены обучающие семинары для членов УС, выпущен сборник методических рекомендаций.

По второму вопросу слушали А.С. Сорокина.

Для кооптации в УС выдвинуты следующие кандидатуры:

1. Л.А.Ковру - ректор ГОУ КРИПКРО.
2. И.В. Шарапов - депутат городского Совета
3. А.А. Агарков - ведущий специалист управления образования г. Петрозаводска
4. Л.М. Клейкова - депутат ЗС РК.

По третьему вопросу слушали А.Ю. Ерошкина.

Необходимо создать следующие комитеты:

- информационный (А.Ю. Ерошкин)
- по работе с родителями (Г.И. Кобелева)
- по взаимодействию с работниками школы (Я.С.Галеева, С.Н. Филиппова)
- по работе с обучающимися (М. Козюпа, С. Фадеев)
- по здоровью и безопасности (Г.Е. Лазарева)
- финансовый (Г.Н. Некрасов)
- материального обеспечения (С.В. Романова)
- создание юридического блока (консультации юриста по различным вопросам).

Предложения:

Необходимо к следующему заседанию УС выработать конкретные предложения по работе комитетов. Консультации с председателем УС и директором школы - по субботам с 11 до 12 часов (кабинет директора)

По четвертому вопросу слушали А.С. Сорокина.

На родительских собраниях, которые состоятся 17-18 марта, необходимо информировать родителей о деятельности УС.

Председатель УС - А.Ю. Ерошкин и директор школы - А.С.Сорокин, а также С. Фадеев на общешкольных собраниях расскажут о деятельности УС.

По 5 вопросу слушали А.С.Сорокина.

Администрация школы предлагает следующие меры по борьбе с курением:

1. Индивидуальная беседа с зам. директора по безопасности А.С. Цыгановым.
2. Объяснительная, беседа с директором школы.
3. Информирование родителей учащегося.
4. Приглашение на совет профилактики вместе с родителями.

5. Создание протокола об административном нарушении.

Членами УС были предложены следующие меры профилактики:

- показ фильмов с целью профилактики негативного явления
- конкурс плакатов
- создание буклетов
- консультации специалистов
- использование методики Ждановой
- показ спектакля ("Красный Крест")
- взять заявление с родителей, что разрешают курить детям

Итоги голосования по программе по борьбе с курением:

"за"- 8 человек

"возд."- нет

"против"- нет

Принято единогласно.

Следующее заседание УС состоится 09.04.2005.года.

Решение заседания УС:

1. Разработать положения о комитетах, создание комитетов УС.

Ответственные: председатели комитетов, А.Ю.Ерошкин.

2. Считать избранным кооптированным членом УС Л.А. Ковру.

Пригласить на следующее заседание УС потенциальных кооптированных членов - И.В. Шарапова, А.А. Агаркова, Л.М. Клейкову. Ответственный: А.Ю. Ерошкин.

3. Доработать к следующему заседанию программу по борьбе с курением.

Ответственные: администрация школы.

4. Пригласить с финансовым отчетом на заседание УС председателя родительского комитета.



Ответственный: А.С.Сорокин.

Секретарь: \_\_\_\_\_ (И Ю Талья).

**Повестка 4-го заседания Управляющего Совета**

**8.04.2005 г.**

**1. Утверждение положения о борьбе с негативными явлениями**

**Меры по борьбе с курением на территории**

**МОУ «Средняя общеобразовательная школа №39»**

1. Индивидуальная беседа с зам. директора по безопасности А.С. Цыгановым.
2. Заявление от учащегося.
3. Объяснительная, беседа с директором школы.
4. Информирование родителей учащегося.
5. Заявление от родителей.
6. Приглашение на совет профилактики вместе с родителями.
7. Создание протокола об административном нарушении.

**Мероприятия по профилактике негативных явлений:**

- показ фильмов о вреде курения
- конкурс плакатов
- создание буклетов
- консультации специалистов
- использование методики Ждановой
- показ спектакля ("Красный Крест")

**2. Рассмотрение вопроса о 5-ти или 6-ти дневной рабочей неделе.**

(результаты опроса учащихся и педагогического коллектива, учебная нагрузка при 5 и 6 рабочей неделе)

Классы	Максимально допустимая нагрузка в часах	
	При 6-дневной неделе	При 5-дневной неделе
1 класс	20 (по факту 16)	20 (по факту 16)
2-4 классы	25 (по факту 20)	22 (по факту 18)
5 классы	31	28
6 классы	32	29
7 классы	34	31
8-9 классы	35	32
10-11 классы	36	33

1. Часы факультативных, групповых и индивидуальных занятий должны входить в объем максимально допустимой нагрузки
2. Учителя начальных классов не ведут уроки физической культуры, ИЗО, музыки, иностранного языка (1 класс - 4 часа, 2-4 классы – 5 часов).
3. При 5-дневной неделе в 1-4 классах не будут проводиться следующие предметы: иностранный язык 2-4 классы, развитие творческого воображения 2-3 классы, информатика 2-4 классы, риторика 3 класс.
4. При 5-дневной неделе в 5-6 классах не будет третьего часа физической культуры.
5. При 5-дневной неделе в 7-9 классах не будет уроков информатики, предпрофильного обучения.
6. При 5-дневной неделе в 10-11 классах не будет часов для увеличенного объема изучения отдельных предметов, факультативных занятий для подготовки к ЕГЭ.
7. Уменьшение недельной нагрузки учителя ведет к снижению заработной платы.
8. При уменьшении нагрузки (менее 18 часов) не идет педагогический стаж (льготная пенсия – 25 лет) возможно сокращение кадрового состава.

9. Снижение тарифного фонда (складывается из заработной платы работников школы) ведет к уменьшению надтарифного фонда (23% от тарифного фонда) предназначенного для выплаты премий, процентов за классное руководство, проверку тетрадей, заведование кабинетами и т.д.

### **3. Рассмотрение положений о комитетах:**

- **информационный (А.Ю. Ерошкин)**
  - *готовит соответствующий раздел ежегодного отчета управляющего совета перед родителями и общественностью.*
  - *курирует выпуск школьной газеты*
- **по работе с родителями (Г.И. Кобелева)**
  - *совместно с родительским комитетом организует участие родителей в образовательном процессе;*
  - *готовит ежегодный информационный доклад о результатах деятельности школы;*
  - *организует работу школы с социокультурными организациями на территории микрорайона школы;*
  - *организует просветительскую и образовательную деятельность, реализацию социальных проектов в микрорайоне школы;*
  - *привлекает бывших выпускников, ветеранов к реализации образовательных проектов школы;*
  - *совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей;*
- **по взаимодействию с работниками школы ( Я.С. Галеева, С.Н. Филиппова) (социально-правовой комитет)**
  - *осуществляет контроль за соблюдением прав всех участников образовательного процесса;*

- готовит решения Совета по регулированию нормативно-правовой базы школы, изменений в Уставе школы и при подготовке её локальных актов;
- совместно с администрацией рассматривает вопросы посещаемости учебных занятий и показателей поведения учащихся;
- рассматривает жалобы учащихся, родителей и учителей о нарушениях их прав
- участвует в работе экспертных комиссий по общественной аттестации школы; привлекается для работы комиссии по лицензированию и аттестации ОУ;
- раз в полгода совместно с администрацией готовит информацию для совета о результатах текущей и итоговой успеваемости учащихся;
- **по работе с обучающимися (М. Козюпа, С. Фадеев) (учебная комиссия)**
  - осуществляет контроль за соблюдением прав всех участников образовательного процесса;
  - совместно с администрацией регулирует вопросы расписания учебных занятий;
  - готовит решения совета о введении школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение учащихся в учебное и внеучебное время;
  - готовит соответствующий раздел ежегодного отчета управляющего совета перед родителями и общественностью.
- **по здоровью и безопасности (Г.Е. Лазарева)**
  - участвует в работе экспертных комиссий по общественной аттестации школы; привлекается для работы комиссии по лицензированию и аттестации ОУ;
  - содействует и осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе;
  - организует наблюдение за состоянием библиотечного фонда и разрабатывает рекомендации по его пополнению;

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

• **финансовый (Г.Н. Некрасов) и материального обеспечения (С.В. Романова)**

- организует планирование расходов 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 смете надбавок к зарплате;

- создает фонд поощрения для различных внутришкольных конкурсов из внебюджетных средств;

- совместно с администрацией осуществляет поиск внебюджетных источников финансирования;

- регулирует содержание и ценообразование дополнительных платных услуг;

- готовит соответствующий раздел ежегодного отчета управляющего совета перед родителями и общественностью.

• создание юридического блока (консультации юриста по различным вопросам).

(докладчик А.Ю. Ерошкин)

**5. Обсуждение вопроса о подготовке школы к новому 2005-2006 учебному году.**

**6. Назначение даты заседания УС**

Девять месяцев – срок небольшой. Что же удалось сделать Управляющему Совету:

- утверждена и реализуется программа по борьбе с курением;
- утверждены правила пользования мобильным телефоном в МОУ «СОШ №39»;
- найдена возможность оказания финансовой помощи для проведения ремонта школы;
- члены УС в составе жюри принимали участие в «Ярмарке инновационной деятельности» по формированию учебного плана на 2005-2006 учебный год (школьный компонент);
- рассмотрен вопрос о 5 или 6 дневной рабочей неделе (решение: 1-5 классы – 5 дневная рабочая неделя, 6-11 классы – 6 дневная рабочая неделя);
- распределены полномочия между УС и родительским комитетом школы;
- проведена проверка качества обслуживания школьной столовой, медицинского комитета, рассмотрены ходатайства, жалобы, заявки, предложения ...
- издается бесплатная школьная газета, освещающая жизнь школы и деятельность Управляющего Совета (999 экземпляров).

**Каковы основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться за прошедшее время?**

Отсутствие мотивации и желания работать на благо школы у потенциальных кооптируемых членов в УС (или только политическая мотивация). Сейчас мы решаем данную проблему создавая банк данных родителей и выпускников и ведя более тщательный поиск среди представителей бизнеса.

Не все родители знают о деятельности и решениях Управляющего Совета. Сейчас решения УС вывешиваются на школьном стенде Совета, доводятся до родителей с помощью школьной газеты, через родительские собрания, работает «горячий телефон» (1 и 3 суббота месяца с 10.00 - 13.00 работает приемная УС в том числе и отвечают на звонки родителей).

Падение интереса к работе у некоторых представителей УС.

Что делать?

Принимать конкретные решения на заседаниях Совета, улучшающие условия жизни школы и учитывающие интересы всех участников образовательного процесса. Не возлагать слишком много обязанностей и поручений на членов УС, а решать с их помощью конкретные задачи. Не бояться выводить из состава и избирать новых представителей в УС (возможно, что некоторые члены УС преследуют только личные интересы).

Мне кажется, что директору школы необходимо вести «кадровый подбор» потенциальных кандидатов в УС. Это не значит сформировать «карманный Совет» (зачем он тогда вообще нужен?), в конечном итоге право выбора остается за избирателями. Необходимо искать людей грамотных, с активной жизненной позицией, инициативных, готовых помогать школе и решать возникающие трудности. Проведя анкетирование родителей, мы узнали, что многие из них хотели бы принимать участие в жизни школы. Таких родителей можно и нужно привлекать к участию в деятельности Управляющего Совета, но без права решающего голоса (со временем таких родителей можно и кооптировать в УС).

Очень важно для школы кто выбран председателем Совета. От этого человека во многом зависит как будет развиваться, работать и будет ли жизнеспособным Управляющий Совет школы. Анатолий Юрьевич Ерошкин – председатель УС МОУ «СОШ № 39» города Петрозаводска - человек с активной жизненной позицией, заботящийся о детях, генератор и исполнитель идей возникающих в Совете. На втором заседании Совета он предоставил план развития школьной газеты и внес предложения по организации работы УС на первоначальном этапе.

**Предложения по организации работы Управляющего совета школы  
№ 39 на первоначальном этапе (февраль - июнь 2005 года)**

В период становления Управляющего совета (УС) основным направлением деятельности следует избрать налаживание информационных связей между самим советом и учащимися, родителями, педагогами, жителями и предприятиями (учреждениями, организациями) микрорайона, общественности города Петрозаводска и властных структур. При этом ни в коем случае не следует разрушать уже имеющиеся связи, следует их использовать и развивать.

Обмен информацией должен происходить как в направлении от УС к учащимся, родителям, педагогам, всем жителям микрорайона и т.д., так и в направлении от них к УС. Цель такого обмена - формирование в глазах школьной и иной общественности положительного образа УС и школы № 39 в целом.

Способы информирования о деятельности УС.

1. Рассказ в школьной газете о деятельности УС, его решениях, рекомендациях, планах, начинаниях и т.д. Просчитать вариант с подпиской на издание или его распространение через учащихся (общественные распространители). Вывод газеты на совершенно иной качественный уровень (по отдельному плану и совместно с редактором).

2. Регулярное информирование через средства массовой информации, выходящие в Петрозаводске, населения города о деятельности УС и школы (особенно об успехах). Как вариант - создание в школе собственного пресс-центра. В идеале - ежемесячный пресс-релиз и статья в каком-нибудь издании.

3. Выступления членов УС на классных часах и классных родительских собраниях с информацией о деятельности УС, о его решениях, планах и т.д.

4. Размещение на существующих в районе информационных стендах информации о деятельности УС и школы (магазины, социо-культурный центр, поликлиника, библиотека, завод «Авангард» и т.д.) Периодическое, не менее одного раза в месяц, обновление информации на стендах.

5. Размещение в Интернете странички школы № 39.

6. Использование пиар-технологий в формировании положительного образа школы № 39:



а/ письма родителям с благодарностью за воспитание ребенка (успехи в учебе (в том числе и улучшение учебы), спорте, поведении, классных делах, общественной деятельности школы и т.д.,

б/ поздравление педагогов школы с днем рождения в телепередаче «Букет поздравлений»,

в/ вопросы главе РК или мэру Петрозаводска в передачах «Прямая линия» (положительные вопросы с обязательным упоминанием УС),

г/ разработка и принятие через конкурс эмблемы, флага, гимна школы (обязательное информирование общественности обо всех этапах конкурса),

д/ проведение массовых (для всего микрорайона) мероприятий в школе и на территории школы, е/ письма работодателям родителей с просьбой поощрить работника за надлежащее выполнение родительских обязанностей...

Список таких «мелочей» можно продолжать до бесконечности, для этого нужно немного фантазии и желания достичь успеха. Отдача от них, в случае правильного построения работы может быть грандиозной. Не зря же говорят: при хорошей рекламе и товар не нужен.

### **Обратная связь**

1. Налаживание работы Приемной УС. Например, каждую субботу с 12 до 13 часов в определенном кабинете ведет прием по личным вопросам один из членов УС.

2. Анкетирование учащихся, родителей, педагогов (как совместное, так и отдельное) по самым важным вопросам школьной жизни.

3. Установка в школе почтового ящика «вопрос к УС», в который можно бросить записку с вопросом к УС и получить ответ в любой форме, которая устроит обе стороны.

4. Участие в работе родительских собраний членов УС использовать в том числе и для того, чтобы узнать проблемы, которые должны решаться с участием УС.

5. Присутствие членов УС на всех значимых мероприятиях школы.

6. Участие членов УС в работе педсоветов, родительских комитетов, редколлегии газеты и т.д. с целью узнать все проблемы школы. Ни в коем случае члены УС не должны вмешиваться в работу этих структур без особой необходимости.

Хочется сказать, что большинство предложений А.Ю. Ерошкина по развитию школьной газеты и организации работы УС в настоящий момент реализованы.

Самое главное, на мой взгляд, что необходимо решить директору школы – а нужен ли данному образовательному учреждению Управляющий Совет?

Для меня УС в первую очередь является другом помощником и советчиком при решении возникающих проблем. Основным принципом при принятии решений Советом является принцип – «Не навреди!». В тоже время УС помогает мне взглянуть на проблему с другой стороны и принять объективное решение как директору школы.

Первые шаги самые трудные. Впереди - много замыслов, идей, планов. Самое главное, что получило наше образовательное учреждение по итогам проведения выборов в Управляющий совет – это единую команду родителей, педагогов и учащихся, которая в сотрудничестве готова преодолевать все препятствия, возникающие на пути развития школы.

\* \* \* \* \*