

# РУКОВОДСТВО ДЛЯ ЧЛЕНОВ ШКОЛЬНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ

Методическое пособие

## СОДЕРЖАНИЕ

От редактора. Обращение к читателю	3
Приветствие от Национальной ассоциации членов Управляющих советов Англии	5
Вместо предисловия	5
<b>Глава 1. Будем знакомы: Управляющий совет школы</b>	6
1.1. Что такое школьный Управляющий совет и для чего он предназначен?	6
1.2. Что и как Управляющий совет может улучшить в работе школы?	8
1.3. Что такое современная российская школа?	9
1.4. Почему раньше у нас не было Управляющих советов?	13
<b>Глава 2. Основные полномочия Управляющего совета</b>	15
2.1. Что может и чего не может Управляющий совет: стратегическое управление	15
2.2. Основные полномочия Управляющего совета	16
2.3. Количественный состав Управляющего совета	19
<b>Глава 3. Формирование Управляющего совета</b>	20
3.1. Порядок формирования Управляющего совета	20
3.2. Выборы. Формирование исходного состава Управляющего совета	24
3.3. Организация выборов в Управляющий совет	26
<b>Глава 4. Школьные управляющие: кто они?</b>	31
4.1. Права и обязанности школьного управляющего	31
4.2. Школьники в Управляющем совете	32
4.3. Родители в Управляющем совете	34
4.4. Работники школы в Управляющем совете	35
4.5. Кооптированные члены Управляющего совета	38
4.6. Представитель учредителя в Управляющем совете	40
<b>Глава 5. Основные направления работы Управляющего совета</b>	41
5.1. Управляющий совет и образовательный процесс	41
5.2. Управляющий совет и финансы школы	57
<b>Глава 6. Организация работы Управляющего совета</b>	63
6.1. Начинаем работу	63
6.2. Комиссии (комитеты) Совета	65
6.3. Порядок работы Управляющего совета, подготовка и проведение заседаний	67
6.4. Порядок принятия и исполнения решений Управляющего совета	71
6.5. Место работы и делопроизводство Управляющего совета	71
6.6. Взаимодействие Управляющего совета с различными представителями школьного и местного сообщества	73
6.7. Этическая сторона работы школьного управляющего	76
<b>Заключение. Что значит быть хорошим школьным управляющим?</b>	78
<b>Приложения</b>	79
<b>Приложение 1.</b> Порядок и критерии конкурсного отбора общеобразовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы	79
<b>Приложение 2.</b> О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации модели Управляющих советов общеобразовательных учреждений	81
<b>Приложение 3.</b> Министерство образования: Методические рекомендации по функциям, организации и работе Управляющих советов общеобразовательных учреждений	82
<b>Приложение 4.</b> Федеральный базисный учебный план для общеобразовательных учреждений	85
<b>Приложение 5.</b> Проект Положения о порядке выборов в Управляющий совет	97

<b>Приложение 6.</b> Положение об Управляющем совете муниципального образовательного учреждения средней общеобразовательной школы №145 г. Красноярск	105
<b>Приложение 7.</b> Договор о взаимоотношениях общеобразовательного учреждения и учредителя	110
<b>Приложение 8.</b> Извлечения из Устава школы № 143 г. Красноярск в части полномочий и деятельности Управляющего совета	113
<b>Приложение 9.</b> Распределение полномочий между директором и Управляющим советом (один из возможных вариантов)	118
<b>Приложение 10.</b> Материалы к разработке Программы развития образовательного учреждения	123
<b>Приложение 11.</b> Примерные формулировки разделов образовательной программы	127
<b>Приложение 12.</b> Участие в дискуссии	129
<b>Приложение 13.</b> Что такое гранты и где их можно получить?	129
<b>Приложение 14.</b> Извлечение из Закона о школах (Южно-Африканская Республика)	132

## Аннотация

Данная книга создана коллективом авторов, которые сегодня практически формируют в российских школах декларированный федеральным законом "Об образовании" государственно-общественный характер управления образованием. Центральный орган государственно-общественного управления школой - это школьный Управляющий совет.

Сегодня Управляющие советы уже эффективно работают в сотнях школ ряда регионов Российской Федерации. Опыт проектирования, формирования и организации деятельности школьных Управляющих советов представлен в настоящем коллективном труде наиболее активных участников этой работы.

Первая глава Пособия дает представление о том, что происходит в современной российской школе, как она устроена и как работает, каковы тенденции ее изменений в ближайшей перспективе. Это описание адресовано не только работнику образования, но любому читателю, интересующемуся вопросами жизни школы. Вопрос о сущности и предназначении школьного Управляющего совета описан в этом широком контексте.

Вторая глава представляет перечень управленческих полномочий школьного Управляющего совета, их нормативное правовое обоснование на школьном уровне в соответствии с действующим российским законодательством.

Третья глава посвящена созданию в школе Управляющего совета. Предложенные порядок и процедуры формирования обеспечивают разумное и справедливое представительство в этом новом органе делегатов от всех категорий "школьных стейкхолдеров" - учителей, учащихся, их родителей, а также представителей местного сообщества и попечителей образования.

В четвертой главе раскрыты возможности участия в управлении школой и обязанности школьных управляющих, а также роль и место в Управляющем совете представителей работников школы, учащихся, их родителей, представителей местного сообщества.

Пятая глава предлагает апробированные школьными Управляющими советами методы управления образовательным процессом и финансами школы, подробно и в доступной форме дает описание основных объектов школьного управления.

Шестая глава знакомит читателя с организацией деятельности школьного Управляющего совета, подробно раскрывает порядок коллегиальной разработки и принятия Советом управленческих решений, описывает формы взаимодействия Управляющего совета с другими органами школьного управления и самоуправления, с различными представителями школьного и местного сообщества. Здесь же обсуждается этическая сторона деятельности школьных управляющих.

Завершают Пособие объемные Приложения, в которых представлены практически все необходимые для создания и деятельности Управляющих советов нормативные и правовые документы федерального, регионального и школьного уровня, методические и

справочные материалы о наиболее важных сторонах деятельности Управляющего совета в школе.

Настоящее Пособие предназначено не только для создателей школьных Управляющих советов, для общественных школьных управляющих - представителей нового в России института гражданского участия в управлении образованием. Оно полезно также и для работников школ, где действуют или создаются Управляющие советы, для учащихся этих школ и их родителей, для тех представителей российского гражданского общества, кто включается в жизнь системы образования и внимательно следит за происходящим в ней.

Книга написана с учетом методических рекомендаций Министерства образования и науки РФ, а также международной практики школьного управления.

Пособие создано при поддержке Британского Совета. Значительную консультативную помощь авторскому коллективу оказал Председатель Национальной Ассоциации членов Управляющих советов г-н Нил Дэвис.

Пособие представляет собой ценный материал для исследователей вопросов управления образованием, и в частности государственно-общественного управления российским образованием.

### **От редактора. Обращение к читателю**

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

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

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

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

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

- В школе все время идет учебный процесс. Можем ли мы повлиять на то, чему и как учат?

- Ребенку поставили "тройку", хотя он убежден, что неправильно, да и родители видят, что он знает материал неплохо. Что мы можем сделать?

- На ученика накричала учительница, несправедливо. Как защитить ребенка?

- Труд работников школы оплачивается согласно тарифам и ставкам. Можем ли мы повлиять на эти тарифы и ставки? Чтобы, скажем, хорошо работающий, любимый детьми учитель получал более высокую зарплату?

- Из школы уходит на пенсию пожилой директор. Все родители (и тайком учителя) хотят, чтобы его преемником стал толковый и всем давно знакомый завуч, а начальство назначает совсем другого человека. Можем ли мы повлиять на решение начальства?

- Мы хотим иметь возможность ездить с детьми в субботу-воскресенье на дачу, а школа объявляет 6-дневную учебную неделю. Можем ли мы настоять на своем?

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

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

Каковы же сегодня реальные права родителей?

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

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

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

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

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

И речь идет не только о развитых странах, таких, как Англия, США или страны Скандинавии. В одном из Приложений к книге вы найдете выдержки из законодательства Южно-Африканской республики (Приложение №14), в котором школьный Управляющий совет также обозначен как обязательный внутришкольный орган, с реальными полномочиями и ответственностью.

Но и для России вопросы школьных Управляющих советов уже не являются сугубо теоретическими. В ряде регионов не первый год идет апробация этой модели. Работа эта ведется не только по естественной инициативе снизу. Имея научную основу, она находит поддержку в региональных органах образовательной власти и на высшем федеральном уровне руководства образованием. Уже сегодня школьный Управляющий совет может создаваться и работать, если есть потребность в нем у родителей, руководства школы, учредителя.

Предлагаемая в книге основа примерной модели школьного Управляющего совета базируется на официальных Методических рекомендациях Министерства образования России. Российский Министр образования и науки выступил с Письмом поддержки соответствующей экспериментальной работы в ряде регионов страны (эти официальные документы также приведены в Приложениях №2 и №3).

Честно скажем: конечно, Управляющий совет не является некой "волшебной палочкой", посредством которой можно решить все сегодняшние проблемы школы. Но в рамках Управляющего совета вы в вашей школе сможете принять решения о более благоприятном режиме обучения детей, о выборе наиболее актуальных для учеников профилей обучения и части школьной программы; сможете влиять на распределение школьных денег и на перспективы развития вашей школы.

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

Конечно, общий объем проблем, накопившихся в российской школе в целом и, возможно, в школе, где учатся ваши дети, велик, и в одночасье их все не решить. Но важно не только решение сегодняшних проблем, но и направление движения, путь, на который

мы вместе встаем. Данная книга описывает во многом непривычные для нас этапы становления общественного участия в управлении школой. Надеемся, она окажется для вас не только интересной, но и полезной.

А. А. Пинский

## **Приветствие от Национальной ассоциации членов Управляющих советов Англии**

Дорогие коллеги!

Мне была оказана большая честь, когда ко мне обратились с просьбой написать краткое вступление к этому документу. Я работал в тесном контакте с российскими специалистами, ответственными за написание Пособия. Они достойны аплодисментов за свою дальновидность и преданность делу развития образовательной системы в России.

В Англии Управляющие советы существуют уже много лет. Эти Управляющие советы представляют школьное сообщество и сформированы из родителей, местных властей, учителей, а также других сотрудников школы и учащихся. Управляющие советы отвечают за выбор стратегии развития школы и за дух школы (сохранение в ее деятельности моральных ценностей). Проведение ежегодных отчетов школы, обеспечение роста качества обучения также являются обязанностями Управляющих советов. Управляющий совет должен следить за тем, чтобы школьный бюджет расходовался мудро и чтобы при этом не забывались интересы детей и развитие инновационных методов работы в школе. В Англии государственная школьная инспекционная служба отмечает тот факт, что существует прямая зависимость между эффективно работающими Управляющими советами и эффективно работающими школами. Нельзя забывать, что сегодняшние дети - это завтрашние родители, бизнесмены, работники местных органов управления, общественные деятели. Поэтому ставки чрезвычайно высоки.

Россия вступает в такой период, который мог бы стать очень увлекательным для образования, но успех его развития частично зависит от того, каким будет Ваш вклад в эту добровольную работу. Чтобы стать эффективным управляющим, Вы должны относиться к своим обязанностям с открытой душой, без каких-либо политических предубеждений. Вы должны быть готовы пройти курс обучения для того, чтобы работать в Управляющем совете. Также необходимо осознать роль "дружелюбного критика". Вы можете спросить: "Кто такой дружелюбный критик?" Это человек, который предлагает помощь и поддержку, хотя и относится критически к Вашей работе; он адресует свои вопросы директору, администрации школы и муниципальным руководителям для того, чтобы обеспечить реальную помощь школе при решении этих вопросов.

Из своего личного опыта я могу сказать, что получаю огромное удовольствие от того, что имею возможность внести свой вклад в дело образования, как бы возвращая часть того, что получил от него сам.

Я бы хотел пожелать вам всяческих успехов в Вашей работе управляющего и сказать: "Добро пожаловать в группу волонтеров, деятельность которых охватывает весь мир".

Нил Дэвис

Председатель Национальной Ассоциации членов Управляющих советов Англии

## **Вместо предисловия**

Появление в российской школе нового органа управления, в котором главную роль придется играть не профессионалам от образования, а родителям учащихся, людям самых разных профессий, заставляет задуматься о том, как познакомить начинающих школьных управляющих с предстоящей им деятельностью, их правами и обязанностями.

Решение этой задачи сначала казалось делом довольно простым и знакомым: сесть за компьютер и написать традиционные методические рекомендации о том, что и как надо делать школьным управляющим.

Но когда были сделаны первые попытки написания таких рекомендаций, оказалось, что этот подход никуда не годится. Слова и фразы, вполне привычные для слуха директоров школ и учителей, обычными людьми, пришедшими в Управляющие советы, как мы убедились, воспринимаются совершенно иначе - как скучные, заумные и малопонятные. Стало ясно, что книги для школьных управляющих надо писать совсем по-другому!

Но как "по-другому"? Об этом авторы данной необычной книги немало размышляли, обратившись к опыту британских коллег, научившихся за годы существования школьных Управляющих советов писать для их членов дельные и толковые книжки, спорили между собой при встречах и в оживленной переписке.

В итоге дискуссии мы договорились о главном: (1) писать текст языком простым и понятным для педагогически не искушенного читателя; (2) не перегружать читателя излишней информацией.

Необычность задачи, стоящей перед авторами книги, привела к необычности ее стиля и языка, которые сильно отличаются от традиционной педагогической литературы. Удалось ли нам выполнить взятые на себя обязательства - судить читателям.

Еще одна сторона дела: что должно предлагать Пособие? Давать начинающим и будущим членам Управляющих советов четкие однозначные инструкции или размышлять и советовать?

Авторы книги придерживаются четкой и единой позиции: "В деле создания Управляющих советов мы все делаем первые шаги и поэтому не навязываем и не говорим читателю, что он должен в своей школе "делать так и только так!", а даем ориентиры и рекомендации с опорой на опыт и некоторые нормативно-методические разработки". Такой подход кажется нам вполне открытым для поиска и самостоятельного формирования читателями - школьными управляющими - нового для них и для всех нас опыта.

В Пособии мы попытались ответить на ряд наиболее важных вопросов, а именно:

- Что такое Управляющий совет и для чего он создается в школе?
- Каковы его полномочия?
- Кто входит в состав Управляющего совета?
- Как создается школьный Управляющий совет?
- Как наладить отношения и взаимодействие между Управляющим советом и директором школы, ее педагогическим коллективом?
- Как организовать работу Управляющего совета в школе и др?

И что, может быть, не менее важно, Пособие рассказывает о том, что такое школа: о правовой базе ее деятельности, об управлении школой и ее финансами, о важных педагогических аспектах ее работы и др.

Необычное Пособие создано и необычным во многом авторским коллективом. В написании Пособия для школьных управляющих приняли участие люди из нескольких регионов Российской Федерации: Москвы и Московской области, Тамбова и Калининграда, Ярославля и Красноярска, Карелии, - тех регионов, где при поддержке Министерства образования и науки РФ раньше других начали создаваться школьные Управляющие советы.

Среди авторов книги - директора и завучи школ, сотрудники органов управления образованием, юристы, научные работники, преподаватели вузов и институтов повышения квалификации работников образования, а также, что очень важно, председатели некоторых из первых созданных у нас Управляющих советов.

Очень надеемся, что первый опыт подготовки Пособия для школьных управляющих в российских условиях окажется полезным для читателей, а значит, и для Управляющих советов, и для наших школ, и для всех, кто с ними связан.

## **Глава 1. Будем знакомы: Управляющий совет школы**

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

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

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

Когда школой управляют только представители официальной "властной вертикали" - учредители школы (гороно, районо, главы местных администраций), члены школьной администрации во главе с директором (а именно так пока обстоят дела в большинстве наших школ), характер управления можно обозначить как исключительно **"государственный", ведомственный**.

Но если к реальному управлению школой начинают привлекаться и представители общественности, прежде всего родительской, возникает иной, более демократический **государственно-общественный характер управления**. Необходимость такого подхода к управлению была зафиксирована 14 лет назад в ст.2 Закона РФ "Об образовании". Это является важным принципом государственной политики в области образования.

Поэтому идея создания Управляющих советов, в которых есть и представители государственного, профессионально-ведомственного сектора (представители учредителя, директор школы), и представители общественности (родители, активные и уважаемые граждане), не что иное, как шаг к практической реализации этого принципа.

Управляющий совет не единственный и не первый в истории нашей школы орган общественного участия в школьных делах. В то же время он существенно отличается от своих "предшественников" и "современников"<sup>1</sup>.

В отличие от органов внутришкольного самоуправления, отстаивающих особые интересы и права отдельных групп участников образовательного процесса - учащихся (ученические комитеты, советы старшеклассников, советы выпускников), родителей (родительские комитеты школы и классов), педагогов (педагогические и методические советы), Управляющий совет является общешкольным внутренним органом управления школой (органом внутришкольного управления) и должен поэтому представлять, выражать и защищать общие интересы всех участников образовательного процесса.

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

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

Стратегический штаб школы

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

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

Кто же применительно к школе может рассматриваться в качестве таких главных

-----  
<sup>1</sup> Мы не случайно говорим о "современниках" Управляющего совета. Его создание ни в коем случае не отменяет необходимость существования и активной деятельности, например, органов ученического и родительского самоуправления, с которыми Управляющий совет, как орган управления школой в целом, должен наладить конструктивное взаимодействие.

акционеров, участников, партнеров?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Что же Управляющий совет может улучшить в работе школы?**

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

**Как это можно сделать?** Прежде всего, надо внимательно, не спеша, изучить, в каких условиях работает школа сегодня, что мешает ей быть такой безопасной и уютной, теплой и доброжелательной, как хотелось бы. Поняв это, можно наметить самые главные изменения к лучшему в школьной жизни и вместе со школьной администрацией начать шаг за шагом проводить их в жизнь.



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

**Как это можно сделать?** Об этом подробнее говорится в разделе нашего Пособия о работе Управляющего совета в образовательных вопросах.

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

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

**Как это можно сделать?** Для начала нужно познакомиться с предлагаемой педагогическим коллективом программой развития школы или с ее проектом, посмотреть ее основные направления, включиться вместе с учителями в работу над программой. Тогда право на согласование программы, данное школьному Совету, будет использовано с наибольшей отдачей.

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

**Как это можно сделать?** Прежде всего, общественные управляющие должны понять, как финансируется школа, откуда и в каких объемах она получает средства. После этого начинается кропотливая работа по поиску новых источников финансирования школы и путей разумного и экономного расходования средств. О ней мы подробнее расскажем в специальном разделе Пособия.

### **Подытожим. Так чем же Управляющий совет может помочь в работе школы?**

**Он может помочь:**

1. прислушаться к общественному мнению и уточнить цели школы;
2. определить пути развития школы;
3. найти ресурсы и средства для этого развития;
4. улучшить и обновить учебный и воспитательный процесс;
5. улучшить условия школьной жизни;

А конкретные пути решения этих задач в Вашей школе, мы уверены, Вы найдете сами...

## **1. 3. Что такое современная российская школа?**

Члену Управляющего совета очень важно понимать, что такое школа, как устроена эта сложная социальная организация, какие задачи стоят сегодня перед российской школой в целом.

### **Модернизация школы: перспектива и сегодняшний день**

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

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

Намечены пути решения этих задач: создание новых образовательных стандартов, введение объективной оценки качества образования, построение более разумной и эффективной сети образовательных учреждений, изменение образовательных технологий, информатизация школы, обновление системы финансирования школ и оплаты труда учителей... Все эти направления работы требуют значительных изменений в самих основах существования школы, а значит - и в управлении ею.

Именно поэтому в рамках документов по модернизации школы большое внимание уделено повышению качества управления, и именно поэтому среди приоритетных задач - задача развития **институтов общественного участия в управлении**. В крупнейшем **Национальном проекте в области образования**, который будет осуществляться начиная с 2006 года и в рамках которого тысячи школ страны смогут получить солидную финансовую поддержку государства, **наличие в школе действующего органа государственно-общественного управления является обязательным критерием участия школ в Национальном проекте**.

Можно предположить, что в ближайшие годы деятельность Управляющих советов будет нацелена именно на комплексную реализацию главных задач модернизации российской школы.

### **Предназначение школы**

В школе дети проводят значительную часть своей жизни и получают общее образование. В нашей стране обязательным является девятилетнее общее образование (оно называется основным), поэтому любой гражданин России, нравится ему это или нет, должен, согласно Конституции (ст. 43), в обязательном порядке закончить девятилетку, сдать экзамены и получить документ о соответствующем уровне образования. Естественно, что для тех, кто желает получить в стенах школы среднее (полное) общее образование, открыта дорога в 10 и 11 классы.

Главным в школе является хорошо знакомый всем читателям по личному опыту **образовательный процесс**, который состоит из **обучения** (с присущим ему четким расписанием занятий, обязательным, как правило, посещением уроков, делением учащихся на постоянные по составу классы<sup>2</sup>) и **внеучебной работы**, часто характеризующейся как дополнительное образование, с большей долей добровольности, разновозрастным характером общения, широким кругом интересных для ребят видов деятельности.

Эти два традиционных для школы вида деятельности, которые есть в каждой школе и которые условно делят каждый день школьной жизни на "первую и вторую половины", сегодня уже не исчерпывают сложного содержания образовательного процесса. В него постепенно входят новые составляющие - педагогическая и психологическая поддержка, сопровождение, тьюторство, социально-педагогическая работа и др.

Долгое время было принято считать, что главная задача школы - дать ученикам глубокие и прочные **знания основ наук**. Однако такое понимание задач школы сегодня воспринимается как узкое и несколько устаревшее.

Хорошая школа решает сегодня множество задач, а именно:

- **познавательные задачи**, связанные с формированием у ребят системы

<sup>2</sup> Мы говорим здесь о признаках организации обучения, традиционных для так называемой классно-предметно-урочной системы, восходящей к известному чешскому педагогу XVII в. Яну-Амосу Коменскому. В последние десятилетия педагогическая мысль всего мира ищет новые, более современные подходы к школьному обучению, ведущие к отказу от многих атрибутов традиционной школы.

знаний, умений и навыков. Однако в последние годы в развитых странах мира стремятся нацелить образовательный процесс в школе не просто на усвоение большого объема знаний и умений, а на формирование у учащихся готовности гибко, успешно действовать в различных жизненных ситуациях. Иначе говоря, школьное образование должно сегодня формировать у обучающихся важнейшие, **ключевые компетентности: способность учиться и добывать нужную информацию, строить отношения с окружающими людьми, решать практические проблемы, то есть то, что необходимо школьнику, чтобы стать успешным современным человеком;**

- **задачи воспитания и социализации**, связанные с формированием ребенка как гражданина, члена общества, личности, со своей нравственной и ответственной позицией;
- **задачи психического и творческого развития**, подразумевающие развитие духовной жизни личности, ее интеллекта, воли, эмоций, творческих дарований;
- **задачи сохранения здоровья учащихся**, приобщения их к здоровому образу жизни.

Познавательные задачи и требования к результатам обучения отчасти стандартизированы и подкрепляются государственными образовательными стандартами и учебными программами. Их достижение (или не достижение) фиксируется в ходе школьных экзаменов и других форм аттестации учащихся, а на выходе из школы в последнее время - и в виде Единого (объединяющего выпускные школьные экзамены и вступительные экзамены в вузы) государственного экзамена.

Другие (воспитательные, развивающие, оздоровительные) задачи школы не фиксируются столь жестко и не включены в обязательные для всех школ стандарты. Но это не делает их менее значимыми для общества и семьи, которые надеются, что школа сможет решить и их на достойном уровне. Да и кто может утверждать, что человек знающий важнее и лучше человека порядочного?

Кроме того, школа вносит немалый вклад в профилактику и лечение" социальных недугов, возникших не по ее вине: преступности, наркомании, детской безнадзорности...

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

### **Устав школы**

Каждая школа (как и каждое государство) имеет свою "Конституцию" - это Устав школы. Устав - основной документ, который определяет жизнь школы. Он разрабатывается и принимается самой школой и утверждается учредителем<sup>3</sup>.

В Уставе можно найти ответы на абсолютное большинство вопросов, касающихся школьной жизни и отношений участников образовательного процесса. Именно поэтому святая обязанность администрации школы познакомить с этим документом в обязательном порядке тех, кто приходит в нее работать или учиться. Пункт 2 статьи 16 закона РФ "Об образовании" гласит: "При приеме гражданина в образовательное учреждение последнее обязано ознакомить его и (или) его родителей (законных представителей) с уставом образовательного учреждения, лицензией на право ведения образовательной деятельности, со свидетельством о государственной аккредитации образовательного учреждения и другими документами, регламентирующими организацию образовательного процесса". Текст Устава должен быть доступен как для родителей

-----  
<sup>3</sup> Согласно п. 1 ст. 11 Закона РФ "Об образовании":

"1. Учредителем (учредителями) образовательного учреждения (далее - учредитель) могут быть: 1) органы государственной власти, органы местного самоуправления; 2) отечественные и иностранные организации всех форм собственности, их объединения (ассоциации и союзы); 3) отечественные и иностранные общественные и частные фонды; 4) общественные и религиозные организации (объединения), зарегистрированные на территории Российской Федерации; 5) граждане Российской Федерации иностранные граждане".

На сегодняшний день учредителями подавляющего большинства общеобразовательных учреждений являются **органы местного самоуправления (муниципальные администрации, созданные ими органы управления образованием и т.д.)**.

учащихся, так и для самих учащихся, чей возраст уже позволяет понять изложенные в нем нормы. Администрация школы обязана организовать деятельность образовательного учреждения в соответствии с этим документом. Действия должностных лиц в школе, противоречащие Уставу, недопустимы. За этим следят органы управления образованием и прокуратуры.

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

Как орган внутришкольного управления Управляющий совет должен не только превосходно знать содержание Устава своей школы и пресекать любые его нарушения: Совет может принять самое активное участие в разработке или доработке Устава школы, который, как и было подчеркнуто нами в начале этого фрагмента, разрабатывается и принимается самой школой! И первым шагом здесь должно стать изменение Устава в связи с созданием Управляющего совета (подробнее см. в последующих главах).

### **Локальные акты школы**

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

### **Школьный уклад**

Однако школа живет не только по Уставу и локальным актам. Ее жизнь гораздо богаче, чем это предусмотрено нормативными документами. Да на бумаге и невозможно исчерпывающе описать и предвосхитить все возможные ситуации, которые могут произойти (и происходят) в наших школах. Эти ситуации тоже должны каким-то образом регулироваться.

Поэтому, кроме писаных правил, в любой школе существует целая система норм и ценностей, согласно которым в школе живут, общаются и учатся участники образовательного процесса. Эти "неписаные" правила сформировались путем достаточно долгой "притирки" ценностей учителей, администрации, учащихся и их родителей и относятся к организационной культуре (укладу, традициям) каждой конкретной школы.

**Организационная культура (уклад, традиции) школы** - система ценностей, норм, верований, представлений, убеждений, которые (чаще всего на неосознаваемом уровне) разделяются большинством коллектива школы и во многом определяют поведение членов школьного сообщества.

Таким образом, все участники образовательного процесса вынуждены считаться не только с Уставом школы и ее локальными актами, но и следовать нормам организационной культуры. В культуре, в укладе школы живут ценности и нормы социально приемлемого поведения. Стиль одежды педагогов и учащихся (деловой или достаточно свободный), принятый способ общения администрации и учителей, учителей и учащихся, учителей и родителей регулируются именно этими нормами. Если деятельность кого-то из участников образовательного процесса будет выходить за пределы этих норм, то она получит иногда молчаливое, а иногда и громкое неодобрение.

Нормы организационной культуры свои проявления обычно находят в высказываниях типа: "У нас в школе так не принято", "В нашей школе принято делать так", "В нашей школе всегда был такой порядок", "У нас этого делать нельзя", "Мы всегда поступали так" и т.п.

. Школа может быть достаточно консервативной или, наоборот, стремящейся к нововведениям. В школе, исповедующей "культ знаний", отношение к детям со стороны

учителей, как правило, зависит от их учебных успехов. Однако существуют школы, в которых учебные достижения учащихся стоят далеко не на первом месте в ряду ценностей педагогического коллектива. Это также зависит от особенностей организационной культуры. Педагоги могут ставить во главу угла успехи учащихся или, напротив, делать акценты на их неудачах. Школа может быть "теплой" или "холодной", уютной и не очень, и эти характеристики зависят не только от температуры воздуха в классах и количества цветов в школьных коридорах... Несмотря на то, что организационная культура очень сложно диагностируется и еще сложнее описывается, с ее проявлениями участники образовательного процесса сталкиваются ежедневно.

Кстати, и в той организации, где Вы, уважаемый читатель, работаете, есть своя организационная культура, и она тоже в значительной степени регулирует поведение сотрудников.

#### **Управляющий совет и школьный уклад**

Возможно, что в укладе школы, в ценностях ее организационной культуры Вас устраивает далеко не все. Только один пример: скажем, Вам не нравится, что на детей в данной школе принято повышать голос, порой даже кричать. И Вам - или Совету школы в целом - захочется это изменить. Скажем сразу, что ценности и нормы культуры меняются крайне медленно, даже если изменить их захотите не только Вы, но и школьная администрация. Более того, существующая организационная культура школы, ее традиции и нормы подчас могут "оказывать сопротивление" деятельности школьного Управляющего совета. Даже если Совет будет принимать верные решения, это вовсе не значит, что школа стремительно начнет изменяться. Здесь, видимо, придется набраться терпения и быть достаточно настойчивым....

Мы не знаем, каков жизненный уклад Вашей школы. Хочется верить, что он достаточно благоприятен, чтобы учителя могли плодотворно работать, а дети смогли достаточно комфортно жить и учиться в ней в течение многих лет. Однако школа - это "живой" организм, поэтому в ней всегда будут возникать конфликтные и проблемные ситуации. Невозможно, да, видимо, и не нужно, создавать в школе "тепличные" условия для учащихся. Возможно, Ваш ребенок не будет ходить на каждый урок, как на праздник. У каждого из нас свои интересы и предпочтения. Тем не менее крайне важно, чтобы атмосфера школы, ее психологический климат были благоприятными как для учебы, так и для общения, а возникающие школьные конфликты разрешались бы демократическим цивилизованным путем.

И Вы, как член Управляющего совета (да и как родитель), не только можете, но и должны влиять на формирование позитивного уклада школьной жизни и нормальных человеческих отношений участников образовательного процесса.

### **1. 4. Почему раньше у нас не было Управляющих советов?**

Наличие Управляющего совета - это признак школы, устроенной на демократических началах, когда в управлении участвует не только узкий круг штатных "начальников", но и представители "широких школьных масс", всего школьного населения - родителей, педагогов, самих Школьников.

В прежние годы школы в нашей стране управлялись жестко Централизованно, учили детей по единому для всей огромной страны учебному плану и программе. Вы могли посетить, например, в 8-м классе московской школы первый из отведенных программой двадцати двух часов урок литературы, посвященный творчеству А.С.Пушкина, а затем приехать, например, в Новосибирск и уже в новосибирской школе наблюдать второй урок по тому же разделу единой программы.

Такой школой управлять чиновникам было намного легче, хотя никакой демократии в этом централизованном управлении, конечно, не было. Ключевые управленческие решения принимались тогда, разумеется, не в школе, и даже не в РОНО и ОБЛОНО. Да и центральное Министерство просвещения страны тоже не было главным звеном, реально управляющим образованием.

Образование было предметом заботы центральных идеологических партийных органов, которые и определяли школьную политику, а затем ее под их контролем выполняли все звенья не очень поворотливой и не слишком чувствительной к переменам, но очень мощной государственной школьной "машины" - от республик, краев и областей до городов, районов и школ.

Ясно, что в таких условиях управленческие возможности администрации и коллективов школ были сильно ограничены: они не могли сами определять учебные программы, формировать различные потоки учащихся с учетом их способностей, интересов и склонностей, но были обязаны проводить в жизнь четкую государственно-партийную линию и быть "идеологическими бойцами".

А уж мнение родителей, отдельных учителей и школьников в такой единообразной и управляемой указами сверху школе и подавно не могло существенно влиять на работу школы.

Значит ли это, что в советской и затем в российской школе вовсе не было начал демократии и самоуправления? Нет, такие начала, конечно, были, хотя - извинимся за игру слов - на самом **начальном** уровне, без реальных рычагов влияния на управление школой и, увы, очень часто - с сильным налетом формализма и заорганизованное<sup>TM</sup>.

В школах действовали, усиленно помогая учителям, родительские комитеты, большие силы тратились на создание и организацию работы ученических комитетов, советов старост, немало полезного (к сожалению, не всегда и не во всем) делали школьные пионерские и комсомольские организации...

Наконец, на пике демократических преобразований периода перестройки, в конце 80-х годов, во многих школах стали появляться и Школьные Советы, а в 1999г., после выхода соответствующего президентского Указа, - Попечительские советы, начавшие помогать школам в привлечении дополнительных ресурсов.

Принципиально новым и важным в появлении **Управляющих советов** является как раз то, что отличает их от существовавших раньше форм самоуправления и Попечительских советов - полноценное участие в принятии и реализации функций управления школой. До создания Управляющих советов вопрос о придании общественным Советам реальных управленческих функций решен не был. Да и сегодня необходимость появления именно Управляющих советов осмыслена и понята еще далеко не везде.

Для решения этого вопроса должны были сложиться **необходимые условия и предпосылки**. Они возникли в наши дни.

Государство начало признавать недостаточность своего вклада в образование и обращаться к обществу с предложением более активно влиять на обучение и воспитание молодого поколения.

Профессиональное сообщество педагогов стало понимать необходимость диалога со своими "потребителями", необходимость сделать школу более открытой и "прозрачной", осознало, что задачи обучения и воспитания невозможно решать только силами профессионалов. Наиболее активные представители общественности изъявили готовность включиться в решение школьных задач, а также приобрести опыт участия в управлении школами.

В разных регионах страны появились инициативные группы, которые смогли начать проект по созданию Управляющих советов, организовать глубокое изучение мирового опыта создания и работы Школьных Управляющих советов и его соотнесение с российскими особенностями<sup>4</sup>.

Итак, сегодня, когда многие необходимые предпосылки построения государственно-общественного взаимодействия в образовании созданы или создаются, именно Управляющие советы, тесно взаимодействующие с органами самоуправления внутри школы и попечительскими организациями, действующими на региональном и муниципальном уровнях, могут стать центром демократической российской школы и движущей силой ее строительства.

-----  
<sup>4</sup> Работа таких групп позволила приступить и к созданию настоящего Пособия.

## Глава 2. Основные полномочия Управляющего совета

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Трудно представить себе, что избранные школьным сообществом школьные управляющие когда-либо сознательно проголосуют за решение, которое нарушает "школьную конституцию" - Устав школы. Тем более невозможно предположить, что Управляющий совет примет решение, прямо нарушающее законы страны. Но если коллективные решения Управляющего совета действительно ведут к снижению

эффективности работы школы, к нерациональному использованию ресурсов, к повышению конфликтности в школьном сообществе и к другим негативным последствиям, а Управляющий совет большинством голосов своих членов продолжает на таких своих решениях упорно настаивать Управляющий совет в целом подлежит "увольнению". Учредитель школы своим решением распускает такой Управляющий совет и назначает выборы нового состава Управляющего совета. Но мы уверены, что наши школьные управляющие вряд ли смогут стать свидетелями или участниками такого сценария развития событий.

## **2.2. Основные полномочия Управляющего совета**

### **Устав школы о полномочиях Управляющего совета**

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

Исчерпывающий перечень полномочий Управляющего совета должен быть изложен в утвержденном учредителем и зарегистрированном Уставе школы (Приложение №8). Именно там, в Уставе школы, вы и найдёте весь список вопросов, принимать по которым управленческие решения можете вы и только вы в составе Управляющего совета школы. Эти ваши решения будут обязательны для всех в школьном сообществе. И никто не вправе подменять здесь Управляющий совет - ни директор, ни его заместители, ни педагогический совет школы. Пока данный Устав школы никем не изменен, никто, включая директора и сам Управляющий совет, не может изменить перечень управленческих полномочий Управляющего совета ни в сторону их сужения, ни в сторону их расширения. Именно в этих правовых рамках Управляющий совет действует.

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

**В вопросах функционирования школы Управляющий совет, как правило, наделен правом решать следующие вопросы:**

- устанавливает режим занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели - пятидневная или шестидневная;
- определяет время начала и окончания занятий;
- принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды обучающихся и персонала школы;
- осуществляет контроль над соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в школе.

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

- компонент образовательного учреждения государственного стандарта общего образования ("школьный компонент");
- профили обучения в старшей школе;
- выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ.

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



- согласует или утверждает по представлению директора школы бюджетную заявку на предстоящий финансовый год;
- согласует или утверждает сметы бюджетного финансирования;
- утверждает сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определяет цели и направления их расходования;
- согласовывает сдачу в аренду<sup>5</sup> школой закрепленных за ней объектов собственности;
- заслушивает и утверждает отчет директора школы по итогам учебного и финансового года, представляет его общественности и учредителю.

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

- рассматривает жалобы и заявления обучающихся, их родителей" (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала школы принимает по ним решения;
- принимает решение об исключении обучающегося из школы (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей), принимается согласия органов опеки и попечительства);
- ходатайствует при наличии оснований перед учредителем школы расторжении трудового договора с учителем, иным работником школы, с директором школы, вносит учредителю предложения поощрения работников и директора школы.

**В определении путей развития школы Управляющий сов наделен правом:**

- утверждать программу развития школы.

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

**Пояснение. Что значит «подлежит согласованию»?**

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

Иногда по каким-либо причинам такой консенсус не достигается. А директор принимает решение по старому, единолично, - тут на лицо ситуация конфликта. В этом случае председатель Управляющего совета вправе обращаться в вышестоящий орган управления образованием, в чем, честно говоря, никто не заинтересован. Ибо конфликта лучше избежать, чем потом разрешать. Ясно, что школе это будет, как правило, не на пользу. Поэтому, в вопросах, подлежащих согласованию между администрацией школы и ее Управляющим советом, желательно и вполне возможно приходиться именно к согласованной, взаимно приемлемой точке зрения. И это необходимо делать, так как решение, подлежащее согласованию, но не будучи согласованным, не является законно принятым управленческим решением и выполнению не подлежит.

**Положение об Управляющем совете**

Скорее всего, в вашей школе уже есть "Положение об Управляющем совете" (Приложение № 6), которое регламентирует сроки и порядок проведения собраний Управляющего совета, процедуры разработки и принятия решений, согласования решений, разработанных другими органами школьного управления и самоуправления. В этом Положении должен быть описан подробно порядок действий школьных управляющих, а также обязанности других органов школьного управления, в случае если Управляющий совет не согласовал представленное ими решение.

<sup>5</sup> В некоторых муниципалитетах, например в г. Красноярске, школам оставлено право сдавать в аренду по собственному усмотрению временно не используемые в образовательном процессе помещения.

Но возможно, что в вашей школе такое Положение еще не разработано. Или в своей работе вы столкнулись с ситуацией, которая не регламентирована действующим Положением. И ни Управляющий совет, ни директор школы не могут однозначно решить, как действовать в такой ситуации сейчас и в подобных ситуациях в будущем. Тогда необходимо создавать Положение либо дополнять действующее.

И в том, и в другом случае необходимо сначала внимательно прочитать Устав школы. Если в Уставе право разработать и утвердить "Положение об Управляющем совете" закреплено за Управляющим советом, то вам с вашими коллегами - школьными управляющими - следует приступить к разработке нового Положения или к формулировке дополнений в действующее Положение. В такой работе вы можете обратиться к своим коллегам из других школ: возможно, что они уже нашли решение подобной проблемы. В любом случае такое сотрудничество будет полезно обеим сторонам: они проверят качество своего решения на примере вашей ситуации либо используют ваш случай для предупреждения подобной проблемы у себя в будущем.

Если учредитель оставил за собой право утверждать "Положение об Управляющем совете", ничто не мешает вашему Управляющему совету самостоятельно разработать проект необходимых, по вашему мнению, дополнений и изменений и представить его на утверждение учредителю. Хорошее и подробное "Положение об Управляющем совете" необходимо еще и потому, что без достаточно детального нормирования деятельность коллективного органа по выработке управленческих решений будет затруднена, а качество принимаемых управленческих решений будет сильно отличаться от желаемого, а также от полезного для школьного сообщества. Высший коллегиальный орган управления в школе просто обязан быть примером управленческого профессионализма, согласованности и четкости в своей работе.

#### **Осваивайте полномочия постепенно**

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

В одной из красноярских школ Управляющий совет ощутил себя не готовым что-либо обоснованно изменить в проекте бюджетной заявки, представленной директором. Школьные управляющие создали специальную финансовую комиссию, которая месяц изучала этот вопрос. Но доклад комиссии свелся к тому, что без разработки программы развития невозможно даже качество представленной бюджетной заявки. Тем более невозможно аргументировано обсуждать какие-либо изменения в ней. Управляющий совет согласовал директорский вариант бюджетной заявки и взял тайм-аут в текущем финансовом году для разработки программы развития. А для вовлечения школьного сообщества в формирование приоритетного развития Управляющий совет решил, что 10% бюджетных средств по большинству позиций согласованной бюджетной заявки будут использоваться только на финансирование победивших в общешкольном конкурсе идей и проектов развития тех или иных сфер деятельности школы. Была создана специальная конкурсная комиссия, которая разработала порядок проведения конкурса идей и проектов и приступила к отбору поступающих от учителей, учеников, родителей, школьных общественных организаций проектных заявок. Управляющий совет этой школы обосновано считает, что все поступившие идеи и проекты помогут в разработке стратегии и программы развития школы с учетом интересов всех участников образовательного

процесса и школьного сообщества в целом (этим опытом можно познакомиться на сайте Управляющего совета школы №143 г. Красноярск – <http://sch143.rastrnet.ru:81>)

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

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

### 2.3. Количественный состав Управляющего совета

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

От учащихся старшей ступени обучения избираются два - четыре учащихся; по одному-два учащемуся от каждой параллели 10-х или 11-х<sup>6</sup> классов.

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

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

Теперь мы можем провести простые примерные арифметические расчеты для определения количественного состава Управляющего совета. Например, школа небольшая (не более двух классов в одной параллели; до 500 учащихся). Возможный количественный состав Управляющего совета - 8-11 человек. Учитывая рекомендации по составу, имеем следующие квоты будущих избираемых членов, например, для состава в 11 человек:

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

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

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

В каждом конкретном случае расчет числа школьных управляющих от каждой

-----  
<sup>6</sup> В состав Управляющего совета могут избираться и учащиеся других классов - 9-х и даже 8-х, и не только. Опыт такой уже есть в российских школах. Критерии для избрания школьников в Управляющий

совет (в том числе учитывающие особенности их работы, голосования и др.) могут быть сформулированы в школьном Положении об Управляющем совете.

группы избираемых желательно вести, опираясь на рассмотренные примеры и рекомендации. Увеличение числа представителей от каждой целевой группы избирателей не должно ущемлять интересы другой, и, конечно же, общее количество школьных управляющих должно быть оптимальным для каждой школы. Требование соблюдения квот для избираемых школьных управляющих вытекает из необходимости гарантировать представление в Управляющем совете интересов участников образовательного процесса в определенном соотношении. Если, например, число представителей работников школы вместе с директором школы в Управляющем совете будет давать им постоянное большинство голосов при решении любого вопроса, такой Управляющий совет рискует принимать достаточно часто решения без учета интересов родителей или даже вопреки их интересам. Кооптированные члены призваны разрешить возможный конфликт интересов представителей родителей и представителей работников школы в решении тех или иных вопросов. Они в такой ситуации должны выступить независимой, не вовлеченной в конфликт интересов стороной и отдать свои голоса в пользу более приемлемого, с их объективной экспертной точки зрения, варианта решения.

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

### **Выводы**

1. Управляющий совет осуществляет стратегическое управление школой.
2. Создание и деятельность Управляющего совета в основном определены уставом школы, более подробная регламентация деятельности Управляющего совета должна быть в школьном Положении "Об Управляющем совете".
3. Осваивать управленческие полномочия Управляющий совет должен постепенно.
4. Количественный состав Управляющего совета может быть неодинаковым в различных школах, но количественное соотношение представителей разных групп участников образовательного процесса не должно давать постоянного и решающего преимущества ни одной из групп.

## **Глава 3. Формирование Управляющего совета**

### **3.1. Порядок формирования Управляющего совета**

#### **3.1.1. Вы решили создать в своей школе Управляющий совет**

Безусловно, решение о создании Управляющего совета принимается из-за накопившихся школьных проблем и желания сделать управление школой более демократическим и результативным. Но это решение могли возникнуть у Вас и после прочтения данного пособия. Тогда Ваша идея должна найти единомышленников. Для этой цели, если Вы директор школы, поделитесь своей идеей со своими заместителями административным и педагогическим советом школы, с представителями учредителя - с руководителями районного или городского управления образованием. Для большей убедительности познакомьте их публикациями по данной проблеме (возможно, и с данным пособием) и приказом Министра образования и науки РФ о поддержке эксперимента по апробации школьных Управляющих советов (Приложения № 2-3). Если же- Вы завуч или учитель, неравнодушный к судьбе своей школы, ил представитель группы родителей, поделитесь своей идеей с директором школы, с администрацией школы или с учителями-единомышленниками. Если идея в целом будет понята и поддержана, то

необходимо тщательно продумать программу действий по созданию и формированию Управляющего совета.

### **3.1.2. Подготовка к созданию Управляющего совета**

Уже в ходе обсуждения идеи создания Управляющего совета в Вашей школе Вы столкнетесь с большим количеством вопросов как от своих сторонников, так и от своих оппонентов. Главными из них являются:

- Каковы управленческие компетенции Управляющего совета? Т.е. есть чем он, собственно, вправе управлять и что он может решать?
- Как организовать реальную работу Управляющего совета, если его председатель не входит в состав школьной администрации, а где управляющих есть люди, не работающие в школе?

Будет ли деятельность Управляющего совета действительно управленческой или все может превратиться в процесс выдачи рекомендаций, как это уже не раз происходило при введении, например, попечительских советов или других органов школьного самоуправления?

Естественно, вопросов будет значительно больше, и в ходе разработки плана действий по формированию Совета на них предстоит найти ответы. Опыт показывает, что подобные вопросы чаще возникают у родителей, чем у учителей. Родители активно реагируют на предложения к участию в жизни школы. Ведь они самые заинтересованные в положительных изменениях в школе лица. Планируйте проведение открытых круглых столов, конференций, педагогических советов, где вы будете обсуждать идею создания Управляющего совета и разрабатывать программу его формирования совместно с учителями, учащимися и родителями. Приглашайте на них своих попечителей, бывших выпускников, представителей общественных организаций и учредителя. Это позволит вам избежать односторонних точек зрения и учесть все проблемы.

### **3.1.3. Решение о создании Управляющего совета в школе**

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

Возможно, что учредитель примет решение об издании типового положения об Управляющих советах в школах на подведомственной муниципальной территории (такой опыт у некоторых муниципалитетов уже есть) или ограничится согласием на создание Управляющего совета в Вашей отдельно взятой школе (Приложение №7). Но только после получения согласия учредителя имеет смысл планировать и осуществлять работу по созданию школьного Управляющего совета.

#### **Школьная рабочая группа готовит проекты Устава и Положений о Совете**

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

Рабочей группе следует помнить, что Управляющий совет школ станет вполне легитимным и правомочным только в том случае, когда факт его существования будет предусмотрен Уставом школы и в Уставе школ будут определены его управленческие полномочия и порядок реализации, состав Управляющего совета, срок его деятельности, периодичность и порядок его работы и выборов и др. Необходимым этапом создания

Управляющего совета поэтому будет разработка проекта новой редакции школьного Устава. К этой работе полезно привлечь профессионального юриста, например, из числа родителей учеников школы. Формируя в проекте нового Устава перечень управленческих полномочий Управляющего совета, необходимо внести соответствующие изменения также и в перечни полномочий других органов управления самоуправления школы - директора, педагогического совета попечительского совета, родительского комитета и т.д. Важно также в списке школьных локальных нормативных актов, предусмотренных новой редакцией Устава, указать и "решения Управляющего совета". Только в этом случае они станут обязательными для исполнения всеми участниками образовательного процесса в школе, включая директора школы. Формируя перечень полномочий Управляющего совета, необходимо руководствоваться типовым муниципальным положением, если оно разработано и принято учредителем, а также Федеральным законом "О образовании" и методическими рекомендациями Министерства образования и науки РФ по проведению эксперимента по апробации школьных Управляющих советов (см. Приложение №3).

Разработчики проекта новой редакции школьного Устава могут попытаться максимально полно описать Управляющий совет непосредственно в тексте Устава. Это приведет к тому, что текст школьного Устава на треть или даже наполовину будет посвящен только Управляющему совету. Возможен и иной подход. В проекте нового школьного Устава можно отразить перечень основных управленческих полномочий Совета, его состав, срок полномочий, периодичность собраний выборов. А все остальные подробности формирования и деятельности Управляющего совета вынести в специальное школьное Положение об Управляющем совете. Можно разработать и отдельное школьное Положение о порядке выборов и формирования Управляющего совета (Приложение №5). Важно не забыть упомянуть эти Положения в проекте новой редакции школьного Устава в качестве локальных школьных нормативных актов, а также описать в Уставе порядок утверждения этих Положений, определить, кто вправе утверждать такие Положения своим решением: учредитель, директор школы, школьная конференция, Управляющий совет или иной школьный орган.

### **Принятие и утверждение новой редакции школьного Устава**

Следующий шаг в создании Управляющего совета - принятие школой новой редакции своего Устава. Порядок данной процедуры определен действующим Уставом школы. Именно им и следует руководствоваться, планируя этот этап работы по созданию Управляющего совета. После того как проект новой редакции школьного Устава принят школьной конференцией, собранием трудового коллектива или иным органом управления или самоуправления школы, как это предусматривает действующий Устав, его можно передать учредителю для утверждения и направления на государственную регистрацию.

У учредителя может быть иное, отличное от школьного сообщества, видение Управляющего совета. И это - право учредителя по закону. Например, учредитель может предложить сократить или расширить перечень управленческих полномочий или изменить статус отдельных предлагаемых полномочий. Так, вместо формулировки "Управляющий совет утверждает программу развития школы" учредитель может предложить следующую: "Управляющий совет согласовывает программу развития школы". Если школьное сообщество в чем-то принципиально не согласно с учредителем, школьная рабочая группа должна провести с ним переговоры. Использовать здесь следует корректное убеждение, аргументированные доказательства, взаимные уступки и компромиссы. И помочь в этом может мобилизованный школьной рабочей группой профессиональный и общественный потенциал родителей из числа Руководителей предприятий, успешных предпринимателей, юристов, Депутатов, общественных деятелей.

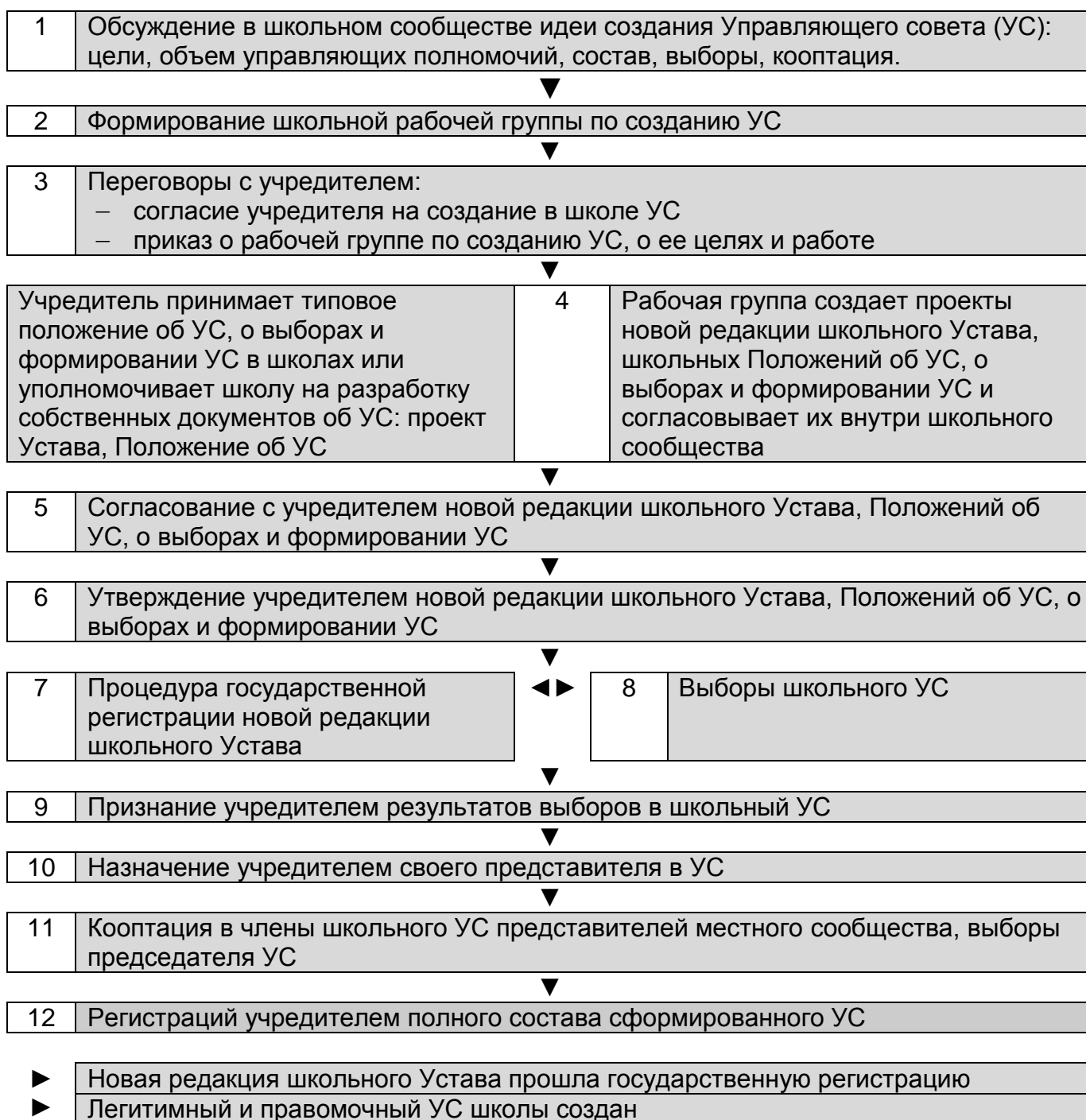
После завершения согласований и утверждения учредителем новой редакции школьного Устава его направляют на государственную регистрацию. Это - стандартная, определенная законом процедура, которая длится, как правило, один месяц. И это время не следует тратить на ожидание. Если рабочая группа своевременно подготовила проект, а учредитель утвердил Положение о выборах и формировании Управляющего совета Вашей школы, можно планировать, организовывать и проводить выборы первого состава Управляющего совета. Также может действовать и школьное сообщество, которое пошло

по пути подробного описания порядка выборов и формирования Управляющего совета непосредственно в тексте школьного Устава. Если такая новая редакция Устава утверждена учредителем, это равносильно утверждению учредителем также порядка выборов и формирования Управляющего совета.

Но надо помнить:

- избранный и дополненный назначенными и кооптированными членами Управляющий совет становится правомочным коллегиальным органом школьного управления только после того, как учредитель признает выборы состоявшимися в соответствии с утвержденным Положением и новым Уставом, назначит в Управляющий совет своего представителя и регистрирует в установленном им порядке полный состав избранных, назначенных и кооптированных членов Управляющего совета;
- приступать к исполнению своих управленческих полномочий созданный Управляющий совет вправе не раньше дат государственной регистрации новой редакции школьного Устава.

## ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ ШКОЛЬНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА



## 3.2. Выборы. Формирование исходного состава Управляющего совета

### План действий по формированию Управляющего совета

Если идея создания Управляющего совета одобрена заметным числом учителей, учащихся, родителей и вы провели переговоры с учредителем заручившись поддержкой, необходимо спланировать деятельность по реализации этой идеи. Таким образом, мы подходим к выборам. От того как четко и организованно пройдет подготовка и проведение выборов школьного Управляющего совета, во многом будет зависеть успешность его работы. Уже в ходе "предвыборной кампании" ученики, учителя и родители смогут оценить, будет ли идея создания Управляющего совета в школе плодотворной, смогут ли школьные управляющие изменить жизнь в школе к лучшему. Сама же организация выборов для многих ее участников, особенно для учащихся школы, станет настоящей школой демократии. Вот почему нужен четкий план организации выборов, который должен содержать несколько обязательных позиций.

Прежде чем начинать действовать по плану организации выборов школьных управляющих, вы должны определиться с составом Управляющего совета: кто может быть избран от каждой из заинтересованных сторон, в каком количестве? При этом надо понимать основные требования, предъявляемые к кандидатам в школьный Управляющий совет.

### Итак, кто и как может стать школьным управляющим?

Любой человек, заинтересованный в содействии успеху и благополучию школы, может стать школьным управляющим при определенных условиях:

1. Он должен желать стать школьным управляющим.

Управляющей совет - демократический институт, что проявляется в основах его формирования и деятельности. Поэтому никто не может Вас принудить стать членом Совета. Ваше решение свободное и добровольное. Конечно, у многих из нас есть опыт «принудительно-добровольного» привлечения к участию в работе общественных структур. Такие попытки не исключены и при формировании Управляющих советов. Однако, поскольку подобный подход полностью противоречит идеологии Управляющих советов мы уверены, что его бесперспективность будет быстро осознана.

2. Он должен быть избран, делегирован или кооптирован<sup>7</sup> определенным сообществом или структурой (родители, работники школы, учащиеся 3-ей ступени, орган управления образованием).

Процедура прохождения в Совет	Категория
Избрание	<ul style="list-style-type: none"><li>• Представители от родителей (законных представителей) обучающихся</li><li>• Представители от работников учреждения</li><li>• Представители от старшеклассников</li></ul>
Делегирование	<ul style="list-style-type: none"><li>• Представитель учредителя (работник органа управления образования, подведомственных ему учреждений, муниципальной администрации либо иное уполномоченное лицо)</li></ul>
Кооптация	Представители местной общественности, выдвигаемые по представлению Совета (из числа лиц, окончивших учреждение, работодателей или их представителей, прямо или косвенно заинтересованных в деятельности учреждения или в социальном развитии территории, на которой оно расположено; граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью; иных представителей общественности и юридических лиц)

**Примечание.** Директор школы автоматически по должности становится членом Совета.

<sup>7</sup> Кооптация - это включение нового члена в состав уже действующего коллегиального органа собственным решением этого органа.



## Кто не может стать школьным управляющим?

Не могут стать членами Управляющего совета лица:

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

а также

по категории избираемых - работники школы, дети которых обучаются в школе (в качестве представителей родителей; они, однако, могут быть избраны именно в качестве представителей от работников).

по категории кооптированных - представители вышестоящего по отношению к школе органа управления образованием (за исключением лиц из числа работников иных органов местного самоуправления).

Как видно, формальных препятствий стать школьным управляющим немного.

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

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

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

### В каких случаях Вы можете быть выведены из состава Совета

Категория членов совета	Обстоятельства	Примечание
Для всех категорий членов совета	В случае совершения противоправных действий	
	При выявлении обстоятельств, препятствующих участию в работе Совета	Лишение родительских прав; судебное запрещение заниматься деятельностью, связанной с работой с детьми; признание по решению суда недееспособности; наличие не снятой или не погашенной судимости за совершение уголовного преступления
	Не выполнение обязанностей члена Совета	При пропуске более двух заседаний подряд без уважительной причины
Если вы представитель учредителя	При отзыве вас учредителем	
Если вы руководитель учреждения	При увольнении с работы	Если вы не можете быть кооптированы после увольнения
Если вы работник школы	При увольнении с работы	Если вы не можете быть кооптированы после увольнения

Если вы учащийся	В связи с окончанием школы или отчислением (переводом)	Если вы не можете быть кооптированы после увольнения
	В случае если период Вашего временного отсутствия превышает полгода	
Если вы родитель (законный представитель)	В случае если период временного отсутствия Вашего ребенка превышает один учебный год или ваш ребенок отчислен (переведен) из школы	

### 3.3. Организация выборов в Управляющий совет

Первые выборы в Совет избираемых школьных управляющих назначаются приказом директора школы, в котором определяются сроки выборов, их основные правила - Положение о порядке выборов<sup>8</sup> (если оно еще не принято и не стало локальным актом школы либо если порядок выборов не определен Уставом школы) и назначается избирательная комиссия по организации выборов, а также ее председатель.

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

Выборы Совета, который избирается впервые, можно провести, пользуясь алгоритмом, представленным в следующей таблице.

№	Содержание деятельности	Документы, необходимые для обеспечения деятельности	Исполнители	Сроки
1	Объявление о выборах УС; сроки, назначение избирательной комиссии, ее председателя	Приказ по школе	Директор школы	За 2 месяца до выборов <sup>9</sup>
2	Информирование всех членов	Положение о выборах: правила выдвижения	Избирательная комиссия	Первая неделя со дня издания приказа

<sup>8</sup> Примерное Положение о выборах школьного Управляющего совета - см. Приложение №5

<sup>9</sup> Выборы создаваемого Совета можно хорошо организовать за два месяца активной работы. Объявления о пере выборах старого Совета рекомендуется дать за 3 месяца до истечения срока его полномочий

3	Выдвижение кандидатов в школьные управляющие, регистрация кандидатов	Протоколы собраний избирателей, заявление кандидатов на согласие баллотироваться в школьные управляющие; протоколы избирательной комиссии по регистрации кандидатов; графики проведения предвыборных собраний, встреч с кандидатами	Избирательная комиссия	С начала объявления выборов до дня выборов
4	Проведение избирательной кампании: выступления кандидатов на собраниях избирателей, публикации, дебаты, агитационные листовки и т.п.	Агитационные материалы кандидатов, групп поддержки	Избирательная комиссия, группы поддержки кандидатов	С начала объявления выборов до дня выборов
5	Проведение выборов от каждой группы избирателей: выборные собрания учащихся, учителей, родителей, процедура тайных голосований, заочные опросы родителей	Бюллетени для тайного голосования; опросные листы/бюллетени для заочного голосования родителей; протоколы по подсчету голосов членами избирательной комиссии; протоколы по подведению итогов выборов от каждой группы избирателей	Избирательная комиссия	В течении недели
6	Прием и рассмотрение жалоб о нарушении процедур проведения выборов, принятие по ним решений	Протоколы заседаний избирательной комиссии с решениями по существу жалоб	Избирательная комиссия	В течение недели после дня выборов
7	Окончательное подведение итогов выборов и передача списка избранных членов Совета по акту руководителю ОУ, протоколов избирательной комиссии, протоколов избирательных собраний.	Список избранных членов Совета; акт передачи руководителю ОУ; подлинники и копии протоколов избирательной комиссии, протоколов собраний по выборам	Избирательная комиссия	В течение недели после дня выборов
8	Утверждение итогов выборов и итогов работы	Приказ по школе; заявление директора школы в органы	Директор школы	В трехдневный срок со дня получения от

	избирательной комиссии руководителем ОУ, заявление в органы управления образованием со списком избранных членов Управляющего совета, назначение срока первого заседания совета <sup>10</sup>	управления образования с итогами выборов в Управляющий совет		избирательной комиссии протокола по итогам выбора, списки избранных членов Совета
9	Проведение первого заседания Совета: избрание председателя Совета <sup>11</sup> , его заместителя и секретаря Совета, направление списка членов Совета в органы управления образованием учредителю ОУ	Протокол заседания Совета, Заявление председателя Совета на утверждение Совета со списком членов Совета	Директор школы	После проведения первого заседания Совета
10	Утверждение итогов выборов в Управляющий совет школы органом управления образованием и назначение представителя в Совет от учредителя	Приказ органа управления образованием	Руководитель органа управления образованием	В двухнедельный срок
11	Выдача удостоверений членам Управляющего совета школы, заверенных подписью руководителя органа управления образованием	Удостоверение школьных управляющих, выданные на основании приказа по органу управления образованием (см. приложение №5)	Руководитель органа управления образованием	В недельный срок после получения заявления от директора школы или председателя школьного Управляющего совета

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

На общем собрании решают вопрос о том, кого выдвинуть кандидатом в школьные управляющие. Обсуждают несколько кандидатур; каждой из которых предоставляется возможность рассказать о себе высказать свою точку зрения по различным вопросам,

<sup>10</sup>Утверждение итогов выборов и списка избранных в Совет членов может происходить как по заявлению руководителя школы до первого заседания Совета, так и по заявлению председателя Совета после первого заседания Совета. п. 10 настоящей таблицы.

<sup>11</sup> Избрание председателя Совета может быть осуществлено и на другом, не обязательно первом заседании. Вполне возможна ситуация, когда избрание председателя произойдет после процедур кооптации, т.е. в полном и утвержденном \*составе Совета. Главное, чтобы это не повлияло на работоспособность Совета в первые месяцы его избрания.

представить ей вариант предвыборной программы (или ее основные тезисы), если таковая уже есть. Решение собрания о выдвижении кандидата в Управляющий совет оформляется протоколом, который предъявляется в избирательную комиссию. В избирательную комиссию представляется личное заявление кандидата на согласие баллотироваться в школьные управляющие. Выдвижение кандидата в Управляющий совет может осуществляться и **самовыдвижением**. Для этого необходимо:

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

## **Проведение выборов**

### **Выборы от родителей школы**

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

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

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

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

### **Выборы от учащихся школы**

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

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

Помните, что голосование за будущих школьных управляющих - первый опыт демократических выборов для большинства учащихся поэтому правила выборов и сама процедура голосования должны быть понятны всем учащимся. Выборы школьных

управляющих могут стать яркой традицией школы и развивать правовое сознание всех учащихся.

### **Выборы от работников школы**

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

### **Регистрация**

Регистрация избранных школьных управляющих заканчивается изданием соответствующего приказа органа управления образованием - учредителем школы - и выдачей удостоверений школьным управляющим. Образец возможной формы удостоверения см. в Приложении №5.

### **О кооптации школьных управляющих**

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

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

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

### **Порядок кооптации школьных управляющих**

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

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

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

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

\*\*\*

Итак, избираемые члены Управляющего совета определены на выборах. Назначаемые - назначены. Этот первоначальный состав включил в Совет несколько

кооптируемых членов. Таким образом, Управляющий совет школы окончательно сформирован и приступает к своей постоянной деятельности.

## Глава 4. Школьные управляющие: кто они?

### 4 1. Права и обязанности школьного управляющего

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

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

#### Примерные права и обязанности школьного управляющего

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

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

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

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

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

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

#### 4.2. Школьники в Управляющем совете

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



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

По отношению к Управляющему совету школьники могут:

- - избираться в Управляющий совет (как правило, старшеклассники из 10-11-х классов, но иногда и учащиеся 8 – 9-х классов);
- участвовать в выборах представителей в Управляющий сов (нередко и учащиеся 8-9 классов);
- опираться в своей работе на органы ученического самоуправления
- обучаться навыкам управления, сотрудничества, групповой дискуссии, проектирования и т.п.

### **Почему в Управляющий совет могут избираться преимущественно старшеклассники?**

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

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

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

### **Совет взрослым.**

Очень важно, чтобы рядом с учениками-управляющими был взрослый человек, которому они доверяют. Он всегда готов помочь советом и поделиться опытом, стать их наставником. Уже на стадии предвыборной компании, когда каждый кандидат выдвигает свою предвыборную программу действий в управляющем совете, среди доверенных лиц кандидата в школьные управляющие могут быть взрослые – учителя, родители. Они помогут ему правильно сформулировать основные предложения в программу деятельности Совета, определить линию поведения со взрослыми школьными управляющими, научат настойчиво, но корректно отстаивать собственное мнение, находить ответы сложные вопросы управления школой.

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

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

### **Совет школьнику-управляющему**

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

Чем может заниматься ученик - школьный управляющий?

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

- Разработка разумных правил поведения учащихся в школе, закрепление их прав и обязанностей в Уставе школы, постоянный контроль над их исполнением, их регулирование.
- Выработка и внесение предложений по режиму учебного дня (недели, учебного года), удобного для большинства учеников: расписания занятия, деятельности школьных кружков, клубов и секций в послеурочное время, сроков и программы проведения каникул.
- Организация традиционных и новых общешкольных мероприятий и праздников.
- Защита прав всех участников образовательного процесса, закрепленных законодательством РФ, отраженных в Уставе школы. Защита личных прав учащихся.
- Введение новых факультативных и элективных учебных курсов, полезных для большинства учащихся; организация предпрофильного и профильного обучения, социальных и учебных практик.
- Организация внеурочной, досуговой деятельности в школе.

\*\*\*

Пройдет несколько лет, и сегодняшние школьники-управляющие станут взрослыми, настоящими профессионалами. Их опыт участия в Школьном Управляющем совете поможет им в этом. И не исключено, что через много лет они вновь придут с предложениями в свой школьный Управляющий совет в качестве родителей, руководителей кооптированных членов, придут школьными управляющими!

#### 4.3. Родители в Управляющем совете

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

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

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

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

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

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

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

##### **Предостережение.**

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

Вы – школьный управляющий от родителей. Вы представляете не себя и вашего ребенка, а все сообщество. А это очень не легко. Родители все разные, их мнения тоже, они далеко не всегда совпадают с Вашими убеждениями, но Вы должны их учитывать.

Если вы будете думать, говорить и делать все, чтобы было хорошо только Вашему ребенку или только вашему классу, это создаст Вам не очень хорошую репутацию.

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

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

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

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

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

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

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

### **Работа внутри школы**

Эта работа будет потруднее тех задач, о которых мы с Вами говорили. Эта работа надолго и всерьез. Главное - это выбрать то направление, где мы можем действительно помочь и сделать так, чтобы нашим детям было комфортно:

- атмосфера в школе,
- отношения между учителями и учениками,
- учебный процесс,
- библиотека,
- питание наших детей,
- школьное здание,
- финансы,
- внеклассные мероприятия. Выбирайте, действуйте вместе с другими родителями, учителями, администрацией и нашими детьми.

## **4.4. Работники школы в Управляющем совете**

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

Учителя составляют большинство работников школы. Они профессионалы учебного и воспитательного процесса. Они организованы в методические объединения и педагогический совет. Фактически ни один вопрос в школе нельзя решить без участия

педагогов, администрации директора. И вдруг в это тесное сообщество, где все друг друга знают, "вторгаются" школьные управляющие - не профессионалы. Хуже того среди них еще и ученики. Ситуация прямо-таки сложная, порой раздражающая, и красивые слова о гражданском обществе не всегда здесь помогут.

Сравним предметно функции педагогического совета и Управляющего; совета, как они определены, например, в методических рекомендациях Минобразования России.

<b>Управляющий совет</b>	<b>Педагогический совет</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждает программы развития общеобразовательного учреждения.</li> <li>• Согласует компонент образовательного учреждения государственного стандарта общего образования (школьный компонент) и профили обучения.</li> <li>• Устанавливает режим занятий обучающихся по представлению педагогического совета.</li> <li>• Согласует выбор учебников из числа рекомендованных.</li> <li>• Принимает решение о введении или отмене школьной формы.</li> <li>• Рассматривает жалобы и заявления обучающихся, родителей на действия или бездействие педагогического и административного персонала.</li> <li>• Содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности общеобразовательного учреждения.</li> <li>• Согласовывает по представлению руководителя образовательного учреждения заявки на бюджетное финансирование и сметы расходования средств, полученных учреждением от уставной деятельности и из иных источников.</li> <li>• Согласовывает сдачу в аренду учреждением закрепленных за ним объектов собственности.</li> <li>• Заслушивает отчет руководителя учреждения по итогам учебного и финансового года.</li> <li>• Рассматривает вопросы создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания.</li> <li>• Совет может также, при наличии оснований, ходатайствовать перед руководителем учреждения о расторжении трудового договора с педагогическими работниками и работниками из числа административного персонала.</li> <li>• Должен ежегодно представлять учредителю и общественности информацию о стоянии дел в учреждении.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет основные направления развития образовательного процесса в общеобразовательном учреждении.</li> <li>• Разрабатывает и утверждает общеобразовательные программы на основе государственных образовательных стандартов и примерных образовательных учебных программ, курсов, дисциплин.</li> <li>• Разрабатывает и утверждает учебные планы в соответствии с примерным учебным планом.</li> <li>• Осуществляет выбор учебников из утвержденных федеральных перечней учебников, рекомендованных (допущенных) к использованию в образовательном процессе.</li> <li>• Разрабатывает компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования.</li> <li>• Организует работу по повышению квалификации педагогических работников в общеобразовательном учреждении.</li> <li>• Принимает решение о переводе обучающегося в следующий класс, условном переводе в следующий класс, а также (по согласованию с родителями (законными представителями) обучающегося) о его оставлении на повторное обучение в том же классе, переводе в классы компенсирующего обучения или продолжении обучения в форме семейного образования.</li> <li>• Принимает решение о награждении выпускников общеобразовательного учреждения золотой и серебряной медалями "За особые успехи в учении" и похвальной грамотой "За особые успехи в изучении отдельных предметов".</li> <li>• Уставом общеобразовательного учреждения к компетенции педагогического совета могут быть отнесены и иные вопросы деятельности школы</li> </ul>

Из приведенных основных функций педагогического совета и Управляющего совета нетрудно увидеть переплетение многих из них. Конечно, следует стремиться к

уменьшению сфер дублирования, но полностью это не получится, и поэтому мы выбираем путь сотрудничества, совместного созидания, ведь в одиночку бывает так трудно справиться со многими проблемами.

- Мы хотим подготовить школу к новому учебному году, сделать ремонт, купить новую мебель, оборудование, нам всегда требуется помощь. Давайте делать это с Управляющим советом.

- Нам нужны новые учебники, материалы к урокам - можно обратиться за помощью к родителям через Управляющий совет.

- Нам в школе требуется большой выбор профилей в старших классах, но не хватает ресурсов, и в этом нам не откажет Управляющий совет, он в этом заинтересован так же, а может, и больше, чем педагоги.

- Мы проводим набор в нашу школу, занимаемся подготовкой дошкольников и совместно с Управляющим советом вырабатываем правила приема и набора в нашу школу.

- Школьный компонент, условия учебы и работы, здоровье наших детей, хорошее и правильное питание, материальная помощь нуждающимся и еще множество проблем, которые мы можем решить коллективно и более эффективно.

На каждом этапе создания Совета нам понадобятся знания и опыт педагогов: мы обсуждаем идею создания - "давайте делать это" - с инициативной группой учителей; нам нужно поработать с родительским активом - мы отлично знаем, у кого из учителей это получится лучше все

Для учеников нужны наставники - давайте найдем их среди педагогического коллектива.

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

#### **Учителя-управляющие**

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

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

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

Теперь сжато изложим свои рекомендации:

«+»

- Держите своих коллег в курсе происходящего на заседаниях Совета. Для этого используйте информационные стенды в учительской и регулярные встречи преподавательского состава школы.

- Учитываете мнения всех учителей. Помните, что в Управляющем совете вы представляете не только свои интересы и интересы близких друзей, с которыми ваши жизненные позиции полностью совпадают.

- Не бойтесь высказывать свою точку зрения, даже если она противоречит мнению большинства ваших коллег-учителей, также присутствующих в Управляющем совете. Вы имеете право голоса.

«-»

- Не озадачивайте коллег-управляющих профессиональной терминологией. Старайтесь высказываться точно и просто, избегая фраз вроде «Согласно психолого-педагогической концепции индивидуализации и социализации личности, мы можем утверждать, что...»
- Не бойтесь высказывать свое мнение в присутствии родителей, если их дети учатся у вас в классе. Это не накладывает на вас никаких обязательств.
- Не думайте, что вы должны во всем соглашаться с политикой школы. С другой стороны, не пытайтесь продемонстрировать свою непоколебимую преданность директору.
- Не старайтесь стать бессменным представителем учителей в Управляющем совете. Даже если ваши коллеги готовы постоянно переизбирать вас, не пользуйтесь этим, а дайте возможность другим попробовать себя в качестве управляющего.

#### **4.5. Кооптированные члены Управляющего совета**

Почему для Управляющего совета важны кооптированные члены? Для серьезной работы по управлению школой нужны серьезные ресурсы кадровые, материальные, финансовые, административные. Их не всегда можно привлечь в достаточной мере, опираясь только на силы самого школьного сообщества (учеников, родителей, педагогов). Кроме того школа как открытое к взаимодействию учреждение может быть привлекательна для разных лиц, чье участие в ее жизни будет полезным. Кооптированные управляющие привлекаются уже действующими членами Совета, и важно выбор этот сделать правильно: не посадить "свадебного генерала", но и не допустить к управлению нечистоплотного или слишком рьяного деятеля, привлечь в школу нужный ресурс, но не сделать ее зависимой от чуждых проблем или интриг.

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

Приведем несколько примеров. Все чаще сегодня политики (опытные и начинающие) пытаются создать свой положительный образ в глазах избирателей посредством реализации социальных акций и программ. Причем чем более серьезный и долгосрочный характер носят политические планы, тем более системной и регулярной становится такая деятельность. При грамотном подходе школа может стать не только объектом социальной поддержки, но и участником каких-либо социальных проектов. Ставший кооптированным школьным управляющим депутат муниципального или регионального представительного органа или руководитель предприятия заботящийся о своем имидже, найдут в лице школы полезного и сильного союзника, помогать которому выгодно. Мы готовы даже предположить, что и представители исполнительной власти в ближайшем будущем начнут разговаривать со школой не только через приказы и распоряжения, а с позиций взаимных интересов. Кстати, этого не произойдет, пока в школах не появятся сильные Управляющие советы: директор - лицо назначенное и достаточно зависимое, а выбранные управляющие намного свободнее в принятии решений.

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

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

Попытаемся классифицировать потенциальных кооптируемых школьных управляющих в зависимости от характера приложения их сил в деле управления школой.

№	Возможные категории кооптируемых управляющих	Предполагаемые интересы	Чем могут быть полезны	Особенности участия
1	<p><b>"Спонсоры"</b> Люди, имеющие возможность поддержать школу прежде всего материально. Пример: руководитель предприятия, владелец фирмы.</p>	<p>Реклама организацией самореклама. Возможно, видение перспективы привлечения подготовленных кадров из числа будущих выпускников. Альтруизм.</p>	<p>Укрепление материально-технической базы. Возможность привлечения дополнительных кадров (охрана, водитель и др.) Финансовая поддержка социально значимых акций школы.</p>	<p>Как правило, неглубоко вникают во внутри-школьные проблемы, предпочитая оказывать чисто внешнюю поддержку. Вряд ли регулярно будут принимать участие в заседаниях Совета.</p>
2	<p><b>"Администраторы"</b> Люди, облеченные определенной властью и способные помочь школе, используя так называемый "административный ресурс". Пример: начальник районного отдела милиции, депутат областной думы.</p>	<p>Самореклама и потребность в поддержке населения. Решение ряда задач своей организации (снижение подростковой преступности, проведение культмассовых мероприятий, благоустройство территории)</p>	<p>Привлечение различных ресурсов (кадры, техника, помещения, правовое поле, информация, обеспечение массовости акций, воздействие на мнение общественности и потенциальных спонсоров и т.д.)</p>	<p>Не всегда их участие может отличаться стабильностью, постоянством (например, по причине занятости).</p>
3	<p><b>«Специалисты»</b> Люди, хорошо разбирающиеся в каких-либо специфических вопросах, консультация и помощь которых Управляющему совету регулярно будет требоваться. Пример: бухгалтер, экономист, юрист, тренер спортшколы.</p>	<p>Без материальной заинтересованности привлечение этой категории представляется непростым. Если потребность в таком специалисте не из числа родителей действительно есть, Управляющему совету стоит продумать вопрос о заинтересованности.</p>	<p>Правовая поддержка действий Совета или школьных инноваций. Решение комплекса вопросов, связанных с внебюджетной деятельностью, оказанием дополнительных образовательных услуг. Консультирование по различным вопросам.</p>	<p>Возможно, приглашения "специалиста" на заседания Совета будут связаны с определенными повестками дня. В этом случае целесообразность включения его в число кооптированных членов должна рассматриваться индивидуально.</p>
4	<p><b>'Активисты'</b> Их личностная активность и желание влиять на жизнь школы,</p>	<p>Желание "приложить силы", энергию, быть полезными, уважаемыми.</p>	<p>Энергия этих людей может быть полезной и в обсуждении направлений</p>	<p>Моральное стимулирование деятельности представителей данной категории</p>

	<p>организаторские и лидерские способности могут оказать большую помощь школе. Пример: родители бывших выпускников, жители микрорайона, бывшие педагоги.</p>	<p>Понимание важности позитивных изменений в жизни школы и стремление помочь.</p>	<p>стратегии развития школы, и в решении оперативных вопросов, и в организации каких-то значимых акций. Их выгодно отличает неплохое знание специфики жизни в конкретной школе</p>	<p>может оказаться очень существенным фактором мотивации их поступков</p>
5	<p><b>"Партнеры"</b> К ним можно отнести руководителей организаций, с которыми школа предполагает выстраивать тесное сотрудничество. В связи с этим возникает необходимость совместно разрабатывать задачи и координировать действия. Пример: директор Дворца спорта, главврач местной поликлиники.</p>	<p>Интерес к участию в работе Управляющего совета лежит в плоскости профессиональных интересов и решения определенных задач той или иной организации. Так, в сельской местности в Управляющие советы могут входить руководители учреждений социальной сферы, с которыми школа тесно сотрудничает (объединяясь, например, в социокультурный комплекс)</p>	<p>Их участие может помочь школе стать открытой образовательной системой, эффективно решать ряд образовательных задач и проблемы ограниченности ресурсов.</p>	<p>Без четкого осознания интереса участия в работе Управляющего совета и важности (для себя) влияния на процесс принятия решений деятельность "партнеров" может стать достаточно формальной.</p>

Приведенная классификация не претендует на исчерпывающую информацию о привлечении в школьный Управляющий совет кооптированных членов. На практике от каждого из приглашаемых в Совет лиц в конкретной ситуации будут ожидать определенных действий, той или иной помощи, большей или меньшей активности. В свою очередь, каждый из кооптированных управляющих будет руководствоваться своими (быть может, личными) интересами в такой деятельности. Важно, чтобы баланс интересов был найден и никто (ни администрация, ни выбранные, ни кооптированные управляющие) не воспринимал другого как сторону обязанную ("Он нам должен!"). Лишь здравый диалог может стать основой для плодотворной работы.

Школьные Управляющие советы отдельных образовательных учреждений имеют опыт привлечения в качестве кооптированных управляющих специалистов сельского совета и представителей промышленных предприятий, бывших выпускников (фермеров, бизнесменов) и даже руководителя регионального природоохранного ведомства (например, в Тамбовской области). Результативность сотрудничества школы с другими организациями, эффективность деятельности Управляющего \* совета во многом будет зависеть от взаимопонимания и гражданской позиции, прочности устанавливаемых связей, осознания личных и корпоративных интересов.

#### 4. 6. Представитель учредителя в Управляющем совете



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

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

## **Глава 5. Основные направления работы Управляющего совета**

Работа Управляющего совета в школе чрезвычайно многогранна. Отразить это многообразие полностью в кратком Пособии вряд ли возможно. Поэтому авторы решили выделить два крупнейших направления работы Советов: деятельность Управляющего совета в образовательном процессе и его работа по вопросам финансирования школы, что и привело к выделению в рамках пятой главы Пособия двух подразделов.

## **Глава 5. Основные направления работы Управляющего совета**

Работа Управляющего совета в школе чрезвычайно многогранна. Отразить это многообразие полностью в кратком Пособии вряд ли возможно. Поэтому авторы решили выделить два крупнейших направления работы Советов: деятельность Управляющего совета в образовательном процессе и его работа по вопросам финансирования школы, что и привело к выделению в рамках пятой главы Пособия двух подразделов.

### **5.1- Управляющий совет и образовательный процесс**

#### **5.1.1. Образовательная программа (или что необходимо знать школьному управляющему о содержании школьного образования)**

Образовательная программа (ОП) – это документ, который определяет и объясняет содержание образования в конкретной школе, то есть отвечает на вопрос: чему и как учат школьников?

Любой родитель или школьный управляющий из образовательной программы сможет:

- узнать цели школы;

- получить общее представление о том, какие результаты должны достигаться в процессе образования (по-другому это называется образовательным результатом);
- узнать, при помощи каких учебных предметов, курсов и воспитательных мероприятий (а это и есть содержание образования) обеспечиваются эти результаты;
- получить представление об особенностях организации образовательного процесса в школе.

Но это случится лишь в том случае, если вышеозначенный документ, во-первых, есть в Вашей школе, во-вторых, имеет определенную структуру и, в-третьих, написан простым и понятным языком.

Гипотетически образовательная программа должна быть в каждой школе. Однако вполне допустимо, что в отдельных школах образовательной программы как единого документа нет. Но подобную ситуацию нельзя рассматривать как патовую. Скорее, наоборот: у Управляющего совета в этом случае появляется предмет диалога с администрацией образовательного учреждения, и при правильном построении этого диалога может появиться и совместная деятельность разработка образовательной программы.

Вместо образовательной программы Вам, вполне возможно предложат познакомиться с учебным планом школы. Конечно же, учебный план не может быть альтернативой ОП, поскольку зафиксированное в нем содержание образования является средством и только средством. А вот цель, на достижение которой "работает" (или должно работать) это средство, при всей ее очевидности, нам неизвестна, по крайней мере, пока... Тем не менее перечень всех предметов для каждого класса школы с указанием количества часов, отводимого на их изучение, знать полезно, и Вы найдете это именно в учебном плане.

Учебный план включает:

- Федеральный компонент содержания образования. Этот набор предметов и минимум часов на их освоение определяется на федеральном уровне и является обязательным для всех школ РФ
- Региональный компонент (определяется на региональном уровне и является обязательным для всех школ региона).
- Школьный компонент (определяется на школьном уровне, является индивидуальным для каждой конкретной школы).

Предметы федерального компонента должны в обязательном порядке реализовать любая школа Российской Федерации. Благодаря этому поддерживается определенный уровень образованности населения обеспечивается единство образовательного пространства и возможность перехода учащихся из одной школы в другую. Региональный компонент также обязателен для всех школ субъекта Федерации.

В выборе школьного компонента образовательное учреждение самостоятельно. Однако это вовсе не значит, что в него может быть включено только то, что считает нужным школьная администрация. На определение содержания школьного компонента вправе влиять и педагоги, и родители, и старшеклассники, и, конечно же, члены Управляющего совета, одним из которых, уважаемый читатель, Вы с недавнего времени стали. Следовательно, Вы должны знать несколько больше об устройстве школы, чем "простые смертные".

Но вернемся к учебному плану, вернее, к его школьному компоненту. Видимо, инициатива его формирования будет исходить от школьной администрации. Возможно, что Вас вполне удовлетворит аргумент директора или завуча школы, что дети плохо справляются с программой по математике и русскому языку и что часы школьного компонента учебного плана нужно добавить именно на изучение этих предметов. Возможно, Вам скажут, что в школе сильный учитель биологии (химии, истории, физики и т.п.), и поэтому есть смысл отдать часы этому замечательному педагогу. Может случиться так, что школьная администрация будет убеждать Вас, что часы школьного компонента должны использоваться на деление классов, например, для изучения иностранного языка.

### **Примечание.**

Вообще-то, директор школы далеко не так свободен и всемогущ, как порой нам представляется. У него не мало проблем, часть из которых он вынужден решать за счет часов школьного компонента содержания образования. Например, в школе действительно есть хороший учитель, но его нагрузка едва достигает ставки (18 учебных часов неделю). Небольшая нагрузка – маленькая зарплата. И чтобы удержать такого специалиста приходится «добавлять» ему часы до их приемлемого количества. Иногда это происходит за счет часов школьного компонента. Или другой пример: в классе 22 ученика (вместо положенных 25), такой класс нельзя разделить на подгруппы для изучения иностранного языка или технологии. (Технология – это новая дисциплина, она пришла в школы на смену уроков трудового обучения). И тогда опять наш директор обращается к часам, отведенным на изучение школьного компонента. ... Жизнь – сложная штука, а жизнь директора школы еще сложнее. Мы не склонны оценивать правильность такого подхода. Но он, во всяком случае, законен.

Вы, как школьный управляющий, можете согласиться с доводами администрации и утвердить предложенное содержание школьного компонента. Хотя, смеем вас заверить, что в абсолютном большинстве случаев увеличение количества часов на изучение математики, русского языка и даже биологии практически никак не скажется на учебных успехах Ваших детей. Минимум часов, отведенный на изучение этих предметов, вполне позволяет квалифицированному учителю справиться с программой. Но, как было сказано выше, у директора есть и другие проблемы...

Однако при чем же тут образовательная программа, спросите Вы? А вот при чем: при наличии этого документа разговор с администрацией шел бы по-другому - более предметно. В этом случае обеим сторонам было бы более понятно, с какой целью обсуждается содержание образования и принципы формирования школьного компонента содержания образования.

### **Назначение образовательной программы - мотивированное обоснование содержания и методов образования в конкретной школе.**

Теперь несколько слов о самой образовательной программе. Подходов к ее формированию и структуре существует много. Мы предлагаем Вам один из возможных. Естественно, он, как и любой подход, имеет не только достоинства, но и недостатки. Тем не менее, он имеет свою логику, достаточно прост и, надеемся, понятен для педагогического коллектива и для родительской общественности.

Для того чтобы выполнять свое предназначение, о котором мы говорили выше, образовательная программа, по-нашему мнению, в обязательном порядке должна включать в себя следующие разделы (Приложение №11).

#### **Раздел 1. Предназначение (миссия) и ценности школы**

Предназначение школы как социального института в целом описано в "Типовом Положении об общеобразовательном учреждении". Однако в этом разделе ОП речь должна идти не о предназначении школы вообще, а о предназначении той конкретной школы, общественным управляющим которой Вы являетесь. Может быть, Ваша школа ориентирована на подготовку выпускников в технические ВУЗы или на раскрытие потенциальных возможностей всех, кто в ней учится - мы не знаем, но школьная администрация про это знать просто обязана. Кстати, предназначение конкретной школы может меняться в зависимости от ее статуса и той роли, которую она играет в системе образования города (села, микрорайона). Возможно, что с появлением Управляющего совета предназначение школы несколько изменится. Поэтому вопрос "для чего существует наша школа?" вовсе не праздный. Отлично, если предназначение школы сформулировано в одном предложении.

#### **Раздел 2. Характеристика выпускника школы**

В этом разделе при помощи качественных характеристик целесообразно описать личность, которая должна быть сформирована в результате совместных усилий педагогов и родителей. На вопрос о том, как этот раздел может быть написан, последует простой ответ: так, как Вы члены Совета, договоритесь со школьной администрацией. Важно при этом избежать красивых, но общих фраз типа "высоконравственная гуманистическая

личность", "духовно богатые люди" и т.п. Все должно быть максимально конкретно и понятно, в идеале - так, чтобы можно было проверить, достигли ли мы требуемого результата и желаемых качеств выпускника. Если школе удалось в этом разделе пояснить еще и то, чем ее выпускники отличаются от выпускников других школ, считайте, что Вам повезло...

### **Раздел 3. Цели образовательного процесса**

Наконец-то мы добрались до образовательных целей школы! Тех самых, под которые формируется учебный план. Заметьте, уважаемый читатель, в образовательной программе и в этом ее разделе речь идет только об образовательных целях. Все, что связано с укреплением материальной базы или взаимоотношений школы с родителями, должно быть отражено в других документах, например в годовом плане работы или Программе развития школы.

Естественно, что цели должны быть сформулированы максимально четко и конкретно, иначе ни члены Управляющего совета, ни администрация не смогут понять, сумела школа их реализовать или нет. Этот раздел ОП должен обязательно соотноситься с предыдущим и последующим. Мы не рискуем приводить примеры целей школы, дабы не спровоцировать читателей на унификацию образовательных программ.

### **Раздел 4. Учебный план и его обоснование**

Этот раздел может предварять небольшая пояснительная записка, в которой раскрываются принципы и подходы к формированию учебного плана Вашей школы. А сам учебный план, а вернее сказать, планы (в том числе и за предыдущие годы обучения) можно просто приложить к этому разделу ОП. Если внимательно изучить учебный план, то можно сделать вывод о его соответствии (или несоответствии) целям школы. Мы очень надеемся, что учебный план Вашей школы и его школьный компонент Действительно работают на достижение целей, сформулированных в предыдущем разделе.

### **Раздел 5. Особенности организации образовательного процесса**

В этом разделе школы обычно указывают те особенности организации обучения, которые необходимы для того, чтобы реализовать выбранное Удержание образования и обеспечить достижение заявленных школой Целей. Сдвоенные и интегрированные уроки, блочно-модульное обучение, использование проектных технологий и т.д. - все это должно быть оправдано и подчинено достижению целей школы.

Логика здесь достаточно проста: цели школы должны соотноситься с основным средством их достижения (учебным планом) и с особенностями организации образовательного процесса, которые в данной ситуации выступают как средства и условия достижения декларируемых школой целей.

Если заявленные школой особенности организации образовательного процесса покажутся Вам несколько надуманными, то, возможно, ситуацию прояснит беседа с заместителем директора по учебно-воспитательной работе.

### **Раздел 6. Критерии (показатели, измерители) реализации образовательной программы**

Если школа ставит цели, то хорошо было бы понимать, достигает она или нет. Если такого понимания нет, то появляются сомнения в управляемости и осмысленности всего того, что происходит в образовательном учреждении. В этом разделе ОП должен быть дан ответ на вопрос: как администрация, педагогический коллектив и Управляющий совет школы будут определять достижение (или недостижение) заявленных целей образовательного процесса?

На уровне школы должны быть разработаны показатели, которые позволяли бы судить о том, насколько эффективно реализуется образовательная программа, в какой степени достигаются цели образовательного процесса, т.е. насколько реальный «продукт» деятельности школы соответствует желаемым характеристикам выпускника, изложенным в разделе втором. Разработка этих показателей может быть предметом совместной деятельности педагогов и родителей при активной роли Управляющего совета.

### **Маленькое резюме**

Может быть, в Вашей школе существует другой подход к формированию образовательной программы? Что ж, это вполне нормально. Главное, чтобы этот подход позволял понимать педагогам и родителям, почему в их школе именно такое содержание образования... Если же в школе вообще нет образовательной программы, то у школьных управляющих есть хороший шанс поучаствовать в ее разработке. Нам представляется, что процесс разработки образовательной программы является не менее значимым для развития педагогического коллектива и отношений школы с родителями, чем результат в виде бумажного документа. Образовательная программа - открытый документ, поэтому и разрабатываться она должна открыто и совместно с теми, кто заинтересован в достижении детьми нужных образовательных результатов.

### **5.1.2. Школьный компонент**

Уважаемый школьный управляющий, одним из важных вопросов, **подлежащих согласованию со стороны Управляющего совета школы**, является вопрос о реализации в Вашей школе так называемого "школьного компонента" учебного плана.

Что же такое "школьный компонент" учебного плана и почему вопрос о его решении важен для работы школы?

Школьный компонент - это составная часть учебного плана школы. Полная "наука об учебном плане" весьма сложна. Нередко даже опытные учителя не знают всех тонкостей этого вопроса. Относительно полными знаниями об учебном плане обладают, как правило, директора школ и опытные завучи, составляющие школьный учебный план и школьное расписание. Однако общее представление об учебном плане вполне доступно и для каждого непрофессионала.

#### **Напомним еще раз, что учебный план школы:**

a. определяет, какие учебные предметы и за какое время осваивают дети в каждом классе.

b. включает в себя следующие компоненты:

1. федеральный - тот объем времени, предметы для которого расписываются федеральным образовательным Министерством (федеральным компонентом определяется то, что дети изучают во всех школах России);

2. региональный - тот объем времени, предметы для которого определяет Ваш регион (республика, край, область);

3. школьный - тот объем учебного времени, которым **школа распоряжается самостоятельно**.

Предметы федерального и регионального компонента иногда объединяют общим понятием "базовый компонент". В рамках базового компонента общая программа для всех школ Вашего региона едина (хотя, конечно, методики обучения могут отличаться друг от друга). А вот школьный компонент различными школами выбирается, планируется и используется по-разному.

Общее распределение времени (объем изучения предметов в федеральном компоненте, время для регионального и школьного компонентов) определяется типовым официальным документом, принимаемым на уровне федерального Министерства - федеральным базисным учебным планом (БУП).

#### **Примечание.**

На сегодня в основном на практике действует федеральный БУП, утвержденный в 1998г. Вместе с тем в марте 2004г. Министерством был утвержден перспективный федеральный БУП, однако пока на него, как на основу, перешло очень немного школ и регионов (Приложение №4).

Отсюда практический совет: при начале работы с учебным планом Вашей школы обязательно поинтересуйтесь у администрации, на основании какого варианта федерального базисного плана построен учебный план Вашей школы.

Итак, школьный компонент представляет собой тот ресурс времени, которым Ваша школа может распоряжаться по своему усмотрению в каждом классе. При этом важно понимать, что учебный план является *не* только педагогическим, но и финансовым документом - ведь оплата труда учителей в большинстве мест у нас производится по принципу "почасовки" (сама по себе это не лучшая система оплаты, она живет в

школьной системе еще с советских времен, но по традиции еще действует). Следовательно, в зависимости от того, на какие предметы или занятия будет использован школьный компонент, будет зависеть и оплата учителей, которым отданы эти учебные часы и занятия.

Каковы примерные объемы школьного компонента?

Ответ на этот вопрос зависит от ряда факторов, в том числе от продолжительности учебной недели (5 или 6 дней). Дело в том, что едиными для страны Санитарными правилами и нормами (СанПиН), призванными защищать здоровье наших детей в школе, определены максимальные лимиты учебного времени в неделю (разумеется, отдельно по годам обучения, то есть по классам). А вот объемы федерального и регионального компонента фиксированы. Таким образом, при 6-дневной учебной неделе школа имеет больше времени для школьного компонента (заметим, и больше возможностей для заработка учителей), а при 5-дневке - меньше.

Увеличение школьного компонента нередко служит решающим фактором для администрации и педсоветов при принятии решения в пользу 6-дневной учебной недели. Но важно понимать, что при этом растет и нагрузка детей, уменьшается время, которое ребенок может проводить в выходные дни с семьей. **Поэтому решение о том, по какой учебной неделе учиться, также должно принадлежать школьному Управляющему совету!**

Класс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>«Школьный компонент»</b> (6-дневная учебная неделя) – часов в неделю	2	5	5	5	5	5	5	5	5	12	12
Максимальный объем учебной нагрузки учащегося при 6-дневной учебной неделе (часов в неделю)	22	25	25	25	31	32	12	34	35	36	36
<b>«Школьный компонент»</b> (5-дневная учебная неделя) – часов в неделю		2	2	2	2	2	2	2	2	9	9
Максимальный объем учебной нагрузки учащегося при 5-дневной учебной неделе (часов в неделю)	20	22	22	22	28	29	31	32	32	33	33

Из приведенной таблицы видно, что объемы школьного компонента в разных классах отличаются друг от друга. Так, при 5-дневке они невелики для всех классов, кроме старших (по 2 часа в неделю, т.е. примерно от 6% до 9% учебного общего времени; 27% в старших классах). А при 6-дневке они становятся заметнее - от 15% до 33%).

Как использовать школьный компонент?

При обсуждении вариантов решений по использованию школьного компонента полезно иметь в виду следующее.

Школьный компонент может использоваться:

- на поддержку основных ("федеральных") учебных предметов, в рамках класса;
- на обеспечение профильного обучения, углубленного изучения предметов;
- на проведение индивидуальных, групповых, проектно-исследовательских занятия по программному материалу;
- для консультирования учеников учителями;
- на проведение факультативных занятий по «сверхпрограммному» материалу;
- на проведение занятий по выбору учащихся;
- на ведение нетрадиционных курсов.

При этом вряд ли можно и нужно для всей школы приходить к единой схеме. Так, в младших классах школьный компонент может использоваться на одни цели (скажем, на консультации детей и на "поддерживающие" занятия), а в старших - на иные (например, на профильное обучение или на исследовательские проекты).

## **Как организовать в Управляющем совете обсуждение вопроса о школьном компоненте?**

Школьным управляющим следует иметь в виду, что, поскольку учебный план школы и входящий в него школьный компонент еще и финансовые документы, решение о школьном компоненте на новый учебный год должно приниматься заблаговременно, например не позже весны.

Директор школы (или завуч) должен подготовить проект содержательного решения по школьному компоненту заблаговременно – не менее чем за неделю - раздать его членам школьного Управляющего совета.

**Вариант.** Если в Вашем Управляющем совете уже сформирован специальный комитет (или комиссия) по педагогическим вопросам, то проработки вопроса о школьном компоненте как раз входит в задачи такого компонента, после чего уже этот рабочий орган Управляющего совета должен выходить на заседание Управляющего совета с ясной и обоснованной позицией по данному вопросу.

Администрация школы, в свою очередь, должна иметь четкую позицию относительно мотивировки выбора предлагаемых вариантов использования школьного компонента. В идеале надо представить такую мотивировку письменно (однако пока что вряд ли Управляющий совет это может требовать в каждой школе). Администрация должна раскрыть, как реализуется школьный компонент в Вашей школе на сегодня, чтобы у членов Управляющего совета была возможность наглядного сравнения.

Заседание Управляющего совета должно планироваться таким образом, чтобы оставалось время для корректировки внесенного проекта (в случае возникновения дискуссии, содержательных разногласий и т.п.). Может быть, потребуется проведение и дополнительного заседания (либо возникшие вопросы можно будет учесть и снять в рабочем порядке). Например, если директор понимает, что ему нужно нести учредителю тарификацию на будущий учебный год не позднее 15 апреля, то, соответственно, вопрос о школьном компоненте учебного плана школы нужно ставить на заседание Управляющего совета не позднее 15-20 марта. Это должен ясно понимать и председатель Управляющего совета, планирующий его заседания. Для этого ему важно ознакомиться с имеющейся во многих школах циклограммой подготовки и сдачи наиболее важных документов.

Когда на заседании Управляющего совета будет принято согласованное решение о содержании школьного компонента, оно должно быть отражено в протоколе заседания (с отметкой о результатах голосования по данному вопросу). Полезно будет введение и такого порядка, когда на итоговом документе, определяющем учебный план школы (в который входит и школьный компонент), помимо подписи директора школы "Утверждаю", появится и подпись председателя Управляющего совета "Согласовано", а также отметка "Принято на заседании Управляющего совета, дата, № протокола".

### **5.1.3 Профильное обучение**

#### **Обучение по выбору**

В 17 веке великий педагог-классик Ян-Амос Коменский выдвинул и реализовал ключевую для того времени задачу: он хотел создать школу, которая смогла бы "учить всех всему", то есть одинаково как по содержанию, так и по методу. Еще привычная для многих нас модель советской школы строилась по логике Коменского - обучение было в высшей степени единообразно. Одна программа, один учебник, единый учебный план, фронтальная (то есть единая для всего класса) методика преподавания. Конечно, Коменский понимал, что все дети разные, но для него было важно в методе обучения как раз нивелировать эти индивидуальные различия и построить универсальную (унифицированную) "дидактическую машину". Для ученика в такой машине", заметим, сознательно не оставлялось никакого места для выбора.

Но сейчас время иное, и все более важной для педагогики становится обратная задача - не как нивелировать индивидуальные способности и интересы детей, но, наоборот, как их учесть, и по возможности максимально. В наибольшей мере индивидуальные различия детей проявляются и становятся значимы в старшем школьном возрасте. Именно на индивидуализацию образования и должна работать вводимая ныне в стране система профильного обучения старшеклассников.

Опыт и основы профильного обучения закладывались и в советской школе, - вспомним всем известную модель спецшколы (например, математической или языковой). Однако вводимое ныне профильное обучение несколькими очень важными признаками отличается от тогдашней спецшколы.

Во-первых, профильное обучение должно стать массовым, а спецшколы, равно как и сегодняшние лицеи и гимназии, охватывали не более 5-7% детей. Это были элитарные школы. В профильном же обучении речь идет о массовости. Не о стопроцентном охвате ребят, но хотя бы о 50-70-процентном, - а это уже на порядок шире. Путь поступления в престижную гимназию или лицей довольно сложен. Вашего ребенка могут тестировать, ему придется пройти через трудный конкурс. А массовая профильная школа вполне доступна.

Во-вторых, при профильном обучении ребенок получает возможность не только увеличить объем и содержание обучения по выбранным им предметам, но и уменьшить свою нагрузку по невыбранным. Например ученики, решившие специализироваться на филологическом профиле получают возможность изучать по упрощенным программам сложные и не очень-то нужные для них разделы математики или химии. Таким образом единое ядро общеобразовательной программы сохраняется, но в несколько сокращенном виде, а освободившееся время предоставляется для углубленного изучения предметов по выбору.

### **Стандарт и учебный план**

Сейчас утвержден двухуровневый стандарт для старшей школ по всем предметам для базового уровня, несколько разгруженного, и для профильного уровня, углубленного и расширенного. Это касается и содержания, и времени, отведенного на изучение того или иного предмета. (Например, история базовая, сжатая, и история профильная расширенная. Точно так же - биология, математика, физика и так далее)

Федеральный базисный учебный план для профильного обучения был утвержден относительно недавно, в марте 2004 г. Согласно этому учебному плану, инвариантная, одинаковая для всех детей учебная составляющая уменьшена (возможный минимум - всего 8 учебных предметов, см. Приложение №4) по сравнению с традиционным учебным планом. Сейчас этот учебный план реализуется отдельными школами и муниципалитетами как экспериментальный.

Помимо базисного плана также были утверждены примерные учебные планы различных профилей: физико-математического, химико-биологического, социально-экономического, филологического, художественно-эстетического и т.д., в том числе разновидности технологического профиля (индустриально-технологический, агро-технологический, информационно-технологический и др.).

Однако это не более чем примеры, вовсе не нормативные профили. Уже сегодня практика выявила и другие возможные профили. Возникли педагогические, медицинские, морские, аграрные профили. Мы не должны ограничивать потребности детей, региона, которые идут от самой жизни. Может быть, ни к чему создавать морской профиль в степном городке, где-нибудь под Оренбургом. Но почему бы не открыть такую школу или такой класс в портовом городе? Ведь это создает дополнительные перспективы для будущего ребят<sup>12</sup>

Самое важное - это исходить из принципа максимальной широты и индивидуализации образования учащихся.

### **Организация обучения. Переход конкретной школы на профильное обучение и Управляющий совет**

Организация профильного обучения в той или иной форме - проблема очень интересная и непростая, допускающая много вариантов практических решений. Это дело муниципалитетов и отдельных школ. Есть, например, "монопрофильный" вариант. Скажем, школа набирает старшие классы только по биологической и экономической специализации. Другой вариант - "многопрофильная школа", когда в параллели существует

<sup>12</sup> Всю формацию по профильному обучению см. на специализированном федеральном сайте [www.profile-edu.ru](http://www.profile-edu.ru)



Достаточно много классов. При этом один класс специализируется в чем-то одном, второй - в другом, а третий - вообще не специализируется, то есть остается классом непрофильного, универсального обучения.

Наконец, есть третий вариант, самый сложный, но самый интересный и перспективный. Это модель «индивидуального учебного плана». В этой системе ученик может выбрать одновременно, например, углубленное изучение истории и математики. Школа не ставит перед ребенком альтернативу: запишись в десятый "А" или в десятый "Б" такого то профиля, - а вывешивает большой список курсов для учеников старшей ступени и объявляет правила игры. Предположим, группа углубленного изучения экономики или французского языка открывается при наличии не менее десяти или двенадцати желающих - по договоренности и по возможностям школы. И школьник, оставаясь в своем классе, не все уроки постоянно посещает с одноклассниками, а значительное количество часов проводит в разных группах, в которые записывается на полугодие, на год или на все два, в зависимости от курса.

Становление в каждой школе той или иной системы профильного обучения требует также обновления механизмов управления школой. В министерской Концепции профильного обучения установлено, что решение об организации профильного обучения в конкретном образовательном учреждении принимает его учредитель по представлению администрации образовательного учреждения и органов его общественного самоуправления". Это - прямая область деятельности Управляющего совета.

Следует признать, что последний аспект (согласование с органами общественного самоуправления школы) реализуется пока далеко не в полной мере; во многих школах модели профильного обучения, конкретные профили нередко вводятся просто по решению учредителя и/или школьной администрации.

Однако тенденция в этом важном вопросе ясна: речь идет о более активном вовлечении ученической (старшеклассники) и родительской общественности в выработку и реализацию конкретного проекта профильного обучения в рамках конкретной школы. Поэтому неслучайно одной из основных функций, отведенных апробируемым ныне школьным: Управляющим советам, стало "согласование компонента образовательного учреждения государственного стандарта общего образования ("школьного компонента") и профилей обучения".

Здесь есть и свои понятные выгоды. Ведь решение о введении профильного обучения в вашей школе должен, в конечном итоге, принять учредитель. Порой это будет сопряжено и с дополнительными бюджетными затратами. И очевидно, что "школьная заявка" от администрации на введение профильного обучения станет намного убедительнее, если она будет заранее проработана и согласована со школьным Управляющим советом.

#### **5.1.4 Режим работы школы**

Деятельность школы многогранна, и в каждом ее важном оправлении хочется видеть участие членов Управляющего совета. Это позволит сделать наши школы организациями, в значительной мере свободными от конфликтов и стрессов.

В настоящее время режим работы школы вызывает споры, что порождает некоторую нервозность в жизни учителей, родителей и учеников. Отчасти это происходит и потому, что до сих пор остаются актуальными проблемы:

- времени начала учебных занятий;
- длительности уроков и перемен;
- пятидневки или шестидневки;
- распределения каникулярных дней в течение учебного года;
- школьной формы.

Все эти, на первый взгляд, непростые проблемы, никогда не решаются быстро, и в их решении именно члены УС могут подсказать правильный выход.

Режим работы школы - это механизм организации всей школьной жизни, которая не может протекать хаотично. Как любая сторона жизнедеятельности школы, режим ее работы регламентируется рядом документов, в которых необходимо разобраться всем, кто хочет быть компетентным в этом вопросе. Прежде всего, речь идет о знаниях

"Гигиенических требований к условиям обучения в школе". Также не следует забывать про Устав школы и приказы директора школы.

**В решении каких проблем школа может ждать помощи от Управляющего совета?**

День начала учебных занятий во всех школах России традиционен - 1 сентября. Лишь в том случае, если этот день приходится на выходной, учебный год начинается в первый за ним рабочий день.

Хотелось бы напомнить, что для учащихся 1-х классов определена примерная продолжительность учебного года, равная 32-м неделям, а для остальных - (2-11 классов) она (без учета времени государственной итоговой аттестации) равна 34-м учебным неделям.

Распределением **каникулярного времени** (а это обычно - 30 календарных дней в течение года и не менее 8 недель летом) обычно занимается администрация школы с учетом сложившихся традиций. С образованием Управляющего совета хотелось бы видеть его участие в решении этой задачи. Ведь можно разумно чередовать учебное и каникулярное время, учитывая пожелания всех заинтересованных сторон, и не забывать при этом о дополнительных недельных каникулах для учащихся 1 -го класса. Рациональных вариантов здесь может быть много главное, чтобы все они были направлены на сохранение здоровья школьников и снижали учебную нагрузку (перегрузку) учащихся.

Традиционно каникулы в школах наступают после завершения учебной четверти (ноябрь, декабрь, март), они могут наступать по окончании триместров или после любого учебного периода, принято в школе. Например, некоторые школы и гимназии занимаются по триместрам, а есть школы, организующие каникулы после каждых 8 учебных недель.

В начале каждого учебного года администрация школы самостоятельно разрабатывает проект годового календарного учебного графика. Совет, вникнув во все его особенности, утверждает проект и делает гласным для всех заинтересованных лиц.

Одним из острых вопросов режима работы школы является вопрос **пятидневной или шестидневной рабочей неделе**. Члены Управляющего совета могут принять правильное решение, не забыв при этом, что определение количества рабочих дней в неделю зависит от:

- финансирования школы;
- требований СанПиНов<sup>13</sup>;
- реализуемых в школе учебных программ.

При пятидневной неделе сокращается количество учебной нагрузки учащихся и педагогов, а следовательно, увеличивается свободное время и одновременно снижается финансирование образовательного учреждения. Однако распространенные учебные программы (в том числе гимназического обучения) можно успешно реализовывать лишь при шестидневной учебной неделе, так как при этом увеличивается количество часов школьного компонента, то есть часов на проведение занятий, по выбору учащихся, на проведение индивидуальных и групповых занят др. Тем не менее решение о том, по какой учебной неделе (пятидневке или шестидневке) учиться, остается за Управляющим советом.

Ежедневная учебная нагрузка учащихся, продолжительность одного урока, сменность обучения, расписание занятий - все это зависит от возможностей школы и должно соответствовать гигиеническим требованиям организации обучения.

Принимая решение о **продолжительности урока**, следует помнить, что ежедневное количество, длительность и последовательность учебных занятий определяется школьным расписанием, утвержденным директором школы по согласованию с управлением образования, органом санитарно-эпидемиологического надзора, педагогическим советом и, конечно же, Управляющим советом.

-----  
<sup>13</sup> СанПиНы - санитарные правила и нормы, действующие в школах РФ

Длительность урока чаще всего определяется продолжительностью рабочей недели и количеством смен в школе. Урок может быть 40-45 минут во 2-11 классах и не более 30-35 минут в 1 классе.

Для того чтобы дети могли перестроиться с одного предмета на другой, особое внимание следует уделять **продолжительности перемен**. Перемены между уроками не могут быть менее 10 минут, а после 2 и 3 уроков - не менее 15 минут. Во время перемен должно проводиться проветривание классов, при необходимости - влажная уборка и дезинфекция помещений. Следует обратить особое внимание на организацию динамических пауз для учащихся начальных классов.

Если в школе созданы классы компенсирующего обучения, то они ждут от членов Управляющего совета постоянного внимания и особой поддержки.

До сих пор для многих школ актуален вопрос об **обязательной школьной форме**. Членам Управляющего совета следует помнить, что никаких обязательных регламентирующих документов по этому вопросу нет. С данной проблемой каждая школа справляется самостоятельно, и роль Совета здесь может быть решающей. Главное - чтобы решение учитывало пожелания всех заинтересованных сторон: педагогов, родителей и учеников. Лучше всего принять это решение после всестороннего обсуждения на общих собраниях.

А вот проблема сменной обуви не требует обсуждения, здесь нужно исходить из гигиенических требований. Управляющему совету следует Добиваться введения сменной обуви: от этого зависит здоровье детей.

**Здоровье учащихся** - это главное, о чем следует помнить всем организаторам учебного процесса в школе. Сохранение здоровья учащихся - это не только организация массовых оздоровительных мероприятий, но и ежедневная забота о благополучии каждого ученика.

На первое место при обсуждении вопросов сохранения здоровья стала выходить проблема перегрузки учащихся. Реализуемые в школах учебные программы требуют от учащихся постоянного напряжения, поэтому Управляющие советы должны быть очень внимательны при решении этих проблем. Они должны знать, как в школе решается проблема внедрения передовых здоровьесберегающих технологий и нормирования объема домашних заданий, потому что все это поможет избежать перегрузки учащихся и позволит сохранить их здоровье.

Сегодня деятельность любой школы должна в обязательном порядке учитывать аспекты обеспечения безопасности учащихся. Членам Управляющего совета следует хорошо себе представлять, откуда исходят угрозы безопасности и что делается в школе для профилактики и преодоления этих угроз.

Так, если в школе возникает вероятность вспышки инфекционного заболевания, то администрацией школы срочно должны быть предприняты противоэпидемиологические мероприятия. План реализации данных мероприятий желательно согласовать с Советом.

Нужно помнить и о том, что противопожарная безопасность учащихся должна быть во внимании Управляющего совета в течение всего учебного года. Периодически необходимо заслушивать информацию директора школы или заместителя директора, по хозяйственной работе о состоянии противопожарной безопасности. Проблема безопасности учащихся, находящихся в школе в урочное и во внеурочное время, сегодня очень актуальна.

Управляющий совет может инициировать различные формы и способы обеспечения безопасности. Это может быть:

- установка кнопки экстренного вызова милиции;
- организация круглосуточного дежурства;

организация пропускного режима и другое.

**Уважаемые школьные управляющие!** Исходя из условий работы вашей школы, вы можете решать ряд и других проблем, связанных режимом ее работы. Принимая эти решения, не забывайте, что они должны соответствовать законодательству РФ и Уставу школы. Тщательно продумайте данные проблемы до внесения необходимых изменений в Устав школы.

### 5 1.5. Будущее школы: Программа развития

Управляющие Советы, как уже не раз подчеркивалось на страницах этой книги, мыслятся и создаются как органы, решающие главные, принципиальные задачи жизни и деятельности школы, то есть как органы стратегического управления школой.

Это значит, что Управляющий совет, не вмешиваясь без необходимости в повседневную, текущую управленческую работу директора и администрации школы, обязательно участвует в выработке перспектив развития школы, главных правил школьной жизни, основных путей достижения избранных целей, дает "зеленую улицу" важнейшим улучшениям школьной жизни.

Эта стратегическая роль Управляющего совета особенно ясно видна в работе по планированию будущего школы, созданию и согласованию ее Программы развития (Приложение №10). Программой развития называют документ, который служит своего рода картой при переходе школы из дня сегодняшнего в день завтрашний.

Например, раньше в школе не было профильных старших классов, а через три года их планируется открыть два, сейчас компьютеры лишь изредка применяются на уроках в старших классах, а в будущем предполагается строить обучение в основной и начальной школе с их широким использованием. И так далее. Все это - вопросы развития школы, ее улучшения.

Смысл Программы развития (которая не является обязательным документом школы, но имеется сегодня в большинстве хороших школ) в том, чтобы все: руководители и родители, учителя и школьники, учредители школы и местное население - хорошо знали, зачем, что и как будет меняться в школе, к каким полезным результатам эти изменения должны привести.

Если образовательная программа, с примерным содержанием которой читатели познакомились в начале этой главы Пособия, обращает внимание на те образовательные услуги, которые школа готова предоставить сегодня, то Программа развития - это стратегический план важнейших изменений школы, программа тех инноваций (нововведений) которые должны произойти во всех сторонах жизнедеятельности школы для того, чтобы обеспечить новые, качественно более высокие результаты и общий успех школы и ее учеников в будущем.

#### Смысл Программы развития

Любая Программа развития школы должна отвечать на три основных вопроса:

1. Чего достигла наша школа сегодня, каковы ее сильные и слабые стороны, достижения и проблемы?
2. Какой мы хотим видеть нашу школу и ее выпускников через два три года <sup>14</sup>?
3. Что и как мы сделаем, чтобы школа успешно перешла от своего сегодняшнего уровня к желаемому будущему? Этот вопрос - самый важный, но на него трудно правильно и разумно ответить, не зная ответа на предыдущие.

Ответы на эти три ключевых вопроса лежат в основе предлагаемой структуры программы развития школы, в которой после краткой преамбулы и информационной справки о школе, вводящей читателя в историю и современное состояние школы, стоящей перед новым шагом своего развития, формируются следующие главные разделы:

1. **Аналитико-прогностическое обоснование Программы** (анализируется внешняя среда школы с ее благоприятными и неблагоприятными для школы возможностями; сильные и слабые стороны самой школы; имеющиеся и недостающие ресурсы; важнейшие достижения школы, которые необходимо сохранить и приумножить; проблемы, которые надо решить в процессе развития);
2. **Проект желаемого будущего состояния школы** (описывается завтрашняя школа - ее обновленные миссия и цели, ее выпускники, ради которых и с чьим активным участием строится новая модель образовательного процесса, а также внешние связи школы, работа по обеспечению школы ресурсами, новый образ школьного коллектива и

-----  
<sup>14</sup> Строить программу развития школы на более длительный срок в условиях динамичного развития ситуации вокруг школы вряд ли разумно.

его системы управления, с изменения которой должно начаться общее обновление развивающейся школы);

**Стратегия и тактика перехода школы к желаемому состоянию** (описываются главные пути предстоящих изменений, их направленность, последовательность, способы, этапы - то, что образует стратегию перехода к новой школе, а также уточненные цели для всех участков и звеньев школы и предельно конкретные планы их достижения - тактика переход новой к новой школе; по каждому мероприятию и программе в целом обязательно определяется "**цена вопроса**" - объем финансовых ресурсов, которые надо ожить для осуществления задуманного - подробнее об этом см. в следующем фрагменте главы).

Завершают Программу **приложения**, иллюстрирующие ее основное содержание.

Если на какой-то из перечисленных главных вопросов в школьной Программе развития нет внятного ответа, она, скорее всего, не соответствует своему высокому предназначению. Следовательно, Управляющему совету не стоит спешить с ее согласованием и нужно задать ряд вопросов коллективу разработчиков Программы.

Итак, Вы уже знаете, что Управляющий совет имеет право согласовывать, а во многих школах и утверждать Программу развития школы (и это - одно из главных его полномочий). При использовании этого важного полномочия у общественных управляющих есть **три пути, три варианта действий**.

**Первый** - самый простой и формальный: не вникая в суть Программы, довериться мнению директора школы и педагогов и дать свое согласие. Заметим, что даже этот путь в обязательном порядке предполагает ознакомление членов Совета с текстом Программы.

**Второй** - более сложный, но и более полезный для дела: серьезно и вдумчиво ознакомиться с Программой и понять, насколько полно и хорошо она говорит о будущем школы и ее учеников.

**Третий** - самый трудный, но и самый конструктивный: включиться в работу над Программой развития вместе с администрацией школы, учителями, представителями родителей, старшекласников, общественности.

Предположим, Управляющий совет ограничивается оценкой и согласованием Программы развития, в разработке которой он не участвовал.

Оценивая Программу развития своей школы, школьный Управляющий должен знать, что хорошая Программа развития отличается тем, что она:

- - показывает, какие новые, нужные для жизни знания, умения и человеческие качества смогут приобрести в ближайшие годы выпускники школы, не потеряв при этом своего здоровья и хорошего настроения;
- не является «тайной за семью печатями», широко и гласно обсуждается в самой школе, селе, поселке, городском микрорайоне;
- объединяет вокруг себя и своих идей все «школьное население» взрослых и детей, педагогов и общественников;
- способна заинтересовать многих людей и привлечь их на свою сторону ясностью целей, красотой идей, высотой ожидаемых результатов;
- изложена языком понятным не только тем, кто работает в школе но и тем, кто в ней учится, приводит в нее своих детей или хочет помочь ей своими средствами или знаниями.

Очень важно понимать, выполнимы ли школьные планы развития при тех средствах, которые есть сегодня у школы. Ведь нереальные Программы развития никому не нужны. И здесь Управляющий совет не только оценивает возможность выполнения Программы. От него справедливо будут ожидать вклада в работу по поиску необходимых средств, ресурсов.

Ну а как действовать тем членам Управляющего совета, которым по душе обозначенный нами выше **третий вариант работы с Программой развития школы - вариант участия в ее создании вместе с педагогами и администрацией школы, другими членами УС?**

Во-первых, для того, чтобы такое участие было возможно, нужно по-настоящему демократическое управление школой и сильный Управляющий совет.

Во-вторых, обязательно нужно ознакомиться с целями Программы, а еще лучше - поучаствовать в их определении. При этом важно помнить, что цель всегда должна быть четкой, конкретной, выполнимой и вдохновляющей.

В-третьих, необходимо включиться в деятельность одной из рабочих групп (команд), которые создают материалы для Программы развития. Это могут быть части и разделы об управлении обновляемой школой (в котором одна из главных ролей отведена Управляющему совету), о так называемом ресурсном, особенно финансовом и материал-техническом, обеспечении школы, об установлении полезных связей и партнерства школы с различными организациями, другими школами. Содержание всех этих разделов должно прямо "работать" на достижение поставленных целей развития школы.

И, наконец, в-четвертых, нужно в совместной творческой работе (иногда многократно возвращаясь к неудачным местам и неясностям) превратить части и фрагменты в единый, четкий и понятный документ о развитии школы<sup>15</sup>.

После такой работы согласование Советом Программы развития просто не сможет быть формальным.

### **Бюджет, или сколько стоит Программа развития.**

Важнейшей составляющей любой Программы развития является ее ресурсное обеспечение. Вопрос "Сколько стоит Ваша (хотя более правильно, видимо, было бы говорить "наша") Программа?" вполне уместен со стороны членов Управляющего совета и не должен ставить разработчиков в тупик. Средства, выделенные на реализацию Программы, могут быть весьма и весьма скромными, но в любом случае бюджет Программы должен быть. Программу, не имеющую бюджета, назвать программой можно только с большой натяжкой ...

Для того чтобы бюджет рассчитать, необходимо достаточно правильно сформировать раздел Программы, который называется "Действия по достижению результатов". Эти действия должны быть оценены с точки зрения требующихся на их реализацию ресурсов. Довольно легко поддаются ресурсной оценке действия, формулировка которых начинается со слов "разработка", "закупка", "подготовка", "оборудование". Однако в Программе могут быть действия, с трудом поддающиеся ресурсной оценке. В этом случае целесообразно разбить эти действия на несколько более мелких.

Несколько важных замечаний:

1. Ресурсы подбираются под запланированные Программой цели и предполагаемые результаты, а не под имеющиеся в распоряжении школы средства. Естественно, что и в этом случае Программа должна быть реальной.

2. Включение в разработку Программы потенциальных инвесторов или бюджетодержателей необходимо еще на этапе анализа состояния существующей ситуации в школе.

3. В качестве представителей потенциальных инвесторов, участвующих в разработке Программы, необходимо привлекать лиц, полномочных принимать решения.

4. Наличие ясного и понятного бюджета Программы существенно повышает авторитет разработчиков и администрации школы и увеличивает шансы на получение финансирования в необходимом объеме, следовательно, и шансы на ее успешную реализацию.

5. Если для совершения действий используется рабочее время сотрудников школы, которым, например, не предполагается дополнительная оплата, необходимо сосчитать временные затраты этих сотрудников.

6. В расчете бюджета Программы должна принимать участие вся группа проектировщиков, может быть, кто-то из членов Управляющего совета (не только лица, имеющие экономическое образование).

Когда члены Совета будут знать бюджет Программы (в каком количестве и на что потребуются деньги), уместно говорить о возможных источниках финансирования.

Здесь, вероятно, участие Управляющего совета может оказаться весьма полезным,

-----

<sup>15</sup> Дополнительные материалы о разработке школьной Программы развития приведены в приложении № 10.

поскольку бюджетные средства для реализации Программы могут быть очень ограниченными.

Уважаемые управляющие! Если Программа развития вашей школы понятна вам, а ожидаемые результаты кажутся не только привлекательными, но и реальными, вероятно, стоит подумать о помощи школе в привлечении финансовых ресурсов на ее реализацию. В поисках источников финансов не стоит замыкаться на каком-то одном источнике. В народе говорят: "Ласковый теленок двух маток сосет". И несмотря на то что источников теоретически можно придумать множество, в современной практике основным остается благотворительность родителей учащихся. Хотя у хорошего хозяина (директора) часть расходов по развитию может и должен взять на себя бюджет.

Настоящая благотворительность опирается на такие простые принципы, как **добровольность, доверие, открытость, прозрачность работы школы**. Благотворители должны знать, куда пойдут деньги и иметь возможность влиять на этот процесс. Объясните родителям, зачем вам (или все-таки нам?) нужны деньги, куда они пойдут, что на эти деньги получают дети.

Обсуждайте Программу развития не только на Совете, а во всех классах на родительских собраниях, выслушайте все возражения, убедите родителей. Путь сложный! Проще требовать, нажимать, но эта обманчивая легкость и временный успех.

В качестве примера ресурсного обсчета посмотрим несколько фрагментов Программы развития одного общеобразовательного учреждения.

#### **Фрагмент А. "Информатизация образовательной среды школы"**

**Цель:** внедрение в образовательный процесс информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)

#### **Планируемые результаты:**

- оборудованы 10 автоматизированных рабочих мест (АРМ) для учителей-предметников и 2 для заместителей директора школы, объединенных в локальную сеть;
- оборудовано 10 рабочих мест для учащихся;
- 15 учителей освоили программу "Использование ИКТ в образовательном процессе";
- разработаны примерные варианты проведения учебных занятий с применением ИКТ по биологии, географии, истории, физике, иностранным языкам;
- система стимулов для учителей и учащихся, использующих ИКТ.

#### **Ожидаемые эффекты**

- снижение перегрузок учащихся, повышение качества образования;
- создание условий для вариативного и индивидуального образования, доступа учащихся к российским и глобальным информационным ресурсам.

**Пояснительная записка (кратко, 3-4 страницы): ...**

#### **Ожидаемые расходы:**

№	Действия, или статьи расходов	Стоимость х кол-во	Стоимость х кол-во	Источники финансирования	
				Бюджет	Внебюджетные средства
1	Закупка и оборудование АРМ учителя	30000х10	300000	180000	120000
2	Косметический ремонт классного помещения	120000	120000	120000	
3	Закупка и оборудование компьютерного класса на 10 рабочих мест	40000х10	400000	400000	
4	Создание школьной локальной сети	200000	200000		200000
5	РС для сервера	60000	60000		60000
6	Оплата труда руководителя	6000х12 мес.	36000	36000	36000

	информационного центра				
7	Подключение к широкополосному телеканалу	10000	10000	10000	
8	Создание школьной телесети	7000	7000		7000
ИТОГО:			589000	126000	423000

#### Фрагмент Б. Создание библиотеки-медиаотеки.

Цель: ...

Пояснительная записка (с планом работ): ...

Ожидаемые расходы:

№	Мероприятия, или статьи расходов	Стоимость	
		Бюджет	Внебюджетные средства
1	Рабочее место библиотекаря		33000
2	РС в читальном зале для работы учеников		50000
3	Расходные материалы		25000
ИТОГО:			108000

Расчеты бюджета Программы развития школы - не догма, а только руководство к действию. Поправлять планы можно и иногда нужно на ходу, но осмысленно, с учетом складывающейся в процессе реализации Программы развития финансовой ситуации, тогда Вас ждет успех.

Если по каким-то причинам предлагаемый нами подход к формированию Программы развития школы показался Вам слишком сложным, то можно попробовать в разработке этого важнейшего документа пойти более простым и, может быть, более понятным путем. Программа развития школы - это, по сути, программа изменений самой школы и отдельных ее элементов. Эти изменения необходимы, для того чтобы школа могла успешно реализовывать свои функции и достигать заявленных ею целей.

Существует, по крайней мере, пять сфер школьной жизни, в которых изменения к лучшему возможны и желательны:

- сфера учения и обучения;
- сфера жизненного пространства школы;
- сфера отношений школы и внешней среды;
- сфера школьного менеджмента (управления);
- профессионализм школьных административных и педагогических кадров.

Управляющий совет и администрация школы могут обсудить ситуацию в образовательном учреждении и договориться о том, в какой сфере и что нужно изменить в ближайшие два-три года. Если при этом будет описано будущее состояние сферы и составлен план реализации задуманного с соответствующим ресурсным обеспечением, то можно сказать, что начало Программы развития уже положено...

Кстати, уже само формирование и начало деятельности школьного Управляющего совета есть существенное изменение в сфере школьного менеджмента.

Может быть, при планировании изменений вам будет полезна нижеприведенная таблица

Сфера изменений	Что и почему в этой сфере необходимо изменить	Какие действия для этого необходимо совершить	Основные результаты (эффекты) изменений	Кто и с чьей помощью это будет делать

При этом крайне важно избегать общих и расплывчатых формулировок. Все должно быть максимально конкретно и понятно. Видимо, также не следует стремиться изменить все и вся, лучше выбрать ту сферу (или сферы), изменения в которой наиболее важны для будущего развития школы.

Возможно, что Программа развития (изменений) в этом случае не примет вид строгого и стройного документа, зато у нее будет другое преимущество: она станет конкретной, понятной участникам образовательного процесса.



Естественно, что при этом мы (члены Совета и школьная администрация) помним, что изменения в школе не являются самоцелью и что основанием для принятия решений по изменению той или иной сферы школы является анализ ее результатов и степень удовлетворенности этими результатами основных "заказчиков" на образование, то есть государства, общества и самих обучающихся.

## 5.2. Управляющий совет и финансы школы

### 5.2.1. Как и чем живет школа?

Школа может создаваться в различных организационно-правовых формах. Это и государственное или муниципальное образовательное Учреждение, и государственная некоммерческая образовательная организация, и негосударственная образовательная организация<sup>16</sup>. Различные формы школы определяют различия в правовых условиях ее функционирования. Мы будем рассматривать вопросы финансово- хозяйственной деятельности школы как муниципального образовательного учреждения, поскольку подавляющее большинство российских школ учреждены именно органами местного самоуправления. Бюджетные ассигнования муниципальной школе выделяются по смете из муниципального бюджета (при этом значительную долю этих ассигнований составляют целевые субвенции из бюджета субъекта РФ).

**Смета** – это «тетрадь» доходов и расходов школы. Начнем с простой аналогии – смета семьи. Например:

#### Доход семьи:

- заработная плата работающих членов семьи плюс пенсия пенсионеров;
- дополнительный доход (например, гонорары, стипендии и др.);
- дивиденды по акциям, подаренным дедушкой.

#### Расходы семьи:

- стоимость жилья и коммунальных услуг;
- питание;
- одежда;
- прочие расходы (например, средняя стоимость содержания папиного «Жигуленка», раз в месяц оплата парикмахерской, выходы в кино и театр и т.д. – здесь тетрадь расходов семьи может выглядеть очень разнообразно).

Некоторые семьи живут по принципу: сначала получили доход, потом подумали, куда потратить, а другие заранее подумают – сколько смогут получить и сколько куда потратить.

Смета школы - это тоже своего рода тетрадь доходов и расходов. Но школе приходится заранее планировать свои доходы и расходы, хотя бы на этапе подготовки своей **бюджетной заявки**.

Самый важный этап в организации финансовой жизни школы – это расчет ожидаемых расходов и доходов следующего календарного года. На этом этапе Управляющий совет может реально влиять на финансовую политику школы. Финансовые потоки школы и могут быть проиллюстрированы обобщенной схемой (рис. 5.2.1):

-----  
<sup>16</sup> Вопрос о расширении спектра организационно-правовых форм существования школы находится сего, стадии активного обсуждения, направленного в целом на большую самостоятельность и ответственность

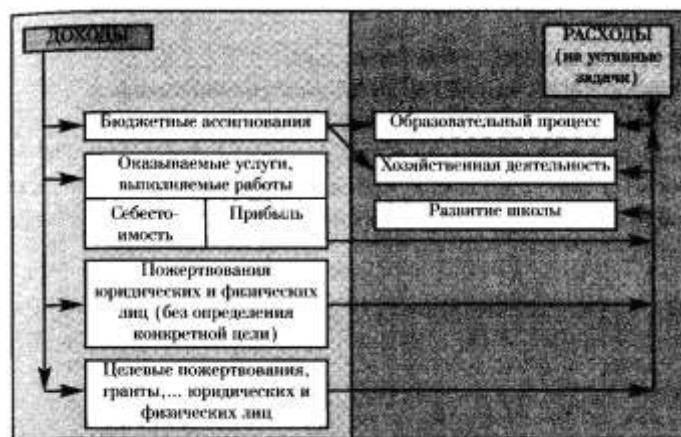


Рис. 5.2.1. обобщенная схема финансовых потоков школы.

### 5.2.2. Бюджетные ассигнования

Для непосвященного человека бюджетный процесс - понятие довольно туманное. Попробуем разобраться в этом процессе, в соответствующих "правилах игры", чтобы стать полноправным участником бюджетного процесса и иметь возможность влиять на него.

С карандашом в руке пройдемся по общей схеме участия школы в бюджетном процессе.

№ этапа	Наименование этапа бюджетного процесса	Участие школы в данном этапе
1	Формирование проекта бюджета органом местного самоуправления.	Составление проекта бюджетной заявки - проекта сметы бюджетного финансирования (школа представляет данные на основе прогнозируемых объемов своей работы, расходов предыдущего периода и установленных нормативов финансовых затрат, ожидаемые расходы следующего финансового года).
2	Рассмотрение проекта бюджета органом местного самоуправления.	Ожидание выделения бюджетных ассигнований.
3	Утверждение бюджета.	Получение бюджетных ассигнований. Составление сметы. Принятие обязательств (на этом этапе бюджетного процесса школа составляет и представляет на утверждение смету бюджетных расходов в соответствии с выделенными бюджетными ассигнованиями. Далее, в наступающем финансовом году, школа должна выполнять свои обязательства в соответствии с утвержденной сметой).
4	Исполнение бюджета.	Исполнение принятых обязательств.

Что входит в ожидаемые расходы?

- Оплата труда учителей и других работников школы;
- начисления на оплату труда (перечисление налогов и страховых взносов в государственные внебюджетные фонды);
- пособия по социальной помощи населению, выплачиваемые в соответствии с федеральными законами и другими правовыми актами;
- командировочные и иные компенсационные выплаты работникам;
- оплата товаров, работ и услуг по заключенным государственным (муниципальным) контрактам или в соответствии утвержденными сметами без заключения государственных (муниципальных) контрактов. Сюда входят транспортные и коммунальные услуги, услуги связи, услуги по содержанию имущества, прочие услуги и расходы, расходы на увеличение стоимости основных средств и материальных запасов

(строительство, реконструкция, приобретение оборудования материалов и др.). Подробнее об этих расходах советуем Вам проконсультироваться у главного бухгалтера школы;

- **и больше ничего** (расходование бюджетных средств на иные цели не допускается).

### Как составляется школьная смета?

Первоначально школа формирует бюджетную заявку, в которой должны быть учтены все потребности школы. Желательно, чтобы Управляющий совет или его финансовая комиссия принимали участие в формировании заявки. Далее школой составляется смета дохода и расходов по бюджетным средствам. Заявка и смета формируется в апреле текущего года на следующий год. **Смета - это финансовый план школы.** В формировании сметы в школах, как правило, принимают участие директор и его заместители, главный бухгалтер школы. Сформированная смета направляется на утверждение в финансирующий орган, который после получения бюджетного финансирования распределяет средства по школам. Как правило, средства выделяются не в полном объеме по отношению к потребностям. Смета возвращается в школу для окончательного распределения выделенных бюджетных ассигнований по статьям.

Корректировка сметы производится в октябре-ноябре текущего года. Управляющий совет может делегировать администрации школы право производить корректировку сметы с последующим уведомлением Совета.

Формирование нормативов финансирования школы в различных регионах осуществляется по-разному. Рассмотрим пример.

**Ярославская область.** Пример финансирования на основе нормативов бюджетного финансирования (НБФ) в расчете на одного учащегося.

Школа получает финансовые средства из бюджетов двух уровней: регионального (РНБФ) и муниципального (МНБФ).

Региональный уровень финансирует расходы на выплату заработной платы сотрудников школы «ФОТ» и учебные расходы «ФМО».

Устанавливается следующая структура РНБФ: в «ФОТ» включается заработная плата с начислениями, расходы на аттестацию и повышение разрядов работников; в «ФМО» включаются учебные расходы образовательного учреждения. Соотношение «ФОТ» и «ФМО» составляет 70% и 30%.

#### Примеры РНБФ городской и сельской школы.

Тип школы	Региональные нормативы на финансирование 1 ученика на 2003 год (руб.)	Региональные нормативы на финансирование 1 ученика на 2004 год (руб.)	Региональные нормативы на финансирование 1 ученика на 2005 год (руб.)
Дневная образовательная городская и приравненная к ней школа	6018	7402	7438
Дневная общеобразовательная сельская школа	10436	12836	12898
Специальная общеобразовательная школа открытого типа для детей с девиантным поведением			29412

Расходы, связанные с содержанием зданий и сооружений, остаются за муниципальным уровнем. Эти расходы в любом случае также будут разными и зависят от состояния зданий, их размеров, способа получения коммунальных услуг (своя котельная у школы или централизованное отопление) и наполнения муниципального бюджета.

Предполагается строгое исполнение бюджетной сметы, как по срокам, так и по объемам расходов. Но в жизни так не бывает. По мере исполнения своих бюджетных обязательств у школы образуется экономия по одним позициям сметы и нехватка средств

по другим позициям. Школа обязана оперативно, не позднее чем за 30-40 дней до окончания квартала согласовать корректировки исполнения сметы. Этот процесс итеративный, то есть многократно повторяющийся, причем порой в течение одного-двух дней. Требуемая оперативность неизбежно приведет к тому, что Управляющий совет просто не успеет включаться в решение этих вопросов.

Поэтому можно порекомендовать школьному Управляющему согласовать с директором и бухгалтером периодичность его ознакомления с этими текущими корректировками сметы. Также можно в плане работ на следующий календарный год согласовать приоритеты направлений расходования образующейся экономии бюджетных средств.

Администрация школы ежегодно (в установленные Советом сроки) отчитывается перед членами Управляющего совета в расходовании средств, полученных по линии бюджетного финансирования.

### **5.2.3. Внебюджетные средства школы**

Источники этих средств в основном следующие:

#### **1. Предпринимательская и иная приносящая доход деятельность, платные образовательные услуги.**

Под предпринимательской и иной приносящей доход деятельностью понимаются оказываемые школой услуги, выполняемые работы - иными словами, то, что позволяет школе самостоятельно зарабатывать необходимые ей средства.

#### **Примечание.**

Дополнительные платные образовательные услуги школа может оказывать в соответствии со статьей 45 закона «Об образовании». Дополнительные платные образовательные услуги предоставляются школой с целью удовлетворения образовательных потребностей населения и с целью привлечения школой дополнительных финансовых средств. Дополнительные платные образовательные услуги не могут оказываться взамен основной образовательной деятельности, финансируемой из средств бюджета (иногда говорят: «платные услуги – это что-то сверх стандарта»). Дополнительные платные образовательные услуги как другая приносящая доход деятельность, облагается налогами, в том числе и на прибыль. На оказание платных услуг обязательно должен составляться и подписываться договор с родителями ученика (а если ему уже более 14 лет – то с родителями и с ним самим).

Отдельно следует сказать о лицензировании оказания дополнительных образовательных услуг. Согласно Положению о лицензировании образовательной деятельности, утвержденному Постановлением Правительства РФ от 18.10.2000 №796, не подлежит лицензированию «образовательная деятельность в форме разовых лекций, семинаров и других видов обучения, не сопровождающаяся итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании и (или) квалификации». Исходя из буквального толкования указанной нормы, можно прийти к выводу, что дополнительные образовательные услуги, не сопровождаются итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании и (или) квалификации, не подлежат лицензированию. Однако на самом деле это не совсем так.

Правоприменительная практика говорит о том, что дополнительные образовательные программы, которые реализуются в школе, указываются в приложении к основной лицензии школы на осуществление образовательной деятельности. Следует отметить, что прохождение процедуры лицензирования в отношении таких программ выгодно и для самой школы, так как является необходимым условием для получения льготы по налогу на добавленную стоимость при оказании таких услуг (пп. 14 п. 2 ст. 149 Налогового кодекса РФ). Практика показывает: если дополнительные образовательные программы, реализуемые школой, не указаны в приложении к лицензии, то возникает риск, что такая деятельность будет облагаться НДС.

Как ни парадоксально на первый взгляд, но в соответствии с Бюджетным Кодексом РФ внебюджетные средства, зарабатываемые школой, "превращаются в бюджетные" - они аккумулируются на ее лицевом счете в казначействе и расходуются по тем же

"правилам игры", что и бюджетные ассигнования, то есть в установленном казначейством порядке.

Таким образом, для каждого вида внебюджетной деятельности (оказание платных услуг, выполнение работ и пр.) школа разрабатывает и представляет начальству на согласование смету доходов и расходов. Исполнение сметы, включая возможные ее корректировки, осуществляется в том же порядке, что и для бюджетных средств.

Роль Управляющего совета может заключаться здесь:

- в участии планирования доходов и расходов,
- в участии планирования прибыли и ее использования,
- в согласовании сметы и ее корректировок,
- в контроле исполнения сметы.

Было бы неплохо, если бы Ваш Управляющий совет смог разработать и закрепить конкретный механизм этого участия.

Какую роль Управляющий совет школы может играть в организации дополнительных платных образовательных услуг?

Члены Управляющего совета могут путем анкетирования изучать потребности учащихся, их родителей, школы и микрорайона в тех или иных видах платных образовательных услуг. На основе этого изучения

**Какую роль Управляющий совет может играть в организации иной приносящей доход деятельности?**

Управляющий совет согласовывает все виды иной приносящей доход деятельности. Например, в одной из школ организована торговля покупными товарами. Школа закупает быстрозамороженные выпечные изделия, выпекает пирожки и реализует их через школьный буфет. Этот вид деятельности связан с тем, что в школе нет своей столовой, питание для школьников привозится в готовом виде. Качество выпечной продукции не удовлетворяло учащихся, родителей и сотрудников. Школа приняла решение самостоятельно выпекать пирожки, тем самым удовлетворила запросы учащихся, родителей и сотрудников в качественном питании. Также школа реализует через буфет покупную кондитерскую продукцию воды и соки.

Управляющий совет принимает участие в выборе видов приобретаемой продукции и в определении ее стоимости.

Управляющий совет может принимать участие в таком виде деятельности школы, как сдача в аренду помещений и оборудования. Аренда может осуществляться, только если она не мешает организации образовательного процесса в школе.

## **2. Благотворительные средства**

Благотворительные средства удобно рассматривать, разделив их на три группы.

**А. Пожертвования и целевые взносы физических и юридических лиц в адрес школы.**

Пожертвования имущества (материальных ценностей) оформляются в соответствии с законодательством. Пожертвования денежных средств на лицевой счет школы должны быть предусмотрены в смете внебюджетных доходов и расходов, их учет и расходование должны осуществляться по правилам казначейского исполнения бюджета, которые включают в себя:

- сметное планирование объемов и сроков поступления средств,
- планирование сроков и назначений расходов (когда, сколько, на что),
- корректировки и их согласование с распорядителем бюджетных средств и уполномоченным органом казначейства,
- отчетность по исполнению сметы.

Целевые взносы используются по их назначению. В случае если школа не может использовать целевые взносы по назначению, указанному в платежном документе отправителя, школа должна согласовать с ним иное назначение использования.

**Б. Пожертвования (благотворительные взносы) в адрес школы, направляемые на нужды школы через благотворительные организации, например через Благотворительный фонд, и другие некоммерческие организации, являющиеся**

самостоятельными юридическими лицами, связанные со школой соответствующими договорными отношениями.

"Правила игры" по организации этих финансовых потоков существенно отличаются от казначейского метода. Здесь внебюджетные деньги не превращаются в бюджетные, ибо остаются де-юре в рамках негосударственной организации.

Кем (чем) устанавливаются эти правила?

1. Федеральными законами РФ и в первую очередь: ФЗ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях", Гражданским кодексом РФ, ФЗ "О некоммерческих организациях", ФЗ "Об общественных объединениях".

2. Уставом и локальными актами благотворительной организации. Управляющий совет должен внимательно с ними ознакомиться (наиболее типичный и распространенный акт - благотворительная программа).

3. Договорами, устанавливающими порядок взаимодействия благотворительной организации со школой.

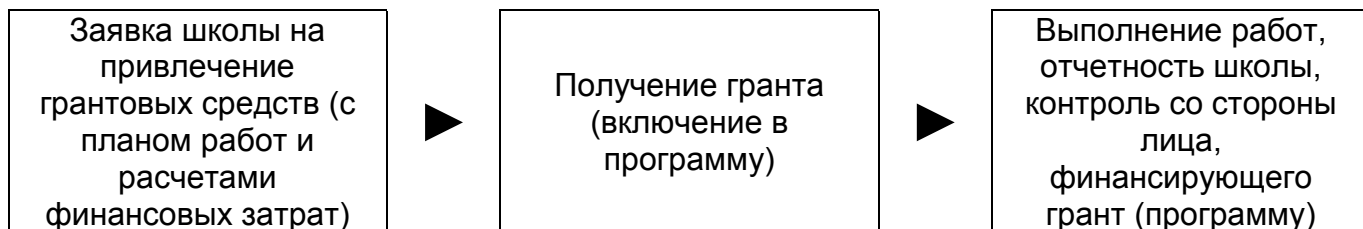
Взаимоотношения благотворительной организации и школы могут строиться по такой схеме (рис. 5.4.2):



Рис. 5.4.2. Взаимодействие благотворительной организации и школы.

#### **В. Привлечение грантовых средств** (участие школы в целевых программах).

"Правила игры" в этом виде работы школы отличаются от правил казначейского метода исполнения бюджета и от правил взаимодействия с благотворительными организациями. В данном случае к правилам, определяемым действующей законодательной и нормативной базой, добавляются условия, установленные лицом, финансирующим грант (целевую программу): условия включения в целевую программу, требования к оформлению документов, контроль со стороны "грантодержателя", требования к школе по отчетности. Обычно схема взаимодействия школы с "грантодержателем" выглядит так:



Практика школьной жизни показывает, что наиболее важным моментом здесь является информированность школы о готовящихся грантах/программах (Приложение №13). Часто у школы есть свои наработки, достижения, и только отсутствие информации о востребованности этих наработок не позволяет школе своевременно подать заявку. Необходимую помощь в информировании могут оказать школьные управляющие.

В связи с тем, что данные финансовые средства поступают на лицевой счет школы, они контролируются уполномоченным казначейским органом.

**Как эффективно использовать внебюджетные деньги?** На внебюджетное финансирование обязательно составляется смета доходов и расходов. На каждый вид внебюджетной деятельности составляется отдельная смета. Управляющий совет может оказать эффективную помощь в распределении и контроле расходования внебюджетных средств. Управляющий совет совместно с администрацией школы может проводить анализ представленных потребностей в приобретении мебели, оборудования, компьютерной техники, информационных программ, канцелярских, хозяйственных товаров, в проведении ремонтных работ и т.д. После этого могут устанавливаться приоритеты по приобретению товаров и получению услуг, в том числе согласно программе развития школы. Совет может помогать в подборе поставщиков товаров и услуг, продукция которых отвечает запросам школы по качеству и стоимости.

Управляющий совет в соответствии с положениями Устава школы и Положением о доплатах, надбавках и материальном поощрении, действующим в школе, может давать рекомендации по установлению доплат и надбавок сотрудникам школы по результатам их работы. Материальное поощрение из внебюджетных источников может устанавливаться и для учащихся (стипендии, денежные призы, например, за проектные работы).

Из средств, полученных в результате внебюджетной деятельности, может производиться оплата труда привлеченных высококвалифицированных специалистов.

**Каждый Управляющий совет может найти свой путь привлечения для школы внебюджетных средств. Желаем Вам успехов в разумном привлечении и расходовании финансов школы!**

## **Глава 6. Организация работы Управляющего совета**

### **6.1. Начинаем работу**

Итак, результаты выборов объявлены, а это означает, что основа вашего Управляющего совета создана. Прежде чем начать свою работу, не забудьте, что Управляющий совет возглавляет председатель, избираемый тайным голосованием именно вами, уважаемые управляющие.

**Примечание.** Не все члены Управляющего совета могут быть избраны его председателем. По мнению министерства образования и науки Российской Федерации, изложенному в Методических рекомендациях по функциям, организации и работе Управляющих советов общеобразовательных учреждений, председатель Управляющего совета должен быть лицом независимым. В связи с этим не рекомендуется избирать председателем Управляющего совета следующих лиц:

- представителя учредителя в Совете;
- обучающихся вашего общеобразовательного учреждения;
- работников (в том числе руководителя) общеобразовательного учреждения.

Таким образом, председателем управляющего совета может быть либо родитель (законный представитель), избранный в Управляющий совет общеобразовательного учреждения, либо один из кооптированных в Управляющий совет членов.

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

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

- заместителя председателя - на случай отсутствия председателя Управляющего совета;
- секретаря Управляющего совета - для организации и координации текущей

работы, ведения протоколов заседаний и иной документации Совета.

### **Уважаемые школьные управляющие!**

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

#### **Совет 1**

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

#### **Совет 2.**

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

#### **Совет 3.**

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

**Как Управляющему совету определиться со своими первоочередными действиями?**

Наконец настал тот момент, когда члены Управляющего совета собрались за столом на первое рабочее заседание и ... - "и что же мы будем делать?" Это, действительно, очень сложный вопрос. Попробуем на него ответить.

#### **Шаг первый. Пытайтесь осознать себя школьными управляющим.**

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

После этого необходимо выяснить, какие цели вы перед собой ставите. И тут тоже обнаружится существенная разница между вами. Скорее всего, окажется, что директор школы видит других членов Управляющего совета как основных помощников для поддержки своих начинаний перед начальством и родителями, как добытчиков различного рода ресурсов. Представителей от родителей, возможно, больше будут волновать вопросы организации и качества учебного процесса. Представители школьников, наверное, озаботятся вопросами помощи Управляющего совета в организации досуга или подготовки к поступлению в ВУЗ. Это только предположения. Возможно, в вашем Совете представители выскажут другие интересы. Важно, чтобы они были высказаны, чтобы стало понятно, что у разных членов Совета разные пожелания и цели. И при решении любого вопроса всегда будет именно такая ситуация - мнения, пожелания, цели будут разными. А решение придется принимать такое, которое, в большей или меньшей степени, но устроит всех членов Управляющего совета, явное его большинство, по крайней мере. Придется искать компромиссы, договариваться.



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

Но ресурсы, кстати, не следует понимать как исключительно финансовые. В своей повседневной жизни для решения вопросов мы, как правило, используем разные ресурсы: организационные, административные, интеллектуальные, информационные.

Итак, сделав первый шаг, вы кое-что поняли про самих себя: свои обязанности, свои пожелания, свои возможности.

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

Ваши действия могут осуществляться в нескольких направлениях. Первое направление - обсуждение и решение неотложных задач школы из того перечня, который находится в пределах компетенции Управляющего совета. Например, к началу нового финансового года вам придется определяться со сметой расходов, причем уже сейчас понятно, что денег на какие-то неотложные дела точно не хватит и придется искать способы дополнительного привлечения финансов. К началу нового учебного года нужно будет принять школьный компонент учебного плана, а к концу года - составить отчет (доклад) Управляющего Совета учредителю и общественности о деятельности школы, включая ее финансово-хозяйственную деятельность.

Обсуждая вопросы, по которым следует принять решение, вы можете обнаружить, что некоторые из них не так просты, как казалось вначале, и очевидных способов их разрешения как-то не находится. Обозначьте их как проблемные вопросы, пока не имеющие простого решения. Например, почти все директора школ и попечительские советы, которые прилагали усилия к тому, чтобы пополнить школьный бюджет, вынуждены были изобретать собственные способы. Проблемной может стать и ситуация с организацией профильного обучения старшеклассников, когда вдруг обнаружится, что далеко не все запросы учеников и родителей могут быть удовлетворены за счет ресурсов школы.

Итак, сделав второй шаг, вы определились с направлениями своей работы и с перечнем конкретных действий по каждому из них.

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

Как правило, план составляется на достаточно короткий период времени, поскольку жизнь сложнее, чем мы можем ее себе представить.

Советуем составлять подробные планы (с указанием точных сроков и исполнителей) только на ближайшее время, например на месяц-квартал. А в годовом плане помечать только необходимые действия и решение крупных вопросов.

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

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

Теперь вы можете действовать!

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

## **6. 2. Комиссии (комитеты) Совета**

Следует заметить, что создание комиссий (комитетов) не является первоочередной задачей или "самоцелью" деятельности Совета. Скорее всего, необходимость в их организации у вас появится при попытке решения тех самых проблем, которые вы были вынуждены отложить и решение которых требовало специальной подготовки. Практически невозможно изучать ситуацию вокруг проблемы и готовить предложения по ее решению всем Советом коллективно. Вы поступите более конструктивно, если

поручите это дело специально созданному комитету, комиссии или временной рабочей группе. Например, рабочая группа ("под задачу") может быть для: создания программы развития школы; подготовки открытого мероприятия школы (юбилей школы, Дни открытых дверей, благотворительная ярмарка и пр.) подготовки проекта для участия в конкурсе школ, объявленном муниципалитетом, и т. д.

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

В таблице ниже приведены примеры возможных комиссий Управляющих советов и их основных функций<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Каждая комиссия может воспользоваться лишь частью предлагаемых функций

Название комиссии Управляющего совета	Примерные функции комиссии
Финансово-экономическая комиссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• совместно с администрацией рассматривает и выносит на утверждение Совета ежегодную бюджетную заявку школы;</li> <li>• планирует расходы из внебюджетных средств в соответствии с намеченными школой (Советом) целями и задачами;</li> <li>• осуществляет контроль за расходованием бюджетных и внебюджетных средств, докладывает о результатах контроля Совету один раз в учебное полугодие;</li> <li>• совместно с администрацией готовит предложения по схеме надбавок к зарплате, преимущественно из внебюджетных источников;</li> <li>• совместно с администрацией ведет поиск внебюджетных источников финансирования;</li> <li>• регулирует содержание и ценообразование дополнительных платных услуг;</li> <li>• готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью</li> </ul>
Учебная (педагогическая) комиссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• готовит проект решения Совета об утверждении годового календарного учебного графика;</li> <li>• совместно с администрацией школы разрабатывает содержание школьного компонента и вносит предложения по выбору профильных предметов;</li> <li>• организует работу по подготовке программы развития школы на очередной период;</li> <li>• совместно с администрацией прорабатывает вопросы расписания учебных занятий, начала занятий;</li> <li>• готовит проект решения Совета о введении школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение учащихся в учебное и внеучебное время;</li> <li>• организует наблюдение за состоянием библиотечного фонда и разрабатывает предложения по его пополнению;</li> <li>• осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе;</li> <li>• в случае необходимости инициирует проведение независимой экспертизы качества образовательных результатов;</li> <li>• проводит экспертизы качества условий организации учебного процесса;</li> <li>• раз в полгода совместно с администрацией готовит</li> </ul>

	<p>информацию для Совета о результатах текущей и итоговой успеваемости учащихся;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью.</li> </ul>
Социально-правовая комиссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет контроль за соблюдением прав всех участников образовательного процесса;</li> <li>• готовит проект решения Совета по регулированию нормативно-правовой базы школы, изменений в Уставе школы и при подготовке её локальных актов;</li> <li>• совместно с администрацией рассматривает исключительные случаи нарушений Устава и правил школьной жизни учащимися, предложения об исключении учащихся из школы;</li> <li>• рассматривает жалобы учащихся, родителей и учителей на нарушения их прав;</li> <li>• участвует в работе экспертных комиссий по общественной аттестации школы;</li> <li>• привлекается для работы комиссии по лицензированию и аттестации школы;</li> <li>• готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью.</li> </ul>
Комиссия по работе с родителями и местным сообществом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работает с родительским комитетом;</li> <li>• готовит ежегодный информационный доклад о результатах деятельности школы;</li> <li>• организует работу школы со средствами массовой информации, социокультурными организациями на территории микрорайона школы;</li> <li>• организует просветительскую и образовательную деятельность, реализацию социальных проектов в микрорайоне школы;</li> <li>• привлекает бывших выпускников школы, ветеранов школы к реализации образовательных проектов школы;</li> <li>• совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей.</li> </ul>

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

Конечно, в вашей школе могут возникнуть другие, помимо выше перечисленных, комиссии и рабочие группы. В каких-то школах (хотя это редкий случай) вообще может не быть постоянно действующих комиссий, и поручения Совета будут выполняться временными рабочими группами или существующими в школе иными органами самоуправления. Заседания комиссий могут проходить регулярно или в зависимости от потребности, но обязательно с соблюдением всех формальностей (протокол, количество присутствующих и т.д.), так как важное решение может оказаться неоднозначным и будет оспариваться, например, педагогическим советом.

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

### **6. 3. Порядок работы Управляющего совета, подготовка и проведение заседаний.**

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

При необходимости более подробной регламентации процедурных вопросов, касающихся порядка работы, подготовки и проведения заседаний, было бы целесообразно на одном из первых заседаний разработать и утвердить Регламент работы Управляющего совета. Кроме этого, в помощь общеобразовательным учреждениям Министерство образования и науки Российской Федерации разработало Методические рекомендации по функциям, организации и работе Управляющих советов общеобразовательных учреждений.

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

**Заседания Управляющего совета проводить:**

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

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

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

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

При необходимости поступающие предложения могут быть предоставлены для предварительного рассмотрения руководителю общеобразовательного учреждения, выносящему по ним свое заключение. Повестка дня заседания Управляющего совета формируется его председателем в срок, указанный в Уставе либо ином локальном акте общеобразовательного учреждения.

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

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

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

Уведомления о заседаниях Управляющего совета направляются персонально каждому члену Совета в письменной форме. Уведомление должно содержать:

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

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

В целях обеспечения своевременного и надлежащего предоставления членам Управляющего совета документов, материалов и бюллетеней путем личного вручения и/или иным способом с использованием средств факсимильной (электронной) связи

каждый член Управляющего совета обязан письменно уведомить Управляющий совет о реквизитах, по которым необходимо осуществлять отправку корреспонденции в его адрес (почтовый адрес, E-mail, номер телефона, номер факса).

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

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

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

#### **Расширенные заседания Управляющего совета**

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

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

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

##### **Обязанности председателя**

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

##### **Обязанности секретаря**

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

Управляющего совета о ходе исполнения решений Совета;

- ведение учета и обеспечение хранения документации Управляющего совета, протоколов заседаний, бюллетеней для голосований.

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

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

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

#### **Примерный порядок проведения заседаний Управляющего совета**

Заседание Управляющего совета открывает и ведет его председатель.

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

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

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

#### **Могут ли члены Управляющих советов получать денежное вознаграждение за свое участие в управлении общеобразовательным учреждением?**

По общему правилу члены Управляющего совета общеобразовательного учреждения работают на **общественных началах**.

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

Например, для решения того или иного вопроса в интересах общеобразовательного учреждения возникает необходимость направить одного или нескольких школьных управляющих в другую местность, расходы, связанные с выполнением школьным управляющим подобного поручения, могут компенсироваться ему общеобразовательным учреждением. В соответствии с п.7 ст. 39 Закона РФ "Об образовании" образовательному учреждению принадлежит право самостоятельного распоряжения в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами, полученными за счет внебюджетных источников. Именно за счет средств из указанных источников может производиться возмещение членам Управляющего совета произведенных ими затрат.

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

Например: "Расходы, возникающие у школьных управляющих в связи с участием в работе Управляющего совета, могут компенсироваться общеобразовательным учреждением лишь в следующих случаях:

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

#### **6.4. Порядок принятия и исполнения решений Управляющего совета**

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

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

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

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

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

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

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

В случае равенства голосов решающим является голос председательствующего на заседании.

#### **6.5. Место работы и делопроизводство Управляющего совета**

Управляющий совет - орган управления школой, наличие которого в школе должно быть известно другим участникам школьного сообщества, Управляющий совет должен иметь рабочее место в школе. Место, предназначенное для его общих заседаний, может быть, и не стоит выделять особо. Его можно совместить с методическим кабинетом или кабинетом, в котором школа традиционно проводит педагогические советы, рабочие совещания трудового коллектива, иные мероприятия.

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

Управляющий совет должен иметь место для размещения своей информации. Это может быть раздат на общешкольном информационном стенде или специальный стенд в месте, доступном для посетителей школы. Если школа имеет собственный web-сайт в сети Интернет, там тоже может появиться специальный раздел, например, имеющий название "Информация Управляющего совета школы...".

На стендах или в Интернете может быть размещена следующая информация:

- имена председателя, секретаря Управляющего совета, председателей комиссий и временных рабочих групп (возможно, полный списочный состав Управляющего совета);
- место и время плановых заседаний Управляющего совета;
- повестка дня очередного заседания Управляющего совета;
- решения последнего заседания Управляющего совета;
- режим и планы работы комиссий и временных рабочих групп;
- информация о промежуточных и итоговых результатах работы комиссий и временных рабочих групп (если будет принято решение о ее публикации);
- режим работы общественной приемной Управляющего совета (если таковая появится в вашей школе);
- приемные дни председателя и секретаря Управляющего совета (даже в том случае, если председатель и секретарь имеют возможность ежедневно быть в школе, необходимо выделить специальное время для их работы с посетителями);
- приемные дни председателей комиссий и временных рабочих групп (если решение о необходимости этого принял Управляющий совет);
- вопросы, вынесенные Управляющим советом на обсуждение в школьном сообществе;
- годовой отчет о деятельности Управляющего совета;
- ... (другая информация, которая появится у вас в ходе работы).

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

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

Среди документов Управляющего совета особое внимание хотим уделить протоколу заседаний Управляющего совета - основному документу, фиксирующему деятельность Управляющего совета.

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

В протоколе заседания Управляющего совета указываются:

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

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

Мнения отсутствующих на заседании членов Управляющего совета, выраженные в письменной форме и собственноручно ими подписанные, подшиваются к протоколу. Член



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

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

## **6.6. Взаимодействие Управляющего совета с различными представителями школьного и местного сообщества**

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

1. Управляющий совет в полном составе собирается на свои заседания определенное число раз в течение года (это определяется Уставом школы или Положением об Управляющем совете). Таким образом, по вопросам из числа полномочий Совета, требующим оперативного решения, придется либо созывать его на внеочередные заседания, либо создавать структуры, которым Совет передаст часть своих полномочий как раз для решения подобных вопросов.

2. Управляющий совет, как бы ни было велико число его участников, не может быть специалистом во всех областях школьной жизни. Но и принять непрофессиональное, незаконное решение тоже не имеет прав.

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

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

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

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

### **Каковы особенности сотрудничества Управляющего совета и директора школы?**

Конечно, во многом взаимодействие директора и Управляющего совета определяется тем, как разделены между ними властные полномочия. Школьные управляющие, безусловно, должны знать, что Уставом школы (который утверждает учредитель) отнесено к компетенции Управляющего совета, что - к исключительной компетенции директора, а что они вправе решать вместе. Разделение полномочий между директором и Управляющим советом, скорее всего, потребует изменений должностной инструкции директора и согласования этих изменений с учредителем.

Один из возможных вариантов распределения обязанностей и взаимодействия Управляющего совета и директора школы представлен в таблице Приложения № 9. Советуем вам составить подобную таблицу распределения полномочий для своей школы.

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

Опыт работы Управляющих советов зарубежных стран показывает, что чаще всего именно они определяют цели и стратегию развития школы, разрабатывают программы деятельности. Таким образом, именно школьные управляющие - члены школьного Управляющего совета - обсуждают все идеи развития школы, ее будущего (очень или не очень далекого), дорабатывают их, согласовывают и принимают решения об их реализации. С одной стороны, как член Совета, директор школы тоже занимается вопросами стратегии. С другой стороны, поскольку он главный школьный администратор, организует выполнение решений Совета. Управляющий совет и директор - важнейшие партнеры в деле управления школой, особенно на этапе становления самих Управляющих советов. От того, как будут построены взаимоотношения этих двух субъектов управления школой (один из которых - групповой!), зависит дальнейшая судьба школьного управления и, возможно, школы в целом.

### **Как Управляющему совету взаимодействовать с администрацией школы и педагогическим коллективом?**

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

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

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

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

Часто будут возникать и такие задачи, к решению которых придется привлекать едва ли не весь педагогический коллектив. Например, организация профильного обучения в старших классах потребует последовательных и многосторонних консультаций с педагогами-предметниками, которые возьмутся за подготовку

профильных и подкрепляющих профилей, так называемых элективных курсов; с библиотекарем, который просмотрит библиотечные фонды, определит дефициты учебных пособий и составит заявку на закупку дополнительной учебной литературы и пособий; с завучем, который составит учебный план и сформирует учебные группы. И только после того, как будут продуманы все возможности, все дефициты, можно будет принять решение о том, каким будет в вашей школе профильное обучение для старшеклассников.

### **Как Управляющему совету взаимодействовать с представителями местного сообщества?**

Школа является важнейшим институтом муниципального сообщества.

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

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

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

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

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

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

Современная жизнь настолько изменчива, что образование сегодня необходимо не только детям и молодежи. Взрослые люди часто попадают в такие ситуации, когда ощущают пробелы в собственном образовании, необходимость в "доучивании" или переучивании. Школа может быть той организацией, куда взрослые люди придут за образованием, например психологическим, или за умениями в области информационных компьютерных технологий. А Управляющий совет может взять на себя роль организатора подобного обучения. И речь здесь не идет о курсах повышения квалификации для взрослых, скорее, о социальном партнерстве школы и местного сообщества в области образования, которое может существовать в очень разных формах...

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

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

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

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

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

## **6. 7. Этическая сторона работы школьного управляющего**

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

### **Совет и директор**

В нашем пособии уже заходила речь о специфической позиции, которую занимает в современной российской школе директор. В его руках сосредоточена немалая власть, он несет большую ответственность за жизнь и здоровье детей, за ход образовательного процесса, за состояние коллектива. Теперь управлять школой вместе с ним будет и Совет, который, впрочем, не несет подобного бремени ответственности. Поэтому диктат "воли Совета", "переламывание" директора, жесткое давление на него с этической точки зрения недопустимы, а с позиций здравого смысла и непродуктивны.

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

### **Совет и старшеклассники.**

Еще более сложным с позиций этики может стать взаимодействие взрослых школьных управляющих с представителями старшеклассников. Нам кажется, что для руководства, педагогов, родителей важно услышать, что хотят ученики изменить в жизни школы, что им интересно, а что нет, постараться понять детские проблемы и поддержать инициативы. Речь, конечно, не идет о любых инициативах (здесь чрезвычайно важен педагогический такт, искусство убеждения и отсутствие давления взрослых на детей), но важно с первых шагов дать понять ребятам, что их мнение и активное участие действительно важно и реально поддерживается. Лишь тогда они почувствуют интерес к управлению, поверят, что Управляющий совет - не очередная игра взрослых, за которой стоят лицемерии и формализм. А значит, ребят в Совете необходимо воспринимать как полноправных партнеров по общему делу и их мнение надо уважать. Проблематично всегда быть сдержанным по отношению к старшеклассникам, входящим в Совет, и предлагать им удаляться с обсуждения "деликатных" проблем, особенно если последние непосредственно касаются их интересов.

### **Этика дискуссии**

В основе продуктивной деятельности Управляющего совета должно лежать взаимоуважение людей, работающих в нем, их готовность прислушиваться к мнению друг друга, терпение по отношению к высказываниям и предложениям коллег. Объединение людей в один коллектив для решения общих задач вовсе не означает, что они становятся

одним целым. Каждый по-прежнему обладает собственной системой приоритетов и собственной моделью поведения, по-своему смотрит на жизнь и на мир. Это нормально, и в работе Вашего Управляющего совета споры неизбежны. Поэтому Вам необходимо освоить правильное ведение дискуссии (Приложение №12).

Некоторые могут понимать спор в Управляющем совете как необходимость доказать именно свою правоту. Этот подход представляется неправильным. Акцент нужно делать не на том, чтобы выиграть, а на том, чтобы выслушать и понять точку зрения остальных членов Совета, потому что цель работы Совета - принятие самого правильного, самого разумного решения в интересах всего общеобразовательного учреждения, достижения соглашения, приемлемого для всех.

Надо стараться не позволять, чтобы деловой спор на заседаниях Вашего Управляющего совета сопровождался саркастичными (или презрительными) замечаниями, намеками, уколами, оскорблениями, домыслами, обвинениями. Очень важно отделять человека от проблемы: обсуждать достоинства и недостатки не человека, а его предложений. Чаще допускайте, что не правы, может быть, Вы сами, а не Ваши коллеги по Управляющему совету. Помните, что вы выступаете в роли не соперников или конкурентов, стремящихся добиться самоутверждения и превосходства, а партнеров, объединенных общей миссией, стоящих перед лицом школы общих проблем. Не бойтесь открытого выражения и отстаивания своей позиции, выступления с критикой предложений коллеги (при этом старайтесь быть конструктивным и дружественным критиком!). Возможно, именно Ваше предложение поможет найти эффективное решение проблемы.

В процессе обсуждения не стесняйтесь задавать вопросы. Если они сформулированы вовремя и правильно, то это - не проявление Вашего непонимания или упрямства, а средство сделать обсуждение более открытым и конструктивным. Стремление понять и учесть позиции (интересы и опасения) участников обсуждения, чувства, стоящие за высказываниями и предложениями коллег (тревога, забота и др.), помогут найти компромисс, прийти к согласию.

### **Ведение дискуссии**

Отдельные советы ведущему дискуссии (председательствующему на заседании Совета).

- Обеспечивайте такой ход дискуссии, при котором:
  - участники высказываются по очереди, не перебивая друг друга, соблюдая регламент;
  - каждый вносит предложения;
  - все "слышат" друг друга;
  - "проигравших" нет.
- Вовремя передавайте инициативу обсуждения другим участникам.
- Не упускайте возможности заметить достижение согласия, совпадения взглядов и т. п. Отмечайте согласие в несогласии.
- Не допускайте нарушения этики дискуссии, высказывания оценок личности, а не ее предложений.
- Если обсуждение становится чрезмерно эмоциональным, сделайте перерыв.

### **Важность процедуры**

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

## **Деликатные проблемы**

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

- a. предмета обсуждения;
- b. взаимодействия за пределами Совета.

Приведем примеры.

На заседаниях Управляющего совета может быть поставлен под сомнение профессионализм кого-то из педагогов, его поведение (родители довольно часто кулуарно обсуждают такие вопросы, да и учащиеся тоже). Ситуация может сложиться достаточно непростая: с одной стороны, необходимо разобраться в причинах недовольства (конфликта), с другой - имеется корпоративная солидарность работников школы, с третьей - возможные негативные последствия присутствия школьников на подобных обсуждениях (с педагогической точки зрения эта ситуация может трактоваться неоднозначно). В ходе обсуждения, возможно, речь пойдет о финансовом (социальном) положении какого-нибудь ученика, его семьи. Например, на заседаниях Управляющего совета решаются вопросы о субсидировании питания детей из малообеспеченных семей, приобретения для них спортивной формы за счет общешкольного фонда, которым распоряжаются родители. Как Вы понимаете, подобные темы достаточно деликатны.

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

1. Многие деликатные проблемы можно решать, не начиная с уровня Управляющего совета. Есть комитеты или комиссии с ограниченным кругом компетентных лиц, есть администрация школы, обязанная следить за соблюдением дисциплинарных норм.

2. Не стоит торопиться выносить сложный с моральной точки зрения вопрос сразу на заседание. Лучше проконсультироваться с коллегами (педагогами, директором и т.д.), возможно, разрешить его неофициальным путем.

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

**Этика внешних отношений**

Мы уже отмечали важность информирования общественности о действиях и решениях Управляющего совета. С моральной точки зрения открытость в работе управляющего представительного органа необходима: людям важно знать, как работает Управляющий совет. "Молча" работающий Совет не будет пользоваться доверием и поддержкой, а, напротив, вызовет равнодушие, подозрения, неприятие. Но в некоторых случаях полезна и даже необходима будет конфиденциальность.

Особенно в вопросах, касающихся представителей школьного персонала или учащихся, характера и содержания обсуждения каких-либо спорных тем. Общественному управляющему надо обязательно помнить, что обсуждать со всеми то, что происходило на заседании Совета, дискредитировать коллег по Совету или кого бы то ни было недопустимо. Что-то говорить или делать от имени Управляющего совета можно, лишь получив на это полномочия! Очень важно обратить на это особое внимание на первом же заседании Совета и придерживаться этических норм в дальнейшей работе.

## **Заключение. Что значит быть хорошим школьным управляющим?**

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

Быть хорошим школьным управляющим - это значит:

3. любить свою школу и принимать на себя ответственность за ее настоящее и

будущее;

3. понимать особенности своей школы, стоящие перед ней задачи и пути их решения;

3. помнить, что задача Управляющего совета - отстаивать общие интересы школы, в том числе и за ее пределами;

3. любя собственных детей, которые учатся в этой школе, помнить, что теперь Вы в ответе за судьбу всех школьников и все эти дети - Ваши;

3. активно работать на всех заседаниях Управляющего совета;

3. принципиально и точно использовать предоставленные полномочия;

3. не испытывать страха и трепета перед директором школы и авторитетом учителей, сохраняя уважение и доверие к их знаниями и опыту;

3. работать не ВМЕСТО администрации школы и педагогов, а ВМЕСТЕ с ними;

3. быть доброжелательным, конструктивным и помогающим партнером директора школы, его принципиальным и требовательным другом ("дружелюбным критиком");

3. постоянно учиться, совершенствоваться, повышать свою квалификацию как участника управления сложнейшей организацией, какой является современная школа.

## Приложения

### **Приложение 1** Порядок и критерии конкурсного отбора общеобразовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных общеобразовательных учреждений внедряющих инновационные образовательные программы<sup>18</sup>

#### **1. Общие положения**

1.1. Настоящий Порядок определяет процедуру проведения и критерии конкурсного отбора общеобразовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных общеобразовательных учреждений (далее - общеобразовательные учреждения), внедряющих инновационные образовательные программы.

1.2. Государственная поддержка общеобразовательных учреждений внедряющих инновационные образовательные программы, осуществляется из средств федерального бюджета Российской Федерации по итогам конкурсного отбора. Конкурсный отбор общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, проводится с целью оказания им государственной поддержки посредством предоставлен субсидий.

1.3. Субсидии выделяются для приобретения лабораторного оборудования, программного и методического обеспечения, модернизации материально-технической учебной базы, повышения квалификации и переподготовки педагогических работников общеобразовательных учреждений.

1.4. Коллегиальный орган субъекта Российской Федерации по приоритетному национальному проекту "Образование" (далее - коллегиальный орган) создает конкурсную комиссию.

#### **2. Участниками конкурса могут быть:**

1.1. Учреждения, в которых функционируют органы самоуправления, обеспечивающие государственно-общественный характер управления общеобразовательным учреждением;

1.2. Учреждения, в деятельности которых не зафиксированы нарушения образовательного и трудового законодательства;

1.3. Учреждения, в которых утверждена программа развития;

1.4. Учреждение, которое является методическим (ресурсным, опорным) центром для других образовательных учреждений муниципалитета или субъекта Российской Федерации по одному или нескольким направлениям развития общего образования;

<sup>18</sup> Опубликовано на официальном сайте Министерства образования и науки РФ, адрес: <http://mon.gov.ru/proekt/shkola/2225/>

пилотной, экспериментальной, инновационной или иной площадкой федерального, регионального или муниципального уровня; социокультурным центром для жителей микрорайона (села);

1.5. Учреждение, которое полностью укомплектовано педагогическими кадрами;

1.6. Учреждение, в котором имеется необходимое оборудование для использования информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе;

1.7. Учреждение, которое предоставляет учредителю и общественности ежегодный отчет, обеспечивающий открытость и прозрачность деятельности Учреждения, в том числе, при наличии технической, возможности через сайт в системе Интернет.

### **3 Критериями конкурсного отбора являются:**

- высокое качество результатов обучения и воспитания;
- эффективное использование современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных, в образовательном процессе;
- обеспечение доступности качественного образования (низкий по отношению к региональному процент обучающихся, не получивших в Учреждении основное общее образование до достижения 15-летнего возраста; предоставление возможности получения образования в различных формах; реализация профильного обучения и др.);
- продуктивность реализации программы развития Учреждения (достижение целей программы развития образования в соответствии с установленными в ней показателями результативности) и ее соответствие приоритетным направлениям развития образовательной системы Российской Федерации на период до 2010 года;
- сочетание принципов единоначалия и самоуправления (демократичный Характер принятия решений, эффективная деятельность органов самоуправления);
- создание условий для сохранения здоровья обучающихся;
- позитивное отношение родителей (законных представителей);

выпускников и местного сообщества к Учреждению;

- обеспечение условий пожарной безопасности и условий охраны труда участников образовательного процесса в Учреждении;
- участие в муниципальных, региональных, федеральных и международных фестивалях, конкурсах, смотрах и т.п.;
- создание условий для внеурочной деятельности обучающихся и организации дополнительного образования.

### **4. Порядок проведения конкурсного отбора Учреждений**

Конкурсный отбор (далее - конкурс) Учреждений проводится на основании критериев отбора.

4.1. Выдвижение Учреждения производится органами самоуправления (советом общеобразовательного учреждения, попечительским советом, управляющим советом или др.), обеспечивающими государственно-общественный характер управления общеобразовательным учреждением

4.2. Конкурсная комиссия проводит регистрацию Учреждений для участия в конкурсе на основании следующих документов:

- заявки органа самоуправления Учреждения на участие в конкурсе;
- копий правоустанавливающих документов, предусмотренных Законом Российской Федерации "Об образовании";
- программы развития Учреждения;
- проекта сметы расходов, предусматриваемых на реализацию программы развития Учреждения;
- справки, подтверждающей отсутствие нарушений образовательного для трудового законодательства, заверенной учредителем;
- справки, подтверждающей наличие необходимого оборудования для использования информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе, заверенной учредителем;
- справки, подтверждающей, что Учреждение является методическим;



ресурсным; опорным центром для других образовательных учреждений муниципалитета или субъекта Российской Федерации по одному или нескольким направлениям развития общего образования; пилотной экспериментальной, инновационной или иной площадкой федерального, регионального или муниципального уровня; социокультурным центром для жителей микрорайона (села), заверенной учредителем.

4.3. Конкурсная комиссия в соответствии с критериями отбора организует конкурс Учреждений.

Конкурс проводится с учетом программы развития и других документов, представленных в конкурсную комиссию.

4.4. Процедура проведения конкурса и максимальный балл по каждому из критериев отбора (от 1 до 10) устанавливаются конкурсной комиссией и согласовываются с коллегиальным органом и уполномоченным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации и доводятся до сведения общественности.

4.5. Конкурс осуществляется с участием ассоциаций попечителей, выпускников, экспертов и консультантов по вопросам общего образования; советов ректоров вузов, руководителей учреждений начального и среднего профессионального образования; территориальной профсоюзной организации работников народного образования и науки; профессиональных объединений работодателей, родителей и других общественных организаций (далее - общественные организации), определяемых конкурсной комиссией с участием коллегиального органа. Количество общественных организаций, как правило, не может быть менее пяти.

4.6. На основании результатов конкурсного отбора конкурсная комиссия формирует рейтинг Учреждений.

4.7. Конкурсная комиссия на основании рейтинга в соответствии с объемом субсидии, определенной субъекту Российской Федерации федеральным законом о федеральном бюджете на текущий год, формирует список Учреждений-победителей конкурса и направляет его на рассмотрение коллегиального органа.

4.8. Список Учреждений - победителей конкурса, одобренный коллегиальным органом, направляется в Министерство образования и науки Российской Федерации в срок не позднее 15 июня текущего года.

4.9. На основании представленных списков Министерство образования и наук Российской Федерации издает приказ об Учреждениях - победителях, которым предоставляется государственная поддержка. 4.10. Выписка из приказа Министерства образования и науки Российской Федерации России доводится до сведения Учреждений – победителей конкурса.

4-11. Учреждения - победители конкурса награждаются Дипломами Министерства образования и науки Российской Федерации.

## **Приложение 2. О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации модели управляющих советов общеобразовательных учреждений<sup>19</sup>**

Министерство образования и науки Российской Федерации считает что усиление общественного участия в управлении общеобразовательными учреждениями является одним из важнейших направлений развития российского образования.

В целях развития демократического, государственно-общественного характера управления образовательными учреждениями в системе общего образования, широкого привлечения к управлению образовательными учреждениями представителей профессионального педагогического сообщества, родителей (законных представителей) обучающихся, выпускников образовательных учреждений и представителей местной общественности прошу поддержать инициативу общеобразовательных учреждений, муниципальных органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений.

Министерство образования и науки Российской Федерации готово оказывать

-----  
<sup>19</sup> Письмо Министра образования и науки РФ от 27.04.2004г, № АФ-144.

правовую, методическую и организационную помощь органам управления образованием и общеобразовательным учреждениям в проводимой работе.

Министр А. А. Фурсенко

**Приложение 3. Министерство образования: Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений<sup>20</sup>**

В соответствии с Законом Российской Федерации "Об образовании" (ст. 35, п. 2) управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления, при этом возможны различные формы самоуправления в образовательном учреждении. В настоящее время в целях развития демократического, государственно-общественного характера управления получает развитие такая форма самоуправления общеобразовательным учреждением, как управляющий совет.

1. Основные функции (компетенция) управляющих советов

• Основные функции Совета общеобразовательного учреждения (далее - Учреждение) могут определяться следующим примерным перечнем:

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

• утверждение программы развития Учреждения; согласование выбора учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки Российской Федерации;

• установление режима занятий обучающихся по представлению педагогического совета, в том числе продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий;

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

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

• содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Учреждения;

• согласование по представлению руководителя Учреждения заявки на бюджетное финансирование и сметы расходования средств, полученных Учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;

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

• заслушивание отчета руководителя Учреждения по итогам учебного и финансового года;

• рассмотрение вопросов создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в Учреждении.

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

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

Совет несет ответственность перед учредителем за своевременное принятие и выполнение решений, входящих в его компетенцию. Директор Учреждения вправе самостоятельно принимать решение в случае отсутствия решения Совета в установленные сроки.

Учредитель вправе распустить Совет, если Совет не проводит свои заседания в течение полугода, не выполняет свои функции или принимает решения, противоречащие

<sup>20</sup> Письмо Минобразования России № 14-51-131/ от 14.05.2004.

действующему законодательству Российской Федерации. В этом случае происходит либо новое формирование Совета по установленной процедуре, либо учредитель принимает решение о нецелесообразности формирования в данном Учреждении управляющего совета на определенный срок.

В случае возникновения конфликта между Советом и директором Учреждения, который не может быть урегулирован путем переговоров решение по конфликтному вопросу принимает учредитель.

## **2. Состав, формирование, начало работы Совета**

Совет формируется с использованием процедур выборов делегирования и кооптации.

Избираемыми членами Совета могут быть представители от родителей (законных представителей) обучающихся, представители от работников Учреждения, представители от обучающихся 3-й ступени общего образования.

В состав Совета входит руководитель (директор) Учреждения, а также делегируемый представитель учредителя.

Также в состав Совета могут быть кооптированы представители местной общественности по представлению учредителя или избранных членов Совета.

Количество членов Совета устанавливается уставом Учреждения.

При определении соотношения (либо представительства) различных категорий граждан в Совете рекомендуется следующее:

- члены Совета из числа родителей (законных представителей) обучающихся избираются на общем родительском собрании. Количество членов Совета из числа родителей не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов Совета;

- представители обучающихся входят по одному представителю от параллели на ступени среднего (полного) общего образования;

- члены Совета из числа работников Учреждения избираются общим собранием работников данного Учреждения. Количество членов Совета из числа работников Учреждения не может превышать одной четверти от общего числа членов Совета.

Руководитель Учреждения после получения списка избранных членов Совета извещает о том учредителя и членов Совета в трехдневный срок.

Учредитель издает приказ с утверждением первоначального состава Совета и с поручением директору Учреждения провести первое заседание Совета. Учредитель может оспорить первоначальный состав Совета (избранные члены) только в случае нарушения процедуры выборов (неинформирование потенциальных участников выборных собраний, отсутствие кворума и др.)

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

Совет, состав избранных и назначенных членов которого утвержден приказом учредителя, обязан в период до двух месяцев со дня издания приказа кооптировать в свой состав не менее одной четверти членов (из числа лиц, окончивших Учреждение; работодателей или их представителей, прямо или косвенно заинтересованных в деятельности Учреждения или в социальном развитии территории, на которой оно Расположено; граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью; иных Представителей общественности и юридических лиц). Кандидатуры для кооптации в Совет, предложенные учредителем, рассматриваются Советом в первоочередном порядке.

Учредителю рекомендуется вести отдельное делопроизводство по вопросам Советов подведомственных учреждений.

## **3. Организация работы Совета**

Заседания Совета проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в три месяца. График заседаний Совета утверждается Советом. Председатель Совета может

созвать внеочередное заседание на основании поступивших к нему заявлений (от членов Совета, учредителя, директора Учреждения).

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

Решения Совета считаются правомочными, если на заседании Совета присутствовало не менее половины его членов.

По приглашению члена Совета в заседании с правом совещательного голоса могут принимать участие лица, не являющиеся членами Совета, если против этого не возражает более половины членов Совета, присутствующих на заседании.

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

Решения Совета принимаются простым большинством голосов присутствующих на заседании членов Совета и оформляются протоколом. Протокол заседания Совета подписывается председательствующим на заседании и секретарем.

Постановления и протоколы заседаний Совета включаются в номенклатуру дел Учреждения и доступны для ознакомления всем членам Совета, а также любым лицам, имеющим право быть избранными в члены Совета (работникам Учреждения, его обучающимся классов старшей ступени, их родителям и законным представителям).

Администрации Учреждения рекомендуется оказывать организационно-техническое обеспечение заседаний Совета, осуществлять подготовку бухгалтерских, педагогических, справочных и других материалов к заседаниям Совета.

Совет имеет право, для подготовки материалов к заседаниям Совета выработки проектов его решений в период между заседаниями, создавать постоянные и временные комиссии Совета. Совет определяет структуру, количество членов и персональное членство в комиссиях, назначает из числа членов Совета их председателя, утверждает задачи, функции, персональный состав и регламент работы комиссий. В комиссии могут входить с их согласия любые лица, которых Совет сочтет необходимыми для организации эффективной работы комиссии. Руководство над работой любой комиссии возлагается только на члена Совета.

#### **4. Права и ответственность членов Совета**

Члены Совета работают на общественных началах. Член Совета имеет право:

- принимать участие в обсуждении и принятии решений Совета, выражать в письменной форме свое особое мнение, которое приобщается к протоколу заседания Совета;
- требовать от администрации Учреждения предоставления всей необходимой для участия в работе Совета информации по вопросам, относящимся к компетенции Совета;
- присутствовать на заседании педагогического совета Учреждения с правом совещательного голоса;
- досрочно выйти из состава Совета по письменному уведомлению Председателя.

Член Совета, не посещающий заседания без уважительных причин, может быть выведен из его состава по решению Совета.

По его желанию, выраженному в письменной форме, Член Совета выводится из его состава по решению Совета в следующих случаях:

- при отзыве представителя учредителя;
- при увольнении с работы руководителя Учреждения или увольнении работника Учреждения, избранного членом Совета, если они не могут быть кооптированы в состав Совета после увольнения;
- в связи с окончанием Учреждения или отчислением (переводом)
- обучающегося, представляющего в Совете обучающихся ступени среднего (полного) общего образования, если он не может быть кооптирован в члены Совета после окончания Учреждения;
- в случае совершения противоправных действий, несовместимых с членством в

Совете;

- при выявлении следующих обстоятельств, препятствующих участию члена Совета в работе Совета: лишение родительских прав, судебное запрещение заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой с детьми, признание по решению суда недееспособным, наличие неснятой или непогашенной судимости за совершение уголовного преступления.

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

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

#### **Приложение 4. Федеральный базисный учебный план для общеобразовательных учреждений**

(утвержден в марте 2004 г.)

##### **Пояснительная записка Начальное общее и основное общее образование**

Федеральный базисный учебный план для образовательных учреждений Российской Федерации - нормативный правовой акт, устанавливающий перечень учебных предметов и объем учебного времени, отводимого на их изучение по ступеням общего образования и учебным годам.

Федеральный базисный учебный план разработан на основе федерального компонента государственного стандарта общего образования и является основой для разработки региональных (национально-региональных) учебных планов и учебных планов образовательных учреждений.

В федеральном базисном учебном плане предложено годовое распределение часов, что дает возможность образовательным учреждениям перераспределять нагрузку в течение учебного года, использовать модульный подход, строить учебный план на принципах дифференциации и вариативности.

Для образовательных учреждений с русским и родным (нерусским) языком обучения предложены примерные учебные планы с традиционным (недельным) распределением учебных часов.

Федеральный базисный учебный план для 1-ГУ классов ориентирован на 4-летний нормативный срок освоения государственных образовательных программ начального общего образования. Продолжительность учебного года: I класс - 33 учебные недели, II-IV классы - не менее 34 учебных недель. Продолжительность урока для I класса - 35 минут, для II-IV классов - 35-45 минут.

Федеральный базисный учебный план для V-IX классов ориентирован на 5-летний нормативный срок освоения государственных образовательных программ основного общего образования. Продолжительность учебного года - от 34 до 37 учебных недель.<sup>1</sup> Продолжительность урока - 45 минут.

Федеральный базисный учебный план основного общего образования ориентирован на 35 учебных недель в год. В V-IX классах по решению органов управления образованием и образовательных учреждений продолжительность учебного года может быть изменена в пределах от 34 до 37 учебных недель.

Образовательные учреждения самостоятельно определяют продолжительность учебной недели и могут изменять ее в течение учебного года.

В федеральном базисном учебном плане устанавливается соотношение между федеральным компонентом, региональным (национально-региональным) компонентом и компонентом образовательного учреждения:

- федеральный компонент - не менее 75 процентов от общего нормативного времени, отводимого на освоение основных образовательных программ общего образования;

- региональный (национально-региональный) компонент - не менее 10 процентов;

- компонент образовательного учреждения - не менее 10 процентов.

Дополнительным резервом увеличения регионального (национально-регионального) компонента и компонента образовательного учреждения является увеличение продолжительности учебного года в установленных пределах.

В федеральном компоненте федерального базисного учебного плана определено количество учебных часов на изучение учебных предметов федерального компонента государственного стандарта общего образования.

Соотношение распределения регионального (национального регионального) компонента и компонента образовательного учреждения по ступеням общего образования и учебным годам устанавливается субъектом Российской Федерации с учетом того, что на компонент образовательного учреждения отводится не менее 10 процентов. Часы регионального (национально-регионального) компонента и компонента образовательного учреждения могут использоваться для углубленного изучения учебных предметов федерального компонента базисного учебного плана, для введения новых учебных предметов, факультативов, дополнительных образовательных модулей, спецкурсов и практикумов, проведения индивидуальных и групповых занятий, для организации обучения по индивидуальным образовательным программам и самостоятельной работы обучающихся в лабораториях, библиотеках, музеях.

В IX классе часы регионального (национально-регионального) компонента и компонента образовательного учреждения рекомендуется отводить на организацию предпрофильной подготовки обучающихся.

При проведении учебных занятий по "Иностранному языку" (II-IX классы), "Технологии" (V-IX классы), а также по "Информатике и ИКТ", "Физике" и "Химии" (во время проведения практических занятий) осуществляется деление классов на две группы: в городских образовательных учреждениях при наполняемости 25 и более человек, в сельских - 20 и более человек.

При наличии необходимых условий и средств возможно деление на группы классов с меньшей наполняемостью, при проведении занятий по другим учебным предметам.

Рекомендуется деление IX классов на группы при организации предпрофильной подготовки.

### **Особенности федерального базисного учебного плана**

В соответствии с Концепцией модернизации российского образования на период до 2010 года в федеральном базисном учебном плане увеличено количество учебных часов на освоение обучающимися предметов социально-экономического цикла, иностранных языков и информатики. При составлении учебных планов образовательных учреждений часы, отведенные на преподавание "Родного языка и литературы", рекомендуется использовать следующим образом:

– в образовательных учреждениях с русским языком обучения не менее 270 часов на ступени начального общего образования и не менее 245 часов на ступени основного общего образования дополнительно отводить на преподавание учебного предмета "Русский язык", не менее 202 часов на ступени начального общего образования дополнительно отводить на преподавание учебного предмета "Литературное чтение";

– в образовательных учреждениях с родным (нерусским) языком обучения не менее 34 часов на ступени начального общего образования и не менее 105 часов на ступени основного общего образования дополнительно отводить на преподавание учебного предмета "Русский язык", не менее 245 часов на ступени основного общего образования дополнительно отводить на преподавание учебного предмета "Литература".

Количество часов, отводимых в образовательных учреждениях с Русским (неродным) и родным (нерусским) языком обучения на Преподавание учебного предмета "Родной (нерусский) язык и литература", устанавливается субъектом Российской Федерации и/или самостоятельно образовательным учреждением.

Учебный предмет "Иностранный язык" изучается со II класса увеличено общее количество часов на его изучение (со II по IX класс на 6 часов в неделю). Предложенный объем учебного времени достаточен для освоения иностранного языка на функциональном уровне.

Учебный предмет "Окружающий мир (человек, природа общество)" изучается с I по IV класс по 2 часа в неделю. Учебный предмет является интегрированным. В его содержание дополнительно введены развивающие модули и разделы социально-гуманитарной направленности, а также элементы безопасности жизнедеятельности.

"Информатика и информационно-коммуникационные технологии (ИКГ)", направленные на обеспечение всеобщей компьютерной грамотности, изучаются в III-IV классах в качестве учебного модуля и с VIII класса как самостоятельный учебный предмет.

Часы, отведенные в III классах на преподавание учебных предметов "Искусство (ИЗО)" (1 час в неделю) и "Технология (Труд)" (1 час в неделю), по решению образовательного учреждения могут быть использованы для преподавания интегрированного учебного предмета "Изобразительное искусство и художественный труд" (2 часа в неделю).

Учебный предмет "Природоведение" (V класс) по решению образовательного учреждения может изучаться и в VI классе (2 часа в неделю) за счет объединения часов, отведенных на освоение учебных предметов "География" (1 час в неделю) и "Биология" (1 час в неделю).

Учебный предмет "Обществознание" изучается с VI по IX класс. Увеличено количество часов на его изучение (с 2 до 4 часов на ступени основного общего образования). Учебный предмет является интегрированным, построен по модульному принципу и включает содержательные разделы: "Общество", "Человек", «Социальная сфера», "Политика", "Экономика" и "Право".

Учебный предмет "География" сокращен на 1 час за счет объединения преподавания физической и экономической географии в единый синтезированный учебный предмет, перевода части его содержания (элементы экономико-политического содержания) в учебный предмет "Обществознание".

Учебный предмет "Биология" сокращен на 1 час за счет существенной разгрузки его содержания по разделам ботаники и зоологии в федеральном компоненте государственного стандарта общего образования. Одновременно в данном учебном предмете значительно расширен и углублен раздел "Человек".

Учебный предмет "Искусство" изучается и в IX классе. Таким образом, преподавание данного учебного предмета стало непрерывным.

Учебный предмет "Технология" построен по модульному принципу с учетом возможностей школы и потребностей региона.

Часы учебного предмета "Технология" в IX классе передаются в компонент образовательного учреждения для организации предпрофильной подготовки обучающихся.

На преподавание учебного предмета "Физическая культура" рекомендуется отводить дополнительный третий час из регионального (национально-регионального) компонента, в исключительных случаях - из компонента образовательного учреждения.

Учебный предмет "Основы безопасности жизнедеятельности" вводится для изучения на ступени основного общего образования. На его освоение отведен 1 час в неделю в VIII классе. Часть традиционного содержания предмета, связанная с правовыми аспектами военной службы, перенесена в учебный предмет "Обществознание".

На ступени основного общего образования для организации изучения обучающимися содержания образования краеведческой

направленности в региональный (национально-региональный) компонент перенесены часы: в VI классе - 1 час в неделю учебного предмета "География" и 1 час в неделю учебного предмета "Биология"; в VIII классе - 1 час в неделю учебного предмета "Искусство" и 1 час в неделю учебного предмета "Технология"; в IX классе - 1 час в неделю учебного предмета "История". Указанные часы рекомендуется использовать для преподавания интегрированного учебного предмета "Краеведение" или для преподавания краеведческих модулей в рамках соответствующих учебных предметов федерального компонента.

В образовательных учреждениях с русским (неродным) языком обучения рекомендуется использовать компонент образовательного учреждения, 6-ой учебный день

в неделю и резервы продолжительности учебного года для преподавания учебного предмета "Родной (нерусский) язык и литература". В I классе указанных учреждений допускается использование учебных часов, отведенных на изучение учебных предметов "Технология (труд)" и/или "Искусство", для преподавания учебного предмета "Родной (нерусский) язык и литература" с последующим (во II - IV классах) возвращением занятых учебных часов из компонента образовательного учреждения.

**Базисный учебный план  
для образовательных учреждений Российской Федерации  
Начальное общее образование**

Учебные предметы	Количество часов в год				Всего
	I	II	III	IV	
Русский язык	99	102	102	102	<b>405</b>
Литературное чтение	66	68	68	68	<b>270</b>
<i>Родной язык и литература **</i>	<i>(132)</i>	<i>(136)</i>	<i>(102)</i>	<i>(102)</i>	<i>(472)</i>
Иностранный язык		68	68	68	<b>204</b>
Математика	132	136	136	136	<b>540</b>
Окружающий мир (человек, природа, общество)	66	68	68	68	<b>270</b>
Искусство (Музыка и ИЗО)	66	68	68	68	<b>270</b>
Технология (Труд)	33	34	68	68	<b>203</b>
Физическая культура	66	68	68	68	<b>270</b>
<b>Итого:</b>	<b>528</b>	<b>612</b>	<b>646</b>	<b>646</b>	<b>2432</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (6-дневная неделя)*	(132)	238	204	204	<b>778</b>
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 6-дневной учебной неделе *	(660)	850	850	850	<b>3210</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (5-дневная неделя)	132	136	102	102	<b>472</b>
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 5-дневной учебной неделе	660	748	748	748	<b>2904</b>

(\*) В соответствии с Санитарно-эпидемиологическими правилами (СанПиН 2.4.2 1178-02) в I классе допускается только 5-дневная учебная неделя. Итоговые часы базисного учебного плана при 6-дневной учебной неделе рассчитываются с учетом 5-дневной учебной недели в I классе.

(\*\*) При расчете часы, отведенные на преподавание "Родного языка и литературы засчитываются в региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения.

**Примерный учебный план (годовой)  
для образовательных учреждений Российской Федерации  
с русским языком обучения  
Начальное общее образование**

Учебные предметы	Количество часов в год				Всего
	I	II	III	IV	
Русский язык	165	170	170	170	<b>675</b>
Литературное чтение	132	136	102	102	<b>472</b>
Иностранный язык		68	68	68	<b>204</b>
Математика	132	136	136	136	<b>540</b>
Окружающий мир (человек, природа, общество)	66	68	68	68	<b>270</b>
Искусство (Музыка и ИЗО)**	66	68	68	68	<b>270</b>
Технология (Труд)***	33	34	68	68	<b>203</b>
Физическая культура	66	68	68	68	<b>270</b>
<b>Итого:</b>	<b>660</b>	<b>748</b>	<b>748</b>	<b>748</b>	<b>2904</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (6-дневная неделя)*	(0)	102	102	102	<b>778</b>



Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 6-дневной учебной неделе *	(660)	850	850	850	<b>3210</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (5-дневная неделя)	0	0	0	0	<b>0</b>
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 5-дневной учебной неделе	660	748	748	748	<b>2904</b>

(\*) В соответствии с Санитарно-эпидемиологическими правилами (СанПиН 2.4.2. 1178-02) в I классе допускается только 5-дневная учебная неделя. Итоговые часы базисного учебного плана при 6-дневной учебной неделе рассчитываются с учетом 5-дневной учебной недели в I классе.

(\*\*) Часы, отведенные в III классах на преподавание учебных предметов "Искусство (ИЗО)" (33 и 34 часа в год соответственно) и "Технология (Труд)" (33 и 34 часа в год соответственно), по решению образовательного учреждения могут быть использованы для преподавания интегрированного учебного предмета "Изобразительное искусство и художественный труд" (66 и 68 часов в год соответственно).

(\*\*\*) Учебный предмет "Информатика и ИКТ" изучается в III-IV классах в качестве учебного модуля в рамках учебного предмета "Технология (Труд)".

**Примерный учебный план (недельный)  
для образовательных учреждений Российской Федерации  
с русским языком обучения  
Начальное общее образование**

Учебные предметы	Количество часов в год				Всего
	I	II	III	IV	
Русский язык	5	5	5	5	<b>20</b>
Литературное чтение	4	4	3	3	<b>14</b>
Иностранный язык		2	2	2	<b>6</b>
Математика	4	4	4	4	<b>16</b>
Окружающий мир (человек, природа, общество)	2	2	2	2	<b>8</b>
Искусство (Музыка и ИЗО)**	2	2	2	2	<b>8</b>
Технология (Труд)***	1	1	2	2	<b>6</b>
Физическая культура	2	2	2	2	<b>8</b>
<b>Итого:</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>86</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (6-дневная неделя)	(0)*	3	3	3	<b>9</b>
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 6-дневной учебной неделе	(20)*	25	25	25	<b>95</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (5-дневная неделя)	0	0	0	0	<b>0</b>
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 5-дневной учебной неделе	20	22	22	22	<b>86</b>

(\*) В соответствии с Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами (СанПиН 2.4.2. 1178-02) в I классе допускается только 5-дневная учебная неделя. Итоговые часы базисного учебного плана при 6-дневной учебной неделе рассчитываются с учетом 5-дневной учебной недели в I классе.

(\*\*) Часы, отведенные в III классах на преподавание учебных предметов "Искусство (ИЗО)" (1 час в неделю) и "Технология (Труд)" (1 час в неделю) по решению образовательного учреждения могут быть использованы для преподавания интегрированного учебного предмета "Изобразительное искусство и художественный труд" (2 часа в неделю).

(\*\*\*) Учебный предмет "Информатика и ИКТ" изучается в III-IV классах в качестве учебного модуля в рамках учебного предмета "Технология (Труд)".

В соответствии с Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами (СанПиН 2.4.2. 1178-02) при 35-минутной продолжительности уроков во 2-4 классах максимально допустимая недельная нагрузка при 6-дневной учебной неделе составляет 27 часов, при 5-дневной учебной неделе - 25 часов.

**Базисный учебный план  
образовательных учреждений Российской Федерации  
основное общее образование**

Учебные предметы	Количество часов в год					Всего
	V	VI	VII	VIII	IX	
Русский язык	105	105	105	105	70	490
Литература	70	70	70	70	105	385
<i>Родной язык и литература*</i>	(210)	(210)	(175)	(105)	(105)	(805)
Иностранный язык	105	105	105	105	105	525
Математика	175	175	175	175	175	875
Информатика и ИКТ				35	70	105
История	70	70	70	70	70	350
Обществознание (включая экономику и право)		35	35	35	35	140
География		35	70	70	70	245
Природоведение	70					70
Физика			70	70	70	210
Химия				70	70	140
Биология		35	70	70	70	245
Искусство (Музыка и ИЗО)	70	70	70	35	35	280
Технология	70	70	70	35		245
Основы безопасности жизнедеятельности				35		35
Физическая культура	70	70	70	70	70	350
<b>Итого:</b>	<b>805</b>	<b>840</b>	<b>980</b>	<b>1050</b>	<b>1015</b>	<b>4690</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (6-дневная неделя)	280	280	210	175	210	1155
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 6-дневной учебной неделе	1085	1120	1190	1225	1225	5845
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (5-дневная неделя)	175	175	105	70	105	630
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 5-Дневной учебной неделе	980	1015	1085	1120	1120	5320

(\*) При расчете часы, отведенные на преподавание "Родного языка и литературы", засчитываются в региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения.

(\*\*) Для организации изучения обучающимися содержания образования краеведческой направленности в региональный (национально-региональный) компонент перенесены часы: в VI классе - 35 часов учебного предмета "География" и 35 часов учебного предмета "Биология"; в VIII классе - 35 часов учебного предмета "Искусство" и 35 часов учебного предмета "Технология"; в IX классе - 35 часов учебного предмета "История". Указанные часы рекомендуется использовать для преподавания интегрированного учебного курса "Краеведение" или для преподавания краеведческих модулей в рамках соответствующих учебных предметов федерального компонента.

**Примерный учебный план (годовой)  
для образовательных учреждений Российской Федерации  
с русским языком обучения  
основное общее образование**

Учебные предметы	Количество часов в год					Всего
	V	VI	VII	VIII	IX	
Русский язык	210	210	140	105	70	735
Литература	70	70	70	70	105	385
Иностранный язык	105	105	105	105	105	525
Математика	175	175	175	175	175	875

Информатика и ИКТ				35	70	<b>105</b>
История	70	70	70	70	70	<b>350</b>
Обществознание (включая экономику и право)		35	35	35	35	<b>140</b>
География		35	70	70	70	<b>245</b>
Природоведение *	70					<b>70</b>
Физика			70	70	70	<b>210</b>
Химия				70	70	<b>140</b>
Биология		35	70	70	70	<b>245</b>
Искусство (Музыка и ИЗО)	70	70	70	35	35	<b>280</b>
Технология «*	70	70	70	35		<b>245</b>
Основы безопасности жизнедеятельности				35		<b>35</b>
Физическая культура	70	70	70	70	70	<b>350</b>
<b>Итого:</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>1015</b>	<b>1050</b>	<b>1015</b>	<b>4935</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (6-дневная неделя)	175	175	175	175	210	<b>910</b>
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 6-дневной учебной неделе	1085	1085	1190	1225	1225	<b>5845</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (5-дневная неделя)	70	70	70	70	105	<b>385</b>
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 5-дневной учебной неделе	980	980	1085	1120	1120	<b>5320</b>

(\*) (Учебный предмет "Природоведение" (V класс) по решению образовательного учреждения может изучаться и в VI классе (70 часов) за счет объединения часов, отведенных на освоение учебных предметов "География" (35 часов) и "Биология" (35 часов).

(\*\*) Часы учебного предмета "Технология" в IX классе передаются в компонент образовательного учреждения для организации предпрофильной подготовки обучающихся.

**Примерный учебный план (недельный)  
для образовательных учреждений Российской Федерации  
с русским языком обучения  
основное общее образование**

Учебные предметы	Количество часов в год					Всего
	V	VI	VII	VIII	IX	
Русский язык	6	6	4	3	2	<b>21</b>
Литература	2	2	2	2	3	<b>11</b>
Иностранный язык	3	3	3	3	3	<b>15</b>
Математика	5	5	5	5	5	<b>25</b>
Информатика и ИКТ				1	2	<b>3</b>
История	2	2	2	2	2	<b>10</b>
Обществознание (включая экономику и право)		1	1	1	1	<b>4</b>
География		1	2	2	2	<b>7</b>
Природоведение *	2					<b>2</b>
Физика			2	2	2	<b>6</b>
Химия				2	2	<b>4</b>
Биология		1	2	2	2	<b>7</b>
Искусство (Музыка и ИЗО)	2	2	2	1	1	<b>8</b>
Технология «*	2	2	2	1		<b>7</b>
Основы безопасности				1		<b>1</b>

жизнедеятельности						
Физическая культура	2	2	2	2	2	10
<b>Итого:</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>141</b>
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (6-дневная неделя)	5	5	5	5	6	26
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 6-дневной учебной неделе	31	32	34	36	35	167
Региональный (национально-региональный) компонент и компонент образовательного учреждения (5-дневная неделя)	2	2	2	2	3	11
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 5-дневной учебной неделе	28	29	31	32	32	152

(\*) (Учебный предмет "Природоведение" (V класс) по решению образовательного учреждения может изучаться и в VI классе (2 часа в неделю) за счет объединения часов, отведенных на освоение учебных предметов "География" (1 час в неделю) и "Биология" (1 час в неделю).

(\*\*) Часы учебного предмета "Технология" в IX классе передаются в компонент образовательного учреждения для организации предпрофильной подготовки обучающихся.

### **Пояснительная записка к федеральному базисному учебному плану и примерным учебным планам для образовательных учреждений Российской Федерации среднее (полное) общее образование**

Среднее (полное) общее образование - завершающая ступень общего образования, призванная обеспечить функциональную грамотность и социальную адаптацию обучающихся, содействовать их общественному и гражданскому самоопределению. Эти функции предопределяют направленность целей на формирование социально грамотной и социально мобильной личности, осознающей свои гражданские права и обязанности, ясно представляющей потенциальные возможности, ресурсы и способы реализации выбранного жизненного пути. Эффективное достижение указанных целей возможно при введении профильного обучения, которое является "системой специализированной подготовки (профильного обучения) в старших классах общеобразовательной школы ориентированной на индивидуализацию обучения и социализацию обучающихся, в том числе с учетом реальных потребностей рынка труда, <...> отработки гибкой системы профилей и кооперации старшей ступени школы с учреждениями начального, среднего и высшего профессионального образования"<sup>21</sup>

Профильное обучение - средство дифференциации и индивидуализации обучения, которое позволяет за счет изменений в структуре, содержании и организации образовательного процесса более полно учитывать интересы, склонности и способности обучающихся создавать условия для образования старшеклассников в соответствии профессиональными интересами и намерениями в отношении продолжения образования. При этом существенно расширяются возможности выстраивания обучающимся индивидуальной образовательной траектории.

Переход к профильному обучению позволяет:

- создать условия для дифференциации содержания обучения старшеклассников, построения индивидуальных образовательных программ;
- обеспечить углубленное изучение отдельных учебных предметов;
- установить равный доступ к полноценному образованию разным категориям обучающихся, расширить возможности Ц социализации;
- обеспечить преемственность между общим и профессиональным

<sup>21</sup> "Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года".

образованием, в том числе более эффективно подготовить выпускников образовательных учреждений, реализующих программы среднего (полного) общего образования, к освоению программ высшего профессионального образования.

Принципы построения федерального базисного учебного плана для X-XI классов основаны на идее двухуровневого (базового и профильного) федерального компонента государственного стандарта общего образования. Исходя из этого, учебные предметы могут быть представлены в учебном плане образовательного учреждения и/или выбраны для изучения обучающимся либо на базовом, либо на профильном уровне.

Выбирая различные сочетания базовых и профильных учебных предметов и учитывая нормативы учебного времени, установленные СанПиНами, каждое образовательное учреждение, а при определенных условиях и каждый обучающийся вправе формировать собственный учебный план.

Такой подход оставляет образовательному учреждению широкие возможности организации одного или нескольких профилей, а обучающимся - выбор профильных и элективных учебных предметов, которые в совокупности и составят его индивидуальную образовательную траекторию.

Базовые общеобразовательные учебные предметы - учебные предметы федерального компонента, направленные на завершение общеобразовательной подготовки обучающихся. Федеральный базисный учебный план предполагает функционально полный, но минимальный их набор. Обязательными базовыми общеобразовательными учебными предметами являются: "Русский язык", "Литература", "Иностранный язык", "Математика", "История", "Физическая культура", а также интегрированные учебные предметы "Обществознание (включая экономику и право)" и "Естествознание".

Остальные базовые учебные предметы изучаются по выбору.

Профильные общеобразовательные учебные предметы - Учебные предметы федерального компонента повышенного уровня, определяющие специализацию каждого конкретного профиля обучения. Так, "Физика", "Химия", "Биология" являются профильными учебными предметами в естественнонаучном профиле; "Литература", "Русский язык" и "Иностранный язык" - в филологическом профиле; "Обществоведение", "Право", "Экономика" и др. - в социально-экономическом профиле и т.д.

При профильном обучении обучающийся выбирает не менее двух учебных предметов на профильном уровне. В случае, если предметы "Математика", "Русский язык", "Литература", «Иностранный язык» "История" и "Физическая культура", входящие в инвариантную часть федерального базисного учебного плана, изучаются на профильном уровне, то на базовом уровне эти предметы не изучаются.

Совокупность базовых и профильных общеобразовательных учебных предметов определяет состав федерального компонента федерального базисного учебного плана.

Региональный (национально-региональный) компонент для X-XI классов представлен количеством часов, отводимых на его изучение.

Элективные учебные предметы - обязательные учебные предметы по выбору обучающихся из компонента образовательного учреждения. Элективные учебные предметы выполняют три основных функции:

1. "надстройка" профильного учебного предмета, когда такой дополненный профильный учебный предмет становится в полной мере углубленным (а образовательное учреждение /класс/, в котором он изучается, превращается в традиционное общеобразовательное учреждение с углубленным изучением отдельных предметов);

2. развитие содержания одного из базовых учебных предметов, что позволяет поддерживать изучение смежных учебных предметов на профильном уровне или получать дополнительную подготовку для сдачи единого государственного экзамена;

3. удовлетворение познавательных интересов в различных областях деятельности человека.

### **Изменения в составе учебных предметов**

1. С учетом возрастающей роли русского языка в многонациональном федеративном государстве и обязательности экзамена по этому предмету при поступлении в любой вуз введен учебный предмет «Русский язык» в, объеме 70 часов на базовом уровне и 210 часов на профильном уровне за два года обучения.

2. Усилено внимание к изучению в образовательных учреждениях: иностранных языков - увеличено время на изучение «Иностранного языка» до 3 часов в неделю в связи с реализацией задачи "обеспечения освоения выпускниками школы иностранного языка на функциональном уровне

3. В профилях гуманитарной направленности вводится интегрированный учебный предмет "Естествознание". Это позволяет.

- \_ дать широкие возможности формирования целостной естественнонаучной картины мира;

- ориентировать обучающихся на общеучебные, общеинтеллектуальные умения и навыки, формируемые на межпредметной основе;

- значительно экономить учебное время, высвободившийся резерв которого использовать на расширение и углубление соответствующих учебных предметов (литературы, языков, истории и т.д.);

- снять малоэффективные "одночасовые" предметы, на которые фактически распадется учебный предмет "Естествознание" в условиях, когда на их совокупность ("Физика", "Химия", "Биология") в учебном плане реально выделяется не более 4 часов учебного времени.

При введении этого интегрированного учебного предмета следует иметь в виду:

а. Федеральный базисный учебный план предназначен не только для общеобразовательных учреждений, но и для учреждений начального и среднего профессионального образования, где реализуется как общее, так и профессиональное образование и где проблема дефицита учебного времени стоит еще более остро.

б. Федеральный базисный учебный план предполагает необязательность выбора именно этого варианта изучения "Естествознания". Вполне допустимо и в рамках профилей гуманитарной направленности выбрать изучение учебного предмета "Естествознание" или самостоятельных учебных предметов ("Физика", "Химия", "Биология") на базовом уровне за счет времени, отводимого на элективные учебные предметы.

с. Предлагаемый интегрированный учебный предмет "Естествознание" не является суммой знаний по физике, химии, биологии. Он призван решать задачу формирования целостной естественнонаучной картины мира и ознакомления школьников с методами познания, характерными для естественных наук. Эта задача в большей степени соответствует назначению изучения естествознания в профилях гуманитарной направленности - формированию современного научного мировоззрения, самоопределению личности в окружающем мире.

Учебный предмет "Естествознание" может не изучаться в случаях если:

- три учебных предмета естественнонаучного цикла ("Физика", "Химия" и "Биология") изучаются на базовом уровне;

- любые два учебных предмета естественнонаучного цикла изучаются на профильном уровне;

- один учебный предмет естественнонаучного цикла изучается на профильном уровне и не менее одного - на базовом.

4. Учебный предмет "Обществознание" на ступени среднего (полного) общего образования на базовом уровне включает разделы "Обществоведение", "Экономика" и "Право", которые могут преподаваться как в составе данного предмета, так и в качестве самостоятельных учебных предметов. На профильном уровне "Обществоведение", "Экономика" и "Право" могут изучаться как самостоятельные учебные предметы в зависимости от выбранного профиля.

Для составления учебного плана образовательного учреждения, класса, группы, обучающегося при профильном обучении на основе федерального базисного учебного плана следует:

- -Включить в учебный план обязательные учебные предметы на базовом уровне (инвариантная часть федерального компонента).
- Включить в учебный план не менее двух учебных предметов на профильном уровне (из вариативной части федерального компонента), которые определяют направление специализации образования в данном профиле.

- В учебный план также могут быть включены другие учебные предметы на базовом или профильном уровне (из вариативной части федерального компонента).

В случае если выбранный учебный предмет на профильном уровне совпадает с одним из обязательных учебных предметов на базовом уровне, то последний исключается из состава инвариантной части.

Совокупное учебное время, отведенное в учебном плане на учебные предметы федерального компонента (базовые обязательные + профильные + базовые по выбору), не должно превышать 2100 часов за два года обучения. Если после формирования федерального компонента остается резерв часов (в пределах до 2100), то эти часы переходят в компонент образовательного учреждения.

- Включить в учебный план региональный (национально-региональный) компонент (в объеме 140 часов за два учебных года).

- Составление учебного плана завершается формированием компонента образовательного учреждения (в объеме не менее 280 часов за два учебных года). Часы, отведенные на компонент образовательного учреждения, используются для: преподавания учебных предметов, предлагаемых образовательным учреждением; проведения учебных практик и исследовательской деятельности; осуществления образовательных проектов и т.п. Их также можно использовать для увеличения количества часов, отведенных на преподавание базовых и профильных учебных предметов федерального компонента.

Рекомендуются примерные учебные планы для разных профилей обучения в образовательных учреждениях, реализующих программы среднего (полного) общего образования.

При этом учитывается, что старшая ступень готовит выпускников не только к обучению в вузе, но и к обучению в системе начального и среднего профессионального образования, а также к началу трудовой деятельности.

Это, в частности, определило увеличение числа рекомендуемых профилей технологического направления.

Представленные варианты учебных планов отдельных профилей являются примерными и имеют рекомендательный характер. Их следует рассматривать как иллюстрацию возможного использования предложенного механизма формирования конкретного учебного плана и демонстрацию принципа его построения из учебных предметов трех типов: базовых, профильных и элективных.

При проведении занятий по "Иностранному языку", "Технологии", "Физической культуре", а также по "Информатике и ИКТ", "Естествознанию", "Физике" и "Химии" (во время проведения практических занятий) осуществляется деление классов на две группы: в городских образовательных учреждениях при наполняемости 25 и более человек, в сельских - 20 и более человек.

При наличии необходимых условий и средств для организации профильного обучения, в том числе изучения элективных учебных предметов, возможно деление на группы классов с меньшей наполняемостью.

## **БАЗИСНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН для среднего (полного) общего образования**

И Н В А Р И А Н Т Н А Я  Ч А С Т Ь	Федеральный комитет		
	Обязательные учебные предметы на базовом уровне		
	Учебные предметы	Количество часов за два года обучения(*)	
		Базовый уровень	
	Русский язык	70(1/1)	
	Литература	210(3/3)	
	Иностранный язык	210(3/3)	
	Математика	280(4/4)	
	История	140(2/2)	
	Обществознание (включая экономику и право)	140(2/2)	
Естествознание	210(3/3)		
Физическая культура	140(2/2)		
В А Р И А Н Т Н А Я  Ч А С Т Ь	Учебные предметы по выбору на базовом или профильном уровнях		
	Учебные предметы	Количество часов за два года обучения(*)	
		Базовый уровень	Профильный уровень
	Русский язык	-	210(3/3)
	Литература	-	350(5/5)
	Иностранный язык	-	420(6/6)
	Математика	-	420(6/6)
	История	-	280(4/4)
	Физическая культура	-	280(4/4)
	Обществоведение	70(1/1)	210(3/3)
	Экономика	35(0,5/0,5)	140(2/2)
	Право	35(0,5/0,5)	140(2/2)
	География	70(1/1)	210(3/3)
	Физика	140(2/2)	350(5/5)
	Химия	70(1/1)	210(3/3)
	Биология	70(1/1)	210(3/3)
	Информатика и ИКТ	70(1/1)	280(4/4)
	Искусство (МХК)	70(1/1)	210(3/3)
	Технология	70(1/1)	280(4/4)
	ОБЖ	35(1/-)	140(2/2)
<b>Всего:</b>		<b>Не более 2100</b> (не более 30/не более 30)	
Региональный (национально-региональный) компонент			
<b>Всего:</b>		140(2/2)	
Компонент образовательного учреждения (элективные учебные предметы)			
<b>Всего:</b>		<b>Не менее 280</b> (не менее 4/не менее 4)	
<b>Итого:</b>		<b>До 2520</b> (36/36)	
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 6-дневной учебной неделе:		<b>2520</b> (36/36)	
Предельно допустимая аудиторная учебная нагрузка при 5-дневной учебной неделе:		<b>2450</b> (35/35)	

(\*) - в скобках расчетный (не нормативный) объем учебных часов в неделю: (X класс / XI класс).



## **Приложение 5. Проект Положения о порядке выборов в Управляющий совет Положение**

### **о порядке выборов членов Управляющего совета государственного (муниципального) общеобразовательного учреждения**

#### **1. Общие положения**

1.1. Членом Управляющего совета (далее - "Совет") общеобразовательного учреждения (далее - "Учреждение") может быть избрано лицо, достигшее совершеннолетия. Исключение из этого правила составляют обучающиеся, избираемые в Совет.

Не могут быть членами Совета лица, которым педагогическая деятельность запрещена по медицинским показаниям, а также лица, лишенные родительских прав, лица, которым судебным решением запрещено заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой с детьми; лица, признанные по суду недееспособными; лица, имеющие неснятую или непогашенную судимость за преступления, предусмотренные Уголовным кодексом Российской Федерации.

Также не могут избираться членами Совета работники вышестоящего органа управления образованием по отношению к Учреждению, за исключением случаев назначения представителя учредителя и избрания лиц из числа работников иных органов местного самоуправления.

1.2. Выборы членов Совета проводятся во всех случаях тайным голосованием. Члены Совета избираются при условии получения их согласия быть избранными в состав Совета.

В выборах имеют право участвовать все работники Учреждения согласно списочному составу, включая совместителей, родители (законные представители) всех обучающихся в Учреждении вне зависимости от возраста обучающихся согласно списочному составу, обучающиеся на ступени среднего (полного) общего образования Учреждения.

1.3. На любой стадии проведения выборов с момента их назначения и до дня, предшествующего выборам, любой участник выборов (группа участников) имеет право на выдвижение кандидатов в члены Совета. Участвующие в выборах Совета имеют право самовыдвижения в кандидаты членов Совета в течение этого же срока. Поданные до выборов письменные заявления с предложением кандидатур регистрируются администрацией Учреждения.

1.4. Для финансирования предвыборной кампании кандидаты вправе использовать собственные средства и добровольные пожертвования граждан и фирм.

1.5. Во всех случаях выбытия из состава Совета его члена выборы нового члена Совета взамен выбывшего проводятся в общем порядке и с соблюдением установленных сроков.

#### **2. Организация выборов**

2.1. Выборы в Совет избираемых членов Совета Учреждения назначаются приказом органа управления образованием<sup>23</sup>, в котором определяются сроки проведения выборов и назначается должностное лицо, ответственное за их проведение.

2.2. Для проведения выборов в Совет создается избирательная комиссия. Приказом руководителя назначается председатель избирательной комиссии, который формирует состав избирательной комиссии из числа представителей органов самоуправления общеобразовательного учреждения (педагогический совет, совет трудового коллектива, ученический совет и др.). В состав избирательной комиссии назначается представитель учредителя. Приказом руководителя общеобразовательного учреждения утверждается состав избирательной комиссии.

Избирательная комиссия:

- избирает из своего состава председателя и секретаря;
- назначает срок регистрации кандидатов от различных категорий избираемых членов Совета;

<sup>23</sup> Вариант - Приказом руководителя общеобразовательного учреждения назначаются сроки выборов.

- регистрирует кандидатов;
- вывешивает списки для ознакомления избирателей;
- рассматривает поданные отводы и в случае их обоснованности лишает кандидатов регистрации;
- проводит соответствующие собрания (конференции), подводит итоги выборов членов Совета;
- в недельный срок после проведения выборного собрания (конференции) принимает и рассматривает жалобы о нарушении процедуры проведения выборов и принимает по ним решения;
- составляет список избранных членов Совета и направляет его руководителю общеобразовательного учреждения.

По окончании полномочий ранее избранного Совета выборы в новый Совет назначаются за три месяца до этой даты и проводятся в течение последующих 10 дней после окончания полномочий прежнего Совета.

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

2.4. Выборы Совета назначаются, как правило, на воскресенье (при 5-дневной учебной неделе - на субботу или воскресенье) либо на время после окончания занятий в общеобразовательном учреждении.

О месте и времени проведения выборов извещаются все лица, имеющие право участвовать в выборах, не позднее чем за две недели до дня голосования. При этом администрацией Учреждения должно быть получено письменное подтверждение того, что информация о выборах получена всеми лицами, имеющими право участвовать в выборах (личная подпись под уведомлением об извещении, подпись одного из родителей (законных представителей) обучающихся, протокол классного родительского собрания с указанием и подписями присутствующих, протокол классного собрания обучающихся на ступени среднего (полного) общего образования с подписями присутствующих или подписной лист обучающихся на ступени среднего (полного) общего образования и др.).

Для обеспечения более полного участия в выборах выборы могут проводиться одновременно для разных категорий представителей Совета, однако все избирательные собрания (конференции) должны быть организованы и проведены в течение 10 дней.

2.5. Лицо, ответственное за организацию и проведение выборов в Совет, организует изготовление необходимых бюллетеней, проверяет письменные подтверждения об извещении лиц, участвующих в выборах, осуществляет контроль за участвующими в выборах (при необходимости проверяет документы, удостоверяющие личность, сверяет со списочным составом обучающихся и/или работников учреждения и др.), обеспечивает наблюдение за ходом проведения собраний (конференций).

2.6. Выборы по каждой из категорий представителей Совета считаются состоявшимися при условии, если за предлагаемого кандидата (кандидатов) проголосовало относительное большинство участников выборов при кворуме не менее половины присутствующих на собрании работников Учреждения и собрании обучающихся на ступени среднего (полного) общего образования согласно списочному составу. Кворум для собрания родителей (законных представителей) обучающихся не устанавливается при условии, если все они надлежащим образом уведомлены о времени, месте проведения выборов и повестке дня. Кворум для проведения конференции во всех случаях устанавливается не менее \_ присутствующих делегатов, полномочия которых подтверждены протоколами об их избрании делегатами на соответствующих собраниях.

2.7. Участники выборов вправе с момента объявления выборов их до дня, предшествующего их проведению, законными методами проводить агитацию, то есть

побуждать или действовать с целью побудить других участников к участию в выборах и/или к голосованию "за" или "против" определенных кандидатов.

Подготовка и проведение всех мероприятий, связанных с выборами должны осуществляться открыто и гласно.

### **3. Выборы в Совет представителей родителей (законных представителей) обучающихся**

3.1. Участие родителей (законных представителей) обучающихся (далее - "Родители") в выборах является свободным и добровольным. Никто не вправе оказывать воздействие на Родителей с целью принудить их к участию или неучастию в выборах либо воспрепятствовать их свободному волеизъявлению.

3.2. В выборах имеют право участвовать Родители обучающихся всех ступеней общего образования, зачисленных на момент проведения выборов в Учреждение. При наличии в Учреждении отделения дошкольного образования в выборах Совета участвуют на равных правах Родители детей школьного и дошкольного возраста.

3.3. Выборы могут проводиться общим собранием Родителей или конференцией представителей Родителей, если проведение общего собрания затруднено по условиям работы Учреждения. Каждая семья (полная или неполная) имеет один голос на выборах независимо от того какое количество детей данной семьи обучается или воспитывается в Учреждении.

Волеизъявление семьи может быть выражено одним из Родителей, при этом согласие второго предполагается при условии надлежащего уведомления его о проведении выборов. В случае если Родителям обучающегося, лично участвующим в выборах, не удастся прийти к единому мнению, голос семьи разделяется и каждый из Родителей участвует в голосовании 1/2 голоса.

3.4. Избранными в качестве членов Совета могут быть Родители обучающихся, кандидатуры которых были заявлены и/или выдвинуты до начала голосования. При этом от одной семьи может быть избран лишь один член Совета.

Члены Совета не обязаны выходить из состава Совета в периоды, когда их ребенок по каким-либо причинам временно не посещает Учреждение, однако вправе сделать это.

В случае если период временного отсутствия обучающегося в Учреждении превышает один учебный год, а также в случае, если обучающийся выбывает из Учреждения, полномочия члена Совета - Родителя (законного представителя) этого обучающегося соответственно приостанавливаются или прекращаются по решению Совета.

### **4. Выборы членов Совета - представителей обучающихся ступени среднего (полного) общего образования Учреждения.**

4.1. При наличии в Учреждении ступени среднего (полного) общего образования в состав Совета избираются по одному представителю от обучающихся каждой из параллелей ступени среднего (полного) общего образования.

Участие обучающихся в выборах является свободным и добровольным. Никто не вправе оказывать воздействие на обучающегося с целью принудить его к участию или неучастию в выборах либо воспрепятствовать его свободному волеизъявлению.

Члены Совета - обучающиеся избираются только с их согласия быть избранными в состав Совета.

4.2. Члены Совета из числа обучающихся ступени среднего (полного) общего образования избираются собранием классов этой ступени, а при наличии нескольких классов каждого года обучения – конференцией делегатов - представителей обучающихся соответствующих параллельных классов ступени среднего (полного) общего образования.

Общее число членов Совета из числа обучающихся не может превышать 2 человек, по одному от соответствующего класса или параллели.

4.3. Выборы проводятся тайным голосованием обучающихся. Собрания классов или конференции различных параллелей проводится независимо друг от друга. Избранным от параллели считается кандидат, набравший простое большинство голосов при кворуме не менее половины присутствующих на собрании обучающихся (делегатов

конференции). Обучающиеся должны быть проинформированы о результатах выборов в недельный срок с момента проведения выборов.

4.4. Члены Совета - обучающиеся не обязаны выходить из состава Совета в периоды временного непосещения школы, однако вправе сделать это. В случае если период временного отсутствия члена Совета - обучающегося в школе превышает полгода, а также в случае выбытия из состава обучающихся, член Совета - обучающийся выводится из состава по решению Совета.

## **5. Выборы в Совет представителей трудового коллектива Учреждения**

5.1. Члены Совета из числа работников избираются общим собранием (конференцией) работников Учреждения.

5.2. Выборы считаются состоявшимися, если за кандидата (кандидатов) проголосовало простое большинство присутствующих при кворуме более половины списочного состава на собрании или при кворуме 3/4 делегатов, избранных для участия в конференции.

## **6. Оформление результатов выборов**

6.1. Проведение всех выборных собраний, в том числе по выборам делегатов на конференцию и проведение конференции, оформляется протоколами.

6.2. Контроль за соблюдением требований законодательства и установленных настоящим Положением правил избрания Совета осуществляет представитель соответствующего органа управления образованием - ответственное за организацию выборов должностное лицо.

6.3. В случае выявления нарушений в ходе проведения собраний (конференций) в период до формирования Совета эти собрания (конференции) по представлению ответственного за организацию выборов объявляются несостоявшимися и недействительными приказом руководителя Учреждения. При этом указанные собрания (конференции) проводятся заново.

В случае выявления после проведения выборов в Совет нарушений допущенных в ходе выборов, результаты выборов объявляются недействительными по представлению ответственного за организацию выборов также приказом руководителя Учреждения, а Совет распускается приказом органа управления образованием. При этом назначаются новые выборы Совета.

6.4. Споры, возникающие в связи с проведением выборов, разрешаются путем подачи заявления (жалобы) в суд в порядке, установленном Гражданским процессуальным кодексом Российской Федерации.

6.5. Совет считается избранным и уполномоченным на проведение процедуры кооптации со дня издания соответствующего приказа органом управления образованием и назначения представителя в Совет от учредителя.

## **7. Дисквалификация (исключение) члена Совета**

7.1. Член Совета выводится из состава решением Совета в следующих случаях:

- пропуск более двух заседаний Совета без уважительной причины;
- при выявлении или наличии обстоятельств, препятствующих участию в работе Совета, предусмотренных в абзаце 2 пункта 1.
- по его желанию, выраженному в письменной форме;
- при отзыве представителя учредителя;
- при увольнении с работы руководителя общеобразовательного учреждения, представителя органа управления образованием или работника данного общеобразовательного учреждения, являющегося членом Совета.
- в случае совершения аморального проступка, несовместимого с выполнением воспитательных функций, а также за применение действий, связанных с физическим и/или психическим насилием над личностью обучающихся.

7.2. Решение о выводе из состава Совета принимается Советом. При этом Совет принимает меры для замещения выбывшего члена Совета в порядке, предусмотренном настоящим Положением (довыборы) и Положением о кооптации членов Совета.

# Образцы документов, сопровождающих выборы в Управляющий совет школы

## Протокол

От «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Общее число членов собрания: \_\_\_\_\_ человек.

Повестка дня:

Выборы члена избирательной комиссии по выборам Управляющего совета. Слушали: (в произвольной форме перечисляются поступившие предложения о кандидатурах в члены избиркома, кратко записываются вопросы и ответы участников собрания).

Постановили: избрать членом избирательной комиссии –

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

Результаты голосования:

за - \_\_\_\_\_ человек;

против - \_\_\_\_\_ человек;

воздержались - \_\_\_\_\_ человек;

Председатель собрания - \_\_\_\_\_

Секретарь собрания - \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

## Избирательная комиссия Удостоверение № \_\_\_\_\_

Настоящее удостоверение выдано \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество члена избирательной комиссии)

в том, что он (она) является членом избирательной комиссии.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Председатель избирательной  
Комиссии

\*\*\*\*\*

В избирательную комиссию

## Уведомление

Группа \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(наименование группы или общественного объединения)

уведомляет избирательную комиссию, что «\_\_\_» \_\_\_\_\_ года  
на собрании граждан кандидатом в Управляющий совет школы №69 выдвинут

Прилагаются документы:

1. Заявление гражданина о согласии баллотироваться кандидатом в Управляющий совет школы №

2. Протокол общего собрания о выдвижении кандидата с указанием результатов голосования.

Секретарь собрания \_\_\_\_\_

Председатель собрания \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

В избирательную комиссию

### Уведомление

Я, \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

уведомляю избирательную комиссию, что выдвинул « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ года свою кандидатуру в порядке самовыдвижения кандидатом в Управляющий совет школы № \_\_\_\_.

В случае избрания меня членом Управляющего совета школы № обязуюсь добросовестно выполнять его обязанности.

Дополнительно о себе сообщаю:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

(инициалы, фамилия)

Подпись кандидата \_\_\_\_\_

поставлена в моем присутствии собственноручно. Личность удостоверена паспортом.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись председателя  
избирательной комиссии

\_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

В избирательную комиссию

### Уведомление

Инициативная группа в составе:

1. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

2. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

3. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

уведомляет избирательную комиссию, что « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ года нами выдвинут кандидатом в Управляющий совет школы № \_\_\_\_ гражданин

(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

Представлять инициативную группу граждан поручено уполномоченному лицу

(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

Члены инициативной группы:

1. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

2. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

3. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

Прилагаются документы:

1. Заявления гражданина о согласии баллотироваться кандидатов Управляющий совет школы № \_\_\_\_.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

Подпись уполномоченного \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

поставлена в моем присутствии собственноручно. Личность удостоверена паспортом.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись председателя  
избирательной комиссии  
\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

\*\*\*\*\*

В избирательную комиссию

### Заявление

Даю согласие баллотироваться кандидатом в Управляющий совет школы № \_\_\_\_ от

либо от инициативной группы избирателей:

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

В случае избрания меня членом Управляющего совета школы № обязуюсь добросовестно выполнять его обязанности.

О себе дополнительно сообщаю, что:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

Подпись кандидата \_\_\_\_\_  
поставлена в моем присутствии собственноручно. Личность удостоверена паспортом.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись председателя  
избирательной комиссии  
\_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

### Регистрационное удостоверение № \_\_\_\_

Настоящее удостоверение выдано \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество кандидата)

в том, что он (она) официально зарегистрирован (а) избирательной комиссией школы № \_\_\_\_ в качестве кандидата в Управляющий совет школы № \_\_\_\_.

Данное удостоверение дает право на ведение официальной предвыборной агитации, участия во всех предвыборных процедурах, проводимых избирательной комиссией.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись председателя ИК \_\_\_\_\_

### Подписной лист

Мы, нижеподписавшиеся, поддерживаем выдвижение кандидатом в Управляющий совет школы № \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

№	Ф.И.О. (полностью)	Дата рождения	№паспорта	Дата подписания	Подпись избирателя
1					
*					

Подписной лист удостоверяю: \_\_\_\_\_

Кандидат в УС: \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

Избирательная комиссия

### Список зарегистрированных кандидатов, баллотирующихся в Управляющий совет школы № \_\_\_\_\_

№	Ф.И.О. кандидата	Дата выдвижения	№ удостоверения	Подпись кандидата	Подпись члена избират. комиссии
1					
**					

Дата \_\_\_\_\_

Подпись председателя избирательной комиссии \_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

\*\*\*\*\*

### Сведения биографического характера о кандидате в Управляющий совет школы № \_\_\_\_\_

1. Фамилия, Имя, Отчество \_\_\_\_\_
2. Дата рождения \_\_\_\_\_
3. Место рождения \_\_\_\_\_
4. Гражданство \_\_\_\_\_
5. Образование \_\_\_\_\_
6. Место учебы \_\_\_\_\_
7. Принадлежность к общественному объединению \_\_\_\_\_

8. Дополнительные сведения \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Личная подпись \_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

\*\*\*\*\*

Избирательная комиссия школы № \_\_\_\_\_

Список регистрации избирателей № \_\_\_\_\_



№	Ф.И. избирателя	Подпись избирателя	Отметка о выдаче бюллетеня	Подпись избирателя
1				
**				

Дата \_\_\_\_\_ Подпись председателя избирательной комиссии \_\_\_\_\_

Избирательный бюллетень № \_\_\_ по выборам членов Управляющего совета школы № \_\_\_

Фамилия, имя кандидата

**Примечание.** Получив избирательный бюллетень, Вы должны самостоятельно вписать фамилию кандидата на должность \_\_\_\_\_, которого Вы считаете наиболее достойным для этой работы. Если Вы впишете более одной фамилии, то такой бюллетень признается недействительным. Недействительным считается также бюллетень, в котором нет ни одной фамилии. После того как Вы сделали свой выбор, не забудьте опустить бюллетень в избирательную урну!

Спасибо за Вашу сознательность и активность!

Председатель избирательной комиссии

**Приложение 6. Положение об Управляющем совете муниципального образовательного учреждения средней общеобразовательной школы №145 г. Красноярск**

**Принято**

на собрании трудового коллектива школы №145 протокол № 64 от "31" августа 2004 г., г. Красноярск

**1. Общие положения**

Управляющий совет муниципального образовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 145 г. Красноярск является коллегиальным органом управления образовательного учреждения реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием.

В своей деятельности Управляющий совет (далее – Совет) руководствуется:

1.2.1 Конституцией Российской Федерации.

1.2.2 Законом РФ "Об образовании", иными действующими федеральными кодексами и законами.

1.2.3 Типовым положением об общеобразовательном учреждении.

1.2.4 Указами Президента и Постановлениями Правительства Российской Федерации.

1.2.5 Уставом, законами и иными нормативными правовыми актами Красноярского края.

1.2.6 Уставом города Красноярск, нормативными правовыми актами и решениями органов местного самоуправления и органов управления образованием.

1.2.7 Уставом образовательного учреждения и настоящим Положением.

**Основными задачами Совета являются:**

1. 1.Определение основных направлений (программы) развития общеобразовательного учреждения.

2. 2.Защита и содействие в реализации прав и законных интересов участников образовательного процесса.

3. 3.Участие в определении компонента образовательного учреждения в составе реализуемого государственного образовательного стандарта общего образования, профилей обучения, систем оценивания знаний обучающихся при промежуточной аттестации и других существенных составляющих образовательного процесса.

4. 4. Содействие в создании оптимальных условий для осуществления образовательного процесса и форм его организации в общеобразовательном учреждении, в повышении качества образования, в наиболее полном удовлетворении образовательных потребностей населения.

5. Общественный контроль рационального использования выделяемых учреждению бюджетных средств, доходов от собственной деятельности учреждения и привлеченных средств из внебюджетных источников, обеспечение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения.

6. Взаимодействие с учредителем в формировании органов управления образовательным учреждением, в подборе кандидатур на замещение должности руководителя образовательного учреждения, осуществление общественного контроля за его деятельностью.

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

## **2. Компетенция Управляющего совета**

Для осуществления своих задач Управляющий совет:

Принимает Устав образовательного учреждения, изменения и дополнения к нему с последующим представлением учредителю для утверждения и регистрации. Согласовывает компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования, профили обучения (по представлению руководителя образовательного учреждения после одобрения педагогическим советом образовательного учреждения).

Утверждает программу развития образовательного учреждения.

Принимает решения о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся образовательного учреждения.

Согласовывает с органами местного самоуправления годовой календарный учебный график образовательного учреждения.

Принимает локальные акты образовательного учреждения, отнесенные Уставом к его компетенции.

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

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

Рассматривает жалобы и заявления обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогических, административных, технических работников ОУ, осуществляет защиту прав участников образовательного процесса.

Содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определяет направления и порядок их расходования.

Принимает по представлению руководителя ОУ бюджетную заявку смету расходов бюджетного финансирования и смету расходования средств, полученных ОУ от уставной приносящей доход деятельности и из иных внебюджетных источников.

Согласовывает сдачу в аренду ОУ закрепленных за ним объектов собственности и определяет существенные условия договора аренды.

Заслушивает отчет руководителя ОУ по итогам учебного года и финансового.

Осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в ОУ.

Ходатайствует, при наличии оснований, перед руководителем ОУ о расторжении трудового договора с педагогическими работниками и работниками из числа административного, технического состава.

Ходатайствует, при наличии оснований, перед учредителем о награждении, премировании, о других поощрениях руководителя ОУ, а также о принятии к нему мер дисциплинарного воздействия, о расторжении с ним трудового договора.

Представляет учредителю и общественности ежегодные отчеты ОУ по итогам учебного года и финансового.

Принимает изменения и дополнения в настоящее Положение.

### **3. Состав и формирование Управляющего совета**

Совет создается в составе не менее 11 и не более 25 членов с использованием процедур выборов, назначения и кооптации.

Члены Совета из числа родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования избираются следующими конференциями родителей (законных представителей):

3.2.1. Конференция родителей (законных представителей) учеников начальной школы;

3.2.2. Конференция родителей (законных представителей) учеников школы 2 - 3 ступени

по принципу 1 участник конференции - 1 голос.

Делегаты на конференции родителей избираются на родительских собраниях классов соответствующих ступеней по принципу - один делегат от одного класса.

По итогам выборов в Совет входят 2 представителя родителей школы 1-й ступени, 2 представителя от родителей школы 2-й ступени, 2 представителя от родителей школы 3-й ступени.

Работники общеобразовательного учреждения, дети которых обучаются в данном образовательном учреждении, не могут быть избраны в члены Совета в качестве родителей (законных представителей) обучающихся.

Общее количество членов Совета, избираемых от родителей (законных представителей), не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов Совета.

В состав Совета входят по одному представителю от обучающихся 9 -10-х классов. Члены Совета из числа обучающихся избираются на общем собрании обучающихся 9 - 10-х классов.

Общее количество членов Совета из числа обучающихся составляет 2 человека, по одному от 9 и 10-х

Члены Совета из числа работников образовательного учреждения избираются:

3.4.1. Общим собранием работников школы 1 ступени.

3.4.2. Общим собранием работников школы 2 - 3 ступени.

Общая численность членов Совета из числа работников школы составляет 3 человека (1 - от работников начальной школы, 2 - от работников школы 2 - 3-й ступени).

Количество членов Совета из числа работников ОУ не может превышать одной четверти общего числа членов Совета. При этом не менее 2/3 из них должны являться педагогическими работниками данного Учреждения.

Порядок голосования (тайное или открытое) утверждает каждая из вышеперечисленных конференций (собраний).

Члены Совета избираются сроком на 2 года. В случае выбытия выборных членов Совета в двухмесячный срок проводится процедура довыборов соответствующими конференциями (собраниями) в порядке, определенном п.п. 3.2 - 3.4 настоящего Положения. Процедура выборов нового состава выборных членов Совета по истечении срока их пол полномочий осуществляется в порядке, определенном п.п. 3.2 - 3.4 настоящего Положения в срок не позднее трех месяцев со дня истечения срока полномочий предыдущего состава Совета.

В состав Совета по должности входит руководитель ОУ.

В состав Совета входит один представитель учредителя образовательного учреждения, делегированный учредителем.

Для проведения выборов в Совет создается избирательная комиссия. В состав избирательной комиссии может назначаться представитель учредителя. Состав избирательной комиссии и сроки выборов первого состава Управляющего совета утверждается приказом руководителя общеобразовательного учреждения. При избрании

последующих составов Управляющего совета состав избирательной комиссии и сроки проведения выборов определяются решениями Управляющего совета.

Избирательная комиссия:

- избирает из своего состава председателя комиссии и секретаря;
- назначает сроки и проводит избирательные конференции и собрания в порядке, определенном настоящим Положением, определяет их правомочность и подводит итоги выборов членов Совета;
- в недельный срок после проведения всех выборных конференций (собраний) принимает и рассматривает жалобы и апелляции о нарушении процедуры проведения выборов и принимает по ним решения;
- составляет список избранных членов Совета и направляет его руководителю ОУ для представления учредителю.

Руководитель общеобразовательного учреждения по истечении трехдневного срока после получения списка избранных членов Совета издает приказ, в котором объявляет этот список, назначает дату первого заседания Совета, о чем извещает учредителя.

На первом заседании Совета избирается председательствующий на заседании и секретарь заседания.

Избранные члены Совета вправе кооптировать в свой состав 4-5 членов из представителей общественных организаций, организаций образования, науки, культуры, депутатов, общественно активных граждан, представителей органов самоуправления образовательного учреждения.

Процедура кооптации членов Совета определяется Советом самостоятельно.

После проведения процедуры кооптации Совет считается сформированным и приступает к осуществлению своих полномочий. На первом заседании сформированный в полном составе Совет выбирает из своего числа постоянного на срок полномочий Совета председателя, заместителя (заместителей), секретаря Совета.

После первого заседания полного состава Совета его председатель направляет список членов Совета учредителю, который регистрирует новый состав Совета в книге регистрации (в реестре) Управляющих советов муниципальных общеобразовательных учреждений и сообщает номер регистрации председателю Совета и руководителю ОУ.

Регистрация является основанием для выдачи членам Совета удостоверений, заверяемых учредителем, а также подписью руководителя и печатью общеобразовательного учреждения по установленной форме.

#### **4. Управление Советом**

Совет возглавляет председатель, избираемый тайным голосованием из числа членов Совета большинством голосов.

Представитель учредителя, обучающиеся, руководитель и работники ОУ не могут быть избраны председателем Совета.

Председатель Совета планирует и организует его работу, готовит заседания Совета и председательствует на них, обеспечивает на заседании ведение протокола. Подписывает решения Совета, контролирует их выполнение.

В случае отсутствия председателя Совета его функции осуществляет один из его заместителей, избираемый из числа членов Совета большинством голосов.

Для ведения текущих дел члены Совета избирают из своего состава секретаря Совета, который ведет протокол заседаний Совета, другую документацию Совета, участвует в подготовке заседаний.

#### **5. Организация работы Совета**

Заседания Совета проводятся по мере необходимости, но не реже 1 раза в три месяца, а также по инициативе председателя или по требованию руководителя образовательного учреждения, представителя учредителя, а также по требованию не менее 25% членов Совета.

Дата, время, повестка заседания Совета, а также необходимые материалы доводятся до сведения членов Совета не позднее, чем за 3 дня до заседания Совета.

Секретарь Совета имеет не менее одного приемного дня в неделю, председатель Совета - один приемный день не реже 1 раза в месяц.

Решения Совета считаются правомочными, если на заседании Совета присутствовало более половины его членов.

По приглашению члена Совета в заседании с правом совещательного голоса 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 школы принимается, как правило, в присутствии обучающегося и его родителей (законных представителей). Отсутствие на заседании без уважительной причины обучающегося, его родителей (законных представителей) не лишает Совет возможности принять решение об исключении.

Каждый член Совета обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос председательствующего на заседании. Решения Совета принимаются большинством голосов присутствующих членов Совета, а по вопросам, определенным Уставом, квалифицированным большинством (2/3) голосов и оформляются в виде решения Управляющего совета.

На заседании Совета ведется протокол.

Протокол заседания Совета оформляется не позднее 5 дней после его проведения и ведется в унифицированной форме согласно приказу министра образования. В протоколе заседания Совета указываются:

- место и время проведения заседания;
- фамилия, имя, отчество присутствующих на заседании;
- повестка дня заседания;
- вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования по ним, принятые Советом решения.

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

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

Члены Совета работают на общественных началах. ОУ вправе компенсировать членам Совета расходы, непосредственно связанные с участием в работе Совета, исключительно из средств, полученных образовательным учреждением за счет уставной приносящей доходы деятельности и из внебюджетных источников.

Организационно-техническое, документационное обеспечение заседаний Совета, подготовка аналитических, справочных и других материалов к заседаниям Совета возлагается на руководителя ОУ.

## **6. Комиссии Совета**

Для подготовки материалов к заседаниям Совета и выработки проектов решений, а также для более тесной связи с деятельностью ОУ, с участниками образовательного процесса, с общественностью Совет может создавать постоянные и временные комиссии. Деятельность комиссий регламентируется Положением "О комиссиях Управляющего Совета", утверждаемым решением Совета. Совет назначает из числа членов Совета председателей комиссий, утверждает их персональный состав и регламент работы.

Постоянные комиссии создаются по основным направлениям деятельности Совета и могут включать в себя, кроме членов Совета, представителей общественности, органов самоуправления

образовательного учреждения, других граждан, рекомендованных в состав комиссий членами Совета. Временные комиссии создаются для проработки отдельных вопросов деятельности ОУ, входящих в компетенцию Совета, а также для выработки рекомендаций Совета другим органам управления и самоуправления образовательного учреждения, учителю.

Предложения комиссий носят рекомендательный характер. Члены комиссий, не являющиеся членами Совета, вправе присутствовать с правом совещательного голоса на заседаниях Совета при обсуждении предложений и работы соответствующих комиссий.

## **7. Права и ответственность членов Совета**

Член Совета имеет право:

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

- требовать и получать от администрации образовательного учреждения, председателя и секретаря Управляющего совета, председателей постоянных и временных комиссий Управляющего

совета предоставления всей необходимой для участия в работе Совета информации по вопросам, относящимся к компетенции Совета;

- присутствовать на заседании педагогического совета, на заседаниях (собраниях) органов самоуправления образовательного учреждения с правом совещательного голоса;

- представлять Совет в составе экспертных комиссий по лицензированию и аттестации данного образовательного учреждения, а также в конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение должности руководителя ОУ (кроме членов Совета из числа работников и обучающихся образовательного учреждения);

- досрочно выйти из состава Совета.

Член Совета обязан:

- принимать активное участие в деятельности Совета. Действовать при этом добросовестно, рассудительно и ответственно;

- присутствовать на всех заседаниях Управляющего совета, не пропускать без уважительной причины.

Член Совета может быть выведен решением Совета из состава Совета за:

- пропуск более двух заседаний Совета без уважительной причины

- совершение аморального проступка, несовместимого с членством в Совете;

- совершение противоправных действий, несовместимого с членством в Совете.

## **8. Заключительные положения**

Учредитель общеобразовательного учреждения вправе распустить Совет, если:

- Совет не проводит своих заседаний в течение более полугода;

- систематически (более двух раз) принимает решения, прямо противоречащие законодательству Российской Федерации.

Решение учредителя о роспуске Совета может быть оспорено в суде Совет образуется в новом составе в порядке, определенном п. 3.4 настоящего Положения, в течение трех месяцев со дня издания учредителем акта о его роспуске. В указанный срок не включается время судебного производства по делу в случае обжалования решения о роспуске Совета в суде.

## **Приложение 7. Договор о взаимоотношениях общеобразовательного учреждения и учредителя**

г. Ярославль

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Управление образования (далее именуемое **УЧРЕДИТЕЛЬ**) в лице начальника Прямыцина 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 Красноперекоского 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) 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 естественнонаучного и технического профиля.

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.

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 находящимся 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 8. Извлечения из Устава школы № 143 г. Красноярска в части полномочий и деятельности Управляющего совета**

### **V. Управление общеобразовательным учреждением**

5.1 Управление Школой имеет государственно-общественный характер, осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом Школы и строится на принципах единоначалия и самоуправления, автономности Школы.

5.5 Органами и формами коллегиального управления и самоуправления в Школе являются: Управляющий совет Школы; конференция родителей (законных представителей) обучающихся Школы; общее собрание трудового коллектива; педагогический совет Школы; конференция обучающихся в 9 - 11-х классах, научно-методический совет Школы.

В Школе могут также создаваться следующие формы самоуправления и самоорганизации участников образовательного процесса:

- педагогические советы ступеней Школы, структурных подразделений, филиалов, отделений школы, объединений и групп классов Школы;
- собрания (конференции) родителей (законных представителей) обучающихся ступеней Школы, в структурных подразделениях, филиалах, отделениях, в объединениях и группах классов Школы;
- родительские комитеты классов, объединений и групп классов, ступеней, структурных подразделений, филиалов, отделений Школы, родительский комитет Школы;
- конференция обучающихся на III ступени, совет старшеклассников;
- конференция обучающихся на II ступени, ученический совет II ступени;
- классные собрания и собрания (конференции) обучающихся объединений и групп классов, структурных подразделений, филиалов и отделений Школы.

5.6 Непосредственное управление Школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор. Назначение на должность и освобождение от должности директора Школы производится Учредителем.

По вопросам, отнесенным настоящим Уставом к его компетенции, а также в целях исполнения решений Учредителя, принятых в пределах компетенции последнего, директор издает приказы и распоряжения обязательные для исполнения всеми работниками Школы и всеми участниками образовательного процесса Школы: обучающимися, их родителями (законными представителями).

5.16 Управляющий совет Школы - это коллегиальный орган, реализующий установленные законодательством принципы самоуправления в управлении Школой и автономности Школы в вопросах отнесенных законодательством РФ к самостоятельной компетенции Школы.

Управляющий совет состоит из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеет управленческие полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития Школы, определенные настоящим Уставом. Управляющий совет является высшим органом самоуправления Школы, так как он представляет интересы всех групп участников образовательного процесса, то есть учащихся, родителей (законных представителей) и работников Школы.

Решения Управляющего совета, принятые в пределах его компетенции, обязательны для исполнения директором Школы, дирекцией и всеми должностными лицами и работниками Школы, всеми участниками образовательного процесса Школы.

5.17 К компетенции Управляющего совета Школы относится:

- утверждение по представлению педагогического совета компонента образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования ("школьного компонента") и профилей обучения;
- утверждение программы развития Школы;
- внесение изменений и дополнений в Устав Школы с последующим представлением Учредителю для утверждения и регистрации;
- принятие декларации прав учащихся Школы;

- утверждение положения "О порядке приема обучающихся в Школе";
- утверждение "Правил поведения обучающегося в Школе";
- принятие программы общественно полезной и досуговой деятельности учащихся;
- утверждение положения «О летней трудовой практике учащихся»
- утверждение положения "О стипендиях учащимся, о поощрениях и взысканиях учащихся";
- утверждение правил конкурсного приема в профильные классы и классы с углубленным изучением отдельных предметов;
- принятие положения "О принципах взаимоотношений участников образовательного процесса в совместной образовательной деятельности";
- согласование выбора учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ по представлению педагогического совета;
- решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся и работников Школы;
- утверждение положения "О порядке оказания дополнительных, в том числе платных, образовательных услуг";
- утверждение положения "О предпринимательской и иной приносящей доход деятельности Школы";
- утверждение положения "Об Управляющем совете Школы";
- утверждение положения "О родительских комитетах Школы, родительских собраниях и конференциях";
- утверждение положения "Об ученическом самоуправлении Школы";
- решение об исключении обучающегося из Школы (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей) принимается с согласия органов опеки и попечительства);
- рассмотрение жалоб и заявлений обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала Школы, защита прав и законных интересов участников образовательного процесса Школы;
- содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Школы, определение направлений и порядка их расходования;
- утверждение по представлению директора Школы бюджетной заявки, сметы расходов бюджетного финансирования и утверждение сметы расходования средств, полученных Школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- согласование решений на сдачу в аренду Школой закрепленных за ней объектов собственности, условий аренды;
- утверждение отчета директора Школы по итогам учебного и финансового года;
- осуществление контроля за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в Школе;
- ходатайство, при наличии оснований, перед директором Школы о расторжении трудового договора с педагогическими работниками и работниками из числа административного персонала;
- ходатайство, при наличии оснований, перед Учредителем о награждении, премировании, о других поощрениях директора Школы, а также о принятии к нему мер дисциплинарного воздействия, о расторжении с ним трудового договора;
- представление Учредителю и общественности ежегодного отчета Школы по итогам учебного и финансового года;
- содействие деятельности учительских (педагогических) организаций (объединений) и методических объединений, координация в образовательном учреждении деятельности общественных (в том числе детских и молодежных) организаций (объединений), не запрещенной законом.

5.18 Управляющий совет формируется с использованием процедур выборов, назначения и кооптации. Избираемыми членами Совет являются представители от родителей (законных представителей) обучающихся, представители от педагогических работников Школы, представители от обучающихся II и III ступеней общего образования.

В состав Управляющего совета входит по должности директор Школы, а также назначенный представитель Учредителя. Представителем Учредителя может быть работник аппарата управления образованием местной администрации либо иное лицо, поверенное представлять интересы Учредителя в данной Школе.

В состав Управляющего совета кооптируются по решению последнего представители местной общественности, деятели экономики, науки, культуры из числа лиц, заинтересованных в успешном функционировании и развитии Школы и имеющих возможность оказывать реальное содействие Школе. Общее количество членов Управляющего совета не должно составлять менее 11 человек. Члены Управляющего совета работают на общественных началах.

5.19 Пропорции между различными категориями членов Управляющего совета следующие:

общее количество членов Управляющего совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся, не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов Управляющего совета;

в состав Управляющего совета входят по одному представителю от обучающихся каждой из параллелей ступени среднего общего образования (при наличии в Школе такой ступени), то есть два представителя от обучающихся II ступени и по одному представителю от обучающихся каждой из параллелей ступени среднего (полного) общего образования (при наличии в Школе такой ступени), то есть два представителя от обучающихся III ступени, а также по одному представителю от обучающихся в филиалах, отделениях, структурных подразделениях Школы, от обучающихся в объединениях и группах классов (функционально связанных спецификой реализуемых образовательных программ, учебных курсов и дисциплин);

количество членов Управляющего совета из числа педагогических работников Школы не может превышать одной четверти общего числа членов Управляющего совета.

5.20 Учредителем назначаются сроки выборов первого состава членов Управляющего совета, представитель Учредителя в Управляющем совете и должностное лицо, ответственное за проведение выборов первого состава членов Управляющего совета. Ответственное за проведение выборов должностное лицо формирует из числа всех категорий участников образовательного процесса избирательную комиссию и совместно с ней обеспечивает проведение соответствующих собраний и (или) конференций различных категорий участников образовательного процесса, а также участников образовательного процесса структурных подразделений, филиалов, отделений, объединений и групп классов (функционально связанных спецификой реализуемых образовательных программ, учебных курсов и дисциплин) для осуществления выборов первого состава членов Управляющего совета и оформления их протоколов.

5.21 Директор Школы в трехдневный срок после получения протоколов избирательных собраний (конференций) и списка избранных членов Управляющего совета издает приказ, в котором объявляет этот список, назначает дату первого заседания Управляющего совета, о чем извещает Учредителя.

После первого заседания Управляющий совет направляет список членов Управляющего совета Учредителю, который принимает решение о создании Управляющего совета в Школе. Решение Учредителя является основанием для выдачи от его лица членам Управляющего совета удостоверений, заверяемых Учредителем.

Учредитель вправе оспорить избранный состав Управляющего совета только по причине нарушения порядка и процедур выборов.

5.22 Управляющий совет, состав избранных и назначенных членов которого утвержден Учредителем, в период до двух месяцев со дня утверждения кооптирует в свой состав членов из числа лиц, окончивших Школу, работодателей (их

представителей), прямо или косвенно заинтересованных в деятельности Школы или в социальном развитии территории, на которой Школа расположена, представителей организаций образования, науки, культуры, граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью, иных представителей общественности и юридических лиц. Кандидатуры для кооптации в Управляющий совет, предложенные Учредителем, рассматриваются Управляющим советом в первоочередном порядке. Число кооптированных членов не может быть менее 1/4 от избранного состава Управляющего совета.

По завершении кооптации Управляющий совет проводит свое первое заседание, на котором избирает председателя Управляющего совета и его заместителей, секретаря Управляющего совета и регистрируется в его полном составе Учредителем в реестре Управляющих советов муниципальных образовательных учреждений с указанием персональных данных членов Управляющего совета, сроков их полномочий, должности, занимаемой в Управляющем совете. Председателем Управляющего совета не может быть избран директор Школы, представитель Учредителя в работниках Школы. С момента регистрации Учредителем Управляющий совет наделяется в полном объеме полномочиями, предусмотренными настоящим Уставом.

Учредитель вправе распустить Управляющий совет, если последний не проводит свои заседания в течение периода времени более шести месяцев или систематически (более двух раз) принимает решения заведомо противоречащие законодательству Российской Федерации, и обязан в трехмесячный срок назначить выборы нового состава Управляющего совета.

5.23 Заседания Управляющего совета проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть месяцев, а также по инициативе председателя, по требованию директора Школы, представителя Учредителя, по заявлению членов Управляющего совета, подписанному не менее чем одной четвертой частью членов от списочного состава Управляющего совета.

Решения Управляющего совета считаются правомочными, если на заседании Управляющего совета присутствовало не менее половины его членов. Решения Управляющего совета принимаются квалифицированным большинством (2/3 от числа присутствующих на заседании членов) по следующим вопросам:

- согласование компонента образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования ("школьного компонента") и профилей обучения;
- утверждение программы развития Школы;
- внесение изменений и дополнений в Устав Школы с последующим представлением Учредителю для утверждения и регистрации;
- решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся и работников Школы;
- решение об исключении обучающегося из Школы;
- ходатайство, при наличии оснований, перед Учредителем о расторжении трудового договора с директором Школы.

По другим вопросам своей компетенции решения Управляющим советом принимаются простым большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов и оформляются в виде решений.

5.24 Решения и протоколы заседаний Управляющего совета включаются в номенклатуру дел Школы и доступны для ознакомления всем участникам образовательного процесса Школы.

5.25 Школа вправе компенсировать членам Управляющего совета расходы и затраты рабочего времени, непосредственно связанные с участием в работе Управляющего совета, исключительно из средств, полученных Школой за счет уставной приносящей доходы деятельности либо из иных внебюджетных источников. Организационно-техническое, документационное обеспечение заседаний Управляющего совета, подготовка аналитических, справочных и других материалов к заседаниям Управляющего совета возлагается на администрацию Школы.

5.26 Права и обязанности членов Управляющего совета, регламент его работы, другие вопросы функционирования Управляющего совета определяются Положением "Об Управляющем совете Школы", утверждаемым Управляющим советом.

5.27 В Школе могут создаваться родительские комитеты, являющиеся органами самоуправления родителей (законных представителей) обучающихся. Родительские комитеты избираются на родительских собраниях классов, родительских конференциях параллелей, ступеней и подотчетны им в своей деятельности. Выборы и деятельность родительских комитетов регламентируются настоящим Уставом и Положением "О родительских комитетах Школы, родительских собраниях и конференциях", принимаемым Управляющим советом.

5.28 Решения родительских комитетов являются рекомендательными. Обязательными для исполнения являются только те решения, в целях реализации которых издается приказ директора Школы или принимается решение Управляющего совета Школы.

5.29 Основными задачами родительских комитетов являются:

- -содействие администрации и педагогическому коллективу Школы в совершенствовании условий осуществления образовательного процесса охраны жизни и здоровья обучающихся, свободного развития личности, в защите законных прав и интересов обучающихся, в организации и проведении общешкольных мероприятий;

- -содействие в привлечении и рациональном расходовании внебюджетных средств на нужды развития Школы;

- -организация работы с родителями (законными представителями) обучающихся по разъяснению их прав и обязанностей, значения всестороннего воспитания ребенка в семье;

- -координация деятельности родительских комитетов классов, параллелей, ступеней;

- -помощь в организации и проведении общешкольных родительских конференций, в том числе по вопросу выборов представителей родителей (законных представителей) обучающихся в Управляющий совет;

- взаимодействие с общественными организациями по вопросу пропаганды школьных традиций, уклада школьной жизни;

- взаимодействие с педагогическим коллективом по вопросам профилактики правонарушений, безнадзорности и беспризорности среди несовершеннолетних обучающихся.

5.30. В Школе могут создаваться органы ученического самоуправления: классные собрания обучающихся; ученические конференции обучающихся II и III ступеней Школы; конференции обучающихся структурных подразделений, филиалов, групп классов, имеющих особенности в организации учебного процесса (углубленные учебные курсы, предпрофильная подготовка и профильное обучение и т.п.); ученический совет II ступени; совет старшеклассников (учащихся III ступени); советы учащихся структурных подразделений, филиалов, групп классов, имеющих особенности в организации учебного процесса (углубленные учебные курсы, предпрофильная подготовка и профильное обучение и т.п.).

Деятельность названных органов регулируется Положением "Об ученическом самоуправлении Школы", утверждаемым Управляющим советом.

VII. Локальные правовые акты Школы.

7.1. Для обеспечения уставной деятельности Школа вправе издавать следующие виды локальных правовых актов:

- положения, правила, инструкции, программы, планы, графики, декларации, циклограммы, штатное расписание, расписание занятий, приказы и распоряжения директора Школы, решения Управляющего совета Школы, решения других органов самоуправления Школы, принятые в пределах их компетенции;

- локальные правовые акты Школы не могут противоречить действующему законодательству РФ и Уставу Школы;

- перечень локальных правовых актов школы № 143 и органов управления и самоуправления, которые принимают данные локальные акты.

### **Справочное приложение к Уставу Школы**

1. Директор Школы издает следующие локальные правовые акты: положение "О филиалах, отделениях и о структурных подразделениях Школы", положение "О дирекции Школы", положение "О педагогическом совете Школы", положение "Об учебной нагрузке, режиме занятий обучающихся", правила охраны труда, инструкции по технике безопасности для отдельных видов работ, травмоопасных рабочих мест и учебных кабинетов, должностные инструкции, циклограмму работы Школы, приказы об утверждении образовательных программ, годовых учебных планов, годовых календарных учебных графиков, расписания занятий, должностных инструкций, положение "Об оплате труда и премировании работников Школы", правила внутреннего трудового распорядка, другие приказы и распоряжения директора Школы по вопросам его компетенции.

2. Дирекция Школы издает следующие локальные правовые акты: образовательные программы, годовые учебные планы и годовые календарные учебные графики, расписания занятий, решения дирекции Школы по вопросам своей компетенции.

Управляющий совет Школы издает программу развития Школы; программу общественно полезной и досуговой деятельности учащихся, декларацию прав учащихся Школы, правила поведения обучающегося в Школе, положение "О летней трудовой практике учащихся", положение "О стипендиях учащимся, о поощрениях и взысканиях учащихся", правила конкурсного приема в профильные классы и классы с углубленным изучением отдельных предметов, положение "О принципах взаимоотношений участников образовательного процесса в совместной образовательной деятельности", положение "О порядке приема обучающихся в Школу", положение "О порядке оказания дополнительных, у в том числе платных, образовательных услуг", положение "О предпринимательской и иной приносящей доход деятельности Школы" положение "Об Управляющем совете Школы", положение "О родительски комитетах Школы, родительских собраниях и конференциях", положение "Об ученическом самоуправлении Школы", решения Управляющего совета Школы по вопросам, отнесенным к его компетенции настоящим Уставом.

4. Общее собрание трудового коллектива школы принимает правила внутреннего трудового распорядка, издает решения общего собрания трудового коллектива.

5. Педагогический совет Школы издает положение "О системе оценивания, формах, порядке и периодичности промежуточных аттестаций и переводе обучающихся", положение "О порядке обучения по индивидуальным учебным планам", положение "О научно-методическом совете и методических объединениях Школы", решения педагогического совета Школы по вопросам своего ведения.

6. Научно-методический совет издает программы, планы, графики квалификации педагогических кадров, положения о методических объединениях научно-исследовательской и экспериментальной работы—студенческой практики, повышения квалификации педагогов, о локальных экспериментальных площадках, классах, проектных и проблемных группах, потоках, иного типа автономных образований, решения научно-методического совета Школы.

### **Приложение 9. Распределение полномочий между директором и Управляющим советом (один из возможных вариантов)**

	Исключительная компенсация Управляющего совета	Вопросы, рассматриваемые Управляющим советом по представлению директора	Совместная компетенция Управляющего совета и директора школы	Исключительная компетенция директора школы
<b>Нормативно-правовое поле деятельности школы</b>				

Устав школы и локальные акты	Принимает изменения и дополнения к уставу	Согласовывает положение о порядке, условиях и размерах премирования работников школы из внебюджетных средств	Разрабатывают Устав образовательного учреждения и другие локальные нормативные акты	Организует разработку проекта Устава школы, поправок и дополнений к нему, проекты локальных нормативных актов
Программа развития школы	Утверждает программу развития школы, образовательную программу, стратегию, цели и задачи развития школы, план работы школы, профили обучения		Организуют разработку программы развития общеобразовательного учреждения. Определяют стратегию, цели и задачи развития школы.	
Образовательная программа и учебный план школы		Дает согласие на школьный компонент учебного плана после одобрения его педагогическим советом школы. Согласовывает выбор учебников из числа рекомендованных Минобразованием и науки РФ	Организуют разработку образовательной программы школы, профилей обучения.	
<b>Обеспечение условий и организация работы школы</b>				
Режим работы школы	Устанавливает режим работы школы, в том числе: продолжительность учебной недели (5-6 дневная), время начала и окончания занятий.  Принимает решение о введении (отмене) единой в	Утверждает по согласованию с органами местной власти годовой календарный учебный график.		Утверждает расписание занятий обучающихся, графики работы сотрудников школы.

	<p>период занятий формы одежды для обучающихся и работников, источники ее финансирован ия</p>			
<p>Обеспече ние условий труда и обучения</p>	<p>Содействует соблюдению здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в школе и осуществляет их контроль</p>			<p>Обеспечивает регистрацию, лицензирование образовательной деятельности, аттестацию и аккредитацию школы.</p> <p>Назначает лиц, ответственных за соблюдение требований охраны труда в учебных кабинетах, классах, мастерских, спортсооружениях и во всех иных помещениях (включая подсобные) и на участках.</p> <p>Обеспечивает создание в школе необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контролирует их работу.</p> <p>Организует работу по созданию и обеспечению условий для проведения образовательного процесса в соответствии с действующими нормативными правовыми актами;</p>



				<p>возглавляет гражданскую оборону школы; обеспечивает безопасную эксплуатацию инженерно-технических коммуникаций оборудования и принимает меры по приведению их в соответствие с действующими стандартами, правилами и нормами; организует осмотры и ремонт зданий.</p> <p>Создает необходимые условия для нормальной работы Управляющего совета.</p>
Комплектирование штата сотрудников и контингента учащихся	<p>Может поставить перед учредителем вопрос о расторжении трудового договора с директором школы.</p> <p>Дает рекомендации директору школы по условиям заключения коллективного договора.</p>	<p>Принимает решение об исключении (применении дисциплинарных воздействий, разработке и принятии коррекционной программ) обучающихся из школы на основе решения педагогического совета школы в исключительных случаях.</p>		<p>Устанавливает штатное расписание. Осуществляет прием на работу, расстановку кадров; определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства; обеспечивает выполнение коллективного договора.</p> <p>Формирует контингенты обучающихся в соответствии с их предельной численностью, оговоренной в лицензии на осуществление школой</p>

				<p>образовательной деятельности и в соответствии с Типовым положением об общеобразовательном учреждении; обеспечивает социальную защиту и защиту прав обучающихся.</p> <p>Организует в установленном порядке работу по назначению пособий по государственному социальному обеспечению и пенсий.</p>
--	--	--	--	---

**Финансово-хозяйственная деятельность школы**

<p>Дает согласие на сдачу в аренду закрепленных за школой объектов собственности.</p> <p>Организует привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной Уставом школы, дополнительных финансовых и материальных средств.</p> <p>Заслушивает отчет руководителя общеобразовательного учреждения по итогам учебного и финансового года.</p>	<p>Рассматривает и дает согласие на утверждение системы бюджетного финансирования и сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и других внебюджетных источников средств.</p> <p>Организует привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной Уставом школы, дополнительных финансовых и материальных средств.</p>	<p>Управляют на основании права оперативного управления имуществом школы, а так же иным имуществом, находящимся в распоряжении школы.</p> <p>Устанавливает ставки заработной платы, должностные оклады работников школы в пределах собственных финансовых средств с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами; устанавливает надбавки и доплаты к ставкам и</p>	<p>Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы.</p> <p>Готовит для представления учредителю и общественности информацию (отчета) школы о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств.</p>
---	---	---	---

			должностным окладам работников школы из внебюджетных источников.	
<b>Взаимодействие с местным, школьным сообществом, общественными организациями</b>				
	Ежегодно представляет учредителю, директору школы, участникам образовательного процесса и местному сообществу доклад (информацию) о состоянии дел в школе в своей деятельности.		Координируют в школе деятельность общественных (в том числе детских и молодежных) организаций (объединений).	Несет ответственность перед обучающимися, их родителями (законными представителями), государством и обществом за результаты своей деятельности в пределах его функциональных обязанностей.

**Приложение 10. Материалы к разработке Программы развития, образовательного учреждения**

Требования к Программе развития школы и пути их обеспечения

№	Требования к Программе	Условия обеспечения требований к Программе
1.	Актуальность Программы, нацеленность на решение ключевых проблем данной школы	Специальный проблемно ориентированный анализ состояния дел
2.	Прогностичность Программы, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Прогнозирование изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала школы, последствий планируемых нововведений
3.	Напряженность Программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Оптимизационное мышление авторов Программы; его нацеленность на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов
4.	Реалистичность и реализуемость Программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей	Трезвость мышления разработчиков, обязательный просчет всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленность на реализацию Программы, а не на использование ее в качестве декларации или формального документа который «требует начальство»
5.	Системность Программы	Опора на стратегию системных

		изменений, системный характер планируемых нововведений
6.	Целеустремленность Программы	Четкий выбор областей и центров целеполагания в школе
7.	Стратегичность Программы, движение от общего и концептуального – к конкретике	Отказ от преждевременной детализации программных решений, выработка стратегии обновления школы
8.	Полнота и целостность Программы	Наличие системного образа школы, отражение в Программе основных частей школы и связей между ними
9.	Проработанность Программы	Подробная и детальная проработка планируемых нововведений
10.	Ресурсная обеспеченность Программы	Расчет необходимых ресурсов и планируемые действия по их получению и использованию
11.	Управляемость Программы	Постоянное управленческое сопротивление разработки и реализации Программы
12.	Контролируемость Программ	Максимально возможная точность и операциональность целей, задач, рубежей, ориентиров
13.	Чувствительность Программы к сбоям, гибкость, профилактическая направленность Программы	Введение в Программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных корректировок
14.	Открытость Программы	Информирование участников образовательного процесса и социальных партнеров школы, возможность коррекции действий Программы
15.	Привлекательность Программы	Здоровая амбициозность целей, ясность возможных последствий, участие значимых людей, умение руководителей мотивировать подчиненных, прямое стимулирование участия со стороны руководства школы
16.	Интегрирующая, консолидирующая направленность Программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)	Вовлеченность, членов сообщества в разработку Программы, принятие на себя части ответственности за выполнение Программы, интенсификация общения в коллективе в ходе творческой работы над Программой, отказом от келейности в подготовке документов
17.	Индивидуальность Программы, ее соответствие специфике школы, ее коллектива, авторский характер документа	Нацеленность на решение специфических (а не глобальных) проблем школы при максимальном учете и отражении особенностей школы, отказ от практики написания Программ внешними специалистами без участия работников школы
18.	Информативность Программы	Полнота структуры Программы и содержательность описания нововведений

19.	Логичность построения, обзорность, понятность для читателя	Четкая логическая структура, наличие оглавления, связок, шрифтовых выделений, языковая культура, корректность терминологии
20.	Культура оформления Программы	Внимание к единству содержания и внешней формы Программы, неиспользование современных технических средств

### **Кому нужна Программа развития школы?**

При разработке Программы развития рекомендуется выполнить коллективное упражнение "Кому и зачем нужна разрабатываемая нами Программа развития школы?"

Смысл упражнения - максимально полное выявление всех сторон, так или иначе связанных со школой и заинтересованных в ее развитии.

После краткого обсуждения в группах необходимо заполнить, начиная с первого, столбцы предлагаемой матрицы.

Кому нужна программа развития нашей школы? Кто внутри школы и за ее пределами может так или иначе воспользоваться ее разработкой и (или) результатами? (Перечислить группы потенциальных «пользователей» и «благополучателей»)	Зачем Программа развития школы нужна каждой из названных групп? (Чего могут ожидать от этой Программы выявленные потенциальные пользователи)	Что нужно сделать разработчикам Программы развития, чтобы максимально учесть ожидания потенциальных пользователей? (Как этот учет должен отразиться на процессе разработки Программы и ее содержании?)	Что приобретет школа и разработчики Программы, если выявленные потребности и интересы всех потенциальных благополучателей будут учтены и удовлетворены? Что они потеряют в случае неучета этих потребностей и интересов? (какие «выгоды» получает школа и разработчики Программы от учета интересов партнеров и какие потери они несут в противоположном случае?)
1	2	3	4

### **Информационная справка о школе - важная часть Программы развития**

Информационная справка о школе - необходимая составная часть Программы развития образовательного учреждения. Она призвана выполнять важные функции как по отношению к разработчикам Программы развития, так и по отношению к внешним экспертам. Разработчики Программы развития, собирая материал для справки, начинают лучше осмысливать достигнутый уровень развития своей школы, а внешние эксперты, читая справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем школы.

Справка мыслится и создается как текст, прежде всего информационный и информативный, а не аналитический (аналитико-прогностическое обоснование Программы развития дается в Программе после информационной справки). Поэтому от справки требуется, прежде всего краткое изложение важнейшей объективной информации о школе.

В структуре справки рекомендуется отразить следующее:

- наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить важнейшие из этих изменений и их даты);
- краткая вводная характеристика социального окружения школы, его влияния на школу и образовательный процесс в ней, а также места школы в социуме, в территориальной образовательной системе;
- краткая вводная характеристика важнейших (с точки зрения разработчиков Программы и интересов развития школы) этапов истории школы;
- важнейшие объемные данные о школе (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий);
- характеристика контингента учащихся;
- характеристика педагогического персонала школы (общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий по Единой тарифной сетке); наличие учителей, отмеченных наградами, почетными званиями; имеющих ученые степени; работающих в школе профессоров и преподавателей вузов сотрудников НИИ и т.п.);
- характеристика действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процесса;
- характеристика подходов к диагностике результатов образовательного процесса;
- характеристика состояния школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, аудиторного фонда;
- характеристика наличия и состояния учебно-материальной базы школы;
- характеристика нормативно-правового и документационного обеспечения работы школы;
- краткая характеристика действующей системы работы с педагогическими кадрами;
- краткая характеристика действующей системы внутришкольного управления;
- основные результаты образовательного процесса (в динамике за ряд лет);
- основные результаты инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе.

В процессе изложения справки рекомендуется использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

### **Формулирование выводов из анализа-прогнозирования внешней среды школы в Программе развития**

Из проведенного анализа состояния и прогноза тенденций изменения основных факторов внешней социальной среды и их влияния на нашу школу можно сделать следующие выводы для стратегии развития школы:

1. Действие ... факторов создает для развития школы следующие благоприятные возможности.....

Для использования этих возможностей предполагается...

<b>Влияющие факторы</b>	<b>Возможности</b>	<b>Использование в развитии школы</b>

2. Действие ... факторов создает следующие ограничения, препятствия для развития школы.....

Для их преодоления предполагается....

<b>Влияющие факторы</b>	<b>Ограничения</b>	<b>Преодоление ограничений</b>

3. Действие ... факторов создает следующие опасности для развития школы.

Для их избежания, минимизации, нейтрализации или компенсации предполагается.....

<b>Влияющие факторы</b>	<b>Опасности</b>	<b>Их избежание, минимизация,</b>

		<b>нейтрализация, компенсация</b>

### **Обеспечение условий при составлении плана действий Программы развития школы на период...**

Заполнение таблицы позволит увидеть, какие затраты ресурсов реально необходимы для выполнения задач Программы развития школы.

Задачи	Условия						
	Организа- ционные	Кадровые	Научно- методичес- кие	Материаль- но-техни- ческие	Финансо- вые	Мотива- ционные	Норматив- ные
1	2	3	4	5	6	7	8

### **Приложение 11. Примерные формулировки разделов образовательной программы**

В настоящем приложении даны некоторые формулировки отдельных положений разделов образовательной программы. Они, безусловно, не могут считаться совершенными, и их необходимо рассматривать только как примерные. Члены УС и педагогический коллектив вправе предложить свои варианты этих формулировок, которые, возможно, окажутся для педагогов и родителей данного образовательного учреждения более значимыми и понятными. Очень надеемся, что разработчики образовательной программы сумеют избежать простого копирования.

#### **К разделу № 1 "Предназначение школы и средства его реализации"**

**Миссия школы может быть сформулирована следующим образом, например:**

- "Мы помогаем нашим ученикам стать успешными в жизни";
- "Мы даем хорошую основу для высшего профессионального образования";
- "Поможем получить нашим учащимся хорошие прочные знания и" раскрыть свои способности";
- "Мы предлагаем качественное образование и индивидуальный подход".

Предлагаемые нами формулировки миссии школы ориентированы на внешнюю по отношению к образовательному учреждению среду и поэтому отчасти носят "лозунговый характер". В данном случае функция миссии крайне прозаична: внешнее окружение, ознакомившись с миссией, должно понять особенности данной школы и ценности ее педагогической коллектива. Кроме того, миссия ориентирована на привлечение конкретной категории учащихся. Возможно, что для сотрудников школы миссия может быть сформулирована более жестко. Однако, необходимо помнить, что миссия является основанием для формулировки целей школы. Они должны работать на ее реализацию.

#### **К разделу № 2 "Образ выпускника нашей школы"**

Например:

Учащиеся, завершившие обучение на ступени начального общего образования, должны:

- освоить общеобразовательные программы по предметам школьного учебного плана на уровне, достаточном для успешного продолжения образования на ступени основного общего образования (т.е. овладеть чтением, письмом, счетом, элементами теоретического мышления);
- овладеть навыками учебной деятельности, простейшими навыками самоконтроля учебных действий, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни.

Учащиеся, получившие основное общее образование, должны:

- освоить на уровне требований государственных образовательных стандартов общеобразовательные программы по всем предметам школьного учебного плана;
- освоить на повышенном уровне сложности (или углубленно) общеобразовательные программы по предметам ... (указать предметы);
- знать свои гражданские права и уметь их реализовать;

- быть готовыми к формам и методам обучения, применяемым на ступени среднего (полного) общего образования и в учреждениях начального и среднего профессионального образования;

Учащиеся, получившие среднее (полное) общее образование, это выпускники:

- освоившие на уровне требований государственных образовательных стандартов общеобразовательные программы по всем предметам школьного учебного плана;

- освоившие на повышенном уровне сложности (или углубленно) общеобразовательные программы по предметам (указать предметы);

- освоившие содержание выбранного профиля обучения на уровне, обеспечивающем поступление и успешное обучение в учреждениях высшего профессионального образования;

- овладевшие одним (двумя) иностранным(и) языком(ами) на уровне... (базовом, углублённом)

- овладевшие основами компьютерной грамотности (пользовательской культурой программирования, навыками технического обслуживания ЭВТ);

- знакомые с основами менеджмента, предпринимательства;

- умеющие быстро "встраиваться" в систему социально-экономических отношений;

- умеющие работать в команде или группе;

- владеющие культурой интеллектуальной деятельности;

- знающие свои гражданские права и умеющие их реализовать;

- умеющие осмысленно и ответственно осуществлять выбор собственных действий, контролировать и анализировать их;

- владеющие культурой жизненного самоопределения и самореализации;

- уважающие свое и чужое достоинство;

- уважающие собственный труд и труд других людей;

- обладающие чувством социальной ответственности;

- ведущие здоровый образ жизни;

В этом же разделе необходимо указать уровни реализуемых учреждением общеобразовательных программ. В соответствии со ст. 32 " Типового положения об общеобразовательном учреждении" общеобразовательное учреждение осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ трех ступеней образования:

I ступень - начальное общее образование;

II ступень - основное общее образование;

III ступень - среднее (полное) общее образование.

В разделе также описываются и обосновываются основные средства, при помощи которых администрация и педагогический коллектив реализуют предназначение своего учреждения. Каждое учреждение располагает дополнительными, специфическими именно для него средствами реализации своего предназначения. Например:

- раннее или углубленное изучение отдельных предметов;

- введение в учебный план предметов и курсов, способствующих общекультурному развитию личности и формирующих, гуманистическое мировоззрение;

- предоставление учащимся возможности апробировать себя в различных видах деятельности (интеллектуальной, трудовой, художественно-эстетической и т.д.);

- предоставление учащимся возможности выбора профиля обучения;

- предоставление учащимся возможности выбора темпа освоения учебного материала;

- предоставление широкого спектра дополнительных образовательных программ и дополнительных образовательных услуг;

- оригинальная организация учебной деятельности, интеграция учебной и внеучебной деятельности;



## **Приложение 12. Участие в дискуссии**

Типичная ситуация: члены коллектива, вроде бы созданного для того, чтобы решать общие задачи, больше не могут нормально, спокойно общаться. Не могут разговаривать. Не способны понять друг друга. Складывается впечатление, что они только и делают, что конфликтуют.

А ведь как все хорошо начиналось! Сначала организовали и провели выборы, потом жили душа в душу, планировали свою работу... а теперь спорят по любому поводу, иногда отстаивая точку зрения только узкого круга лиц (например, интересы класса, в котором учатся именно их дети).

В результате всем плохо, страдает общее дело, подумывают о роспуске такого коллектива.

Что же делать?

Для начала остановиться и подумать. Все люди ссорятся, даже родители и дети - самые близкие, казалось бы, существа на свете. И это не так уж страшно. Даже если бы вы жили под одной крышей с лучшим другом, вы бы все равно спорили и не соглашались по отдельным вопросам, потому что вы - разные существа: индивидуальности, независимые личности.

Объединение людей в один коллектив для решения общих задач вовсе не означает, что они становятся одним целым. Каждый по-прежнему обладает собственной системой приоритетов и собственной моделью поведения, по-своему смотрит на жизнь и на мир. И это нормально. Поэтому и в вашем Управляющем совете при решении проблем и ссоры, и споры неизбежны. Единственное, что вы должны освоить, - это правильное ведение дискуссии, что, в свою очередь, сделает ваш Совет крепким, надежным и эффективным.

Если в работе вашего Управляющего совета возникнут подобные проблемы, мы можем предложить вам воспользоваться некоторыми несложными советами:

**Совет 1.** Постарайтесь осознать то, что споры - естественная и неотъемлемая часть любого коллектива, предназначением которого является принятие общих решений.

**Совет 2.** Перед тем как приступить к обсуждению серьезного, острого вопроса, договоритесь о следующем: как только один из вас начинает терять самообладание, он на несколько минут "выбывает" из обсуждения, чтобы остыть. Слушайте и говорите по очереди, и тогда ваше обсуждение будет спокойным и последовательным.

Некоторые понимают спор в Управляющем совете как необходимость доказать именно свою правоту, и это неправильный подход. Акцент нужно делать не на том, чтобы выиграть, а на том, чтобы выслушать и понять точку зрения остальных членов Совета, потому что ваша цель - принятие самого правильного, самого разумного решения **в интересах всего общеобразовательного учреждения.**

**Совет 3.** Не допускайте, чтобы деловой спор на заседаниях вашего Управляющего совета сопровождался саркастичными замечаниями, намеками, уколами, оскорблениями, домыслами, обвинениями. В ваших словах также не должно быть презрения.

**Совет 4.** Чаще допускайте, что не правы, может быть, Вы сами, а не | Ваши коллеги по Управляющему совету. Не забывайте, что, в отличие от спора, дискуссия не ведет к конфронтации, не разъединяет, а соединяет.

## **Приложение 13. Что такое гранты и где их можно получить?**

**Грант** - средства (деньги, оборудование), безвозмездно и безвозвратно (в отличие от займа) передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы.

Грантодателей, как и другие организации и частные лица, совершающие пожертвования, называют донорами<sup>24</sup>.

В роли доноров могут выступать государственные учреждения разных стран, международные организации, частные благотворительные фонды, коммерческие

-----  
<sup>24</sup> Иногда грантодателей называют спонсорами, что не вполне корректно, т. к. спонсорство предполагает получение личной или деловой выгоды.

структуры, религиозные, научные и другие общественные некоммерческие организации, а также частные лица. В нашей практике наиболее часто приходится иметь дело с фондами разных типов и целевыми государственными программами.

**Государственные доноры** - госучреждения, получающие средства из бюджета своего государства. Например, Агентство США по международному развитию (USAID), Информационное агентство США (USIA), Британский Совет/ Отдел Культуры Посольства Великобритании (British Council), Агентство по охране окружающей среды (EPA) и др.

Это самые бюрократичные и требовательные доноры. Их программы помощи всегда направлены на узко определенный круг потенциальных получателей, а требования к оформлению заявок и отчетности наиболее строги. Очень часто такие доноры ориентированы исключительно на граждан своего государства и не финансируют работу иностранцев. Однако в некоторых случаях они предоставляют гранты иностранным заявителям, обычно не напрямую, а через организацию-посредника (мы называем их "получающими" донорами).

**"Получающие" доноры** - общественные организации, получающие средства от государственных доноров и распределяющие их по организациям-заявителям. Например, Уорлд Лернинг (World Learning), Национальный фонд защиты демократии, Международный совет по научным исследованиям и обмену (IREX), Фонд "Евразия" (Eurasia Fund) и другие. Сюда же можно отнести и международные организации, подобные Всемирному банку (World Bank).

**Частные доноры** - это фонды, частные некоммерческие организации, получающие средства (пожертвования) от частных граждан, либо корпорации (коммерческие фонды), а также частные лица. Написание заявок частным донорам обычно требует меньше усилий, так как требования к оформлению заявки значительно менее жесткие, а отчетность значительно упрощена по сравнению с государственными донорами. Однако некоторые частные фонды могут быть тоже весьма требовательны.

Существует несколько типов частных благотворительных фондов.

**Независимые фонды**, как правило, организуются частным лицом, семьей или несколькими лицами (Благотворительный фонд В. Потанина, фонд МакАртуров, фонд Рокфеллеров, фонд Сороса). Такие фонды обычно имеют четко определенный список приоритетных направлений и набор стандартных критериев отбора заявок. Фонды формируют советы, рассматривающие заявки и выносящие решения о финансировании. Именно с этим типом фондов Вам чаще всего придется иметь дело.

**Ассоциированные фонды** финансируются из средств компании (коммерческой организации), с которой они ассоциированы. Примерами могут быть Xerox Foundation, Apple, Hewlett-Packard и другие. Обычно такие фонды предоставляют гранты в области, совпадающей со сферой интересов корпорации. Решения о выдаче грантов принимаются советом, включающим руководство компании. На нашем рынке такие фонды пока редки.

Есть еще два вида фондов, которые с точки зрения получения денег для нас бесполезны. Зато они - хороший образец того, как эти деньги добывать. Это:

**Фонды прямого действия** - фонды, использующие свои ресурсы для поддержки собственных исследований или непосредственного предоставления услуг. Эти фонды специально создаются для поддержки каких-либо проектов. **Местные фонды** создаются жителями конкретного района, города, села для удовлетворения местных потребностей. Ориентированы почти исключительно на оказание поддержки местным организациям. Организация таких фондов - одна из альтернатив написанию заявок.

Важно различать фонды и частные организации-посредники. Первые имеют средства и выдают их в виде грантов (фонд Сороса). Вторые не имеют собственных средств, а лишь оказывают содействие в распределении чужих денег (информируют общественность, помогают в оформлении заявок, оценивают и отбирают заявки, контролируют расход средств и предоставляют донору отчет). Примером может служить деятельность Британского благотворительного фонда CAF (Charities Aid Foundation) в распределении средств, выделенных международными и российскими донорами (благотворителями).

**Получение грантов** - это трудная, кропотливая, но очень интересная работа. Многие образовательные учреждения имеют как положительный, так и отрицательный опыт работы с фондами. Но, как правило, системного подхода к решению данной проблемы нет ни у кого. Вся деятельность в данном направлении имеет достаточно хаотический характер. В каком же направлении действовать и как систематизировать информацию?

Изучите хорошенько свой город и регион. Многие фонды имеют свои представительства в самых удаленных районах РФ; информация о них обязательно должна быть в вашем региональном Управлении/ Департаменте/Министерстве образования.

Источниками информации могут также служить Консультационные Центры. Например, в Москве в рамках Европейской программы взаимодействия работает Charities Aid Foundation (CAF), предоставляющий различный спектр услуг для некоммерческих организаций: библиотека, в том числе и по фондам; семинары и консультации по юридическим вопросам, фандрайзингу, раздача методической литературы по вопросам деятельности некоммерческих организаций. Также в Москве при Ассоциации негосударственных образовательных учреждений действует Финансово-консультационный Центр, оказывающий подобные услуги.

Следующее направление - Центры Фондов. Можно связаться с крупнейшими в мире центрами фондов по адресам:

1. Foundation Center 79 Fifth Avenue at 16 Street New York, NY 10003 ' US Tel: (212) 620-6230 Fax:(212)691-1828 Служба содержит библиотеки и базы данных, выпускает справочники. Наиболее известный из справочников FC - это Foundation Directory, в котором ежегодно публикуется информация о 5000 фондах США. Служба имеет возможность высылки по почте этого справочника, как и ряда других, по вашему запросу. Обращение в FC на английском языке.

2. European Foundation Center The New Europe Conference 51 rue de la Concorde B-1350 Brussels, Belgium Tel: (32) 2512 89 38 Fax: (32) 2512 32 65 Служба, аналогичная FC, предоставляющая информацию по европейским фондам. Обращение в EFC на английском и французском языках.

И, наконец, большую услугу по сбору информации о фондах может оказать Интернет. Практически каждый уважающий себя фонд имеет веб-страницу, где о Фонде можно узнать практически все: от истории создания и учредителей до новейших программ и форме заявки конкретного типа проекта.

Чтобы поиск потенциального донора для вашего проекта был более эффективным, нелишне помнить: подавляющее большинство фондов и других организаций, занимающихся благотворительной деятельностью, имеют собственные традиции, приоритеты и критерии, которыми неукоснительно руководствуются, принимая решение об оказании благотворительной поддержки. Поэтому при выборе фонда обязательно необходимо учитывать:

**географический признак** - какие регионы/города приоритетны для Грантодателя;

**тематику** - какие направления приоритетны для Грантодателя (например, не следует заявку на создание детского театра посылать в фонд, специализирующийся на борьбе с загрязнением почв);

**тип поддержки** - какие формы работ готов финансировать Грантодатель (иногда фонды ограничивают средства на определенные виды деятельности, например поездки, приобретение оборудования, строительство и т.д.);

**тип получателя** - кому Грантодатель готов выделить средства (государственные организации, неправительственные профессиональные сообщества, органы местного самоуправления, индивидуальные сообщества, органы местного самоуправления, индивидуальные исследования, студенты и т.д. Как правило, эта информация носит открытый характер и выражает пристрастия донора).

**Несколько полезных адресов**

British Council - Британский Совет/ Отдел Культуры Посольства Великобритании  
109189 Москва, ул. Николоямская 1, ВГБИЛ  
Тел.: +7 (495) 782 0200  
Факс: +7 (495) 782 0201  
E-mail: [be.moscow@britishcouncil.ru](mailto:be.moscow@britishcouncil.ru)  
Сайт: <http://www.britishcouncil.org/ru/russia.htm>

Примеры партнерских программ в образовании: "Управление в образовании", "Компетентностный подход", "Система оценивания в образовании", "Равенство и доступность образования" и др.

CAF - Британский благотворительный фонд  
125009 Россия, Москва, ул. Тверская, 24/2, строение 1, подъезд 3, этаж 5. Тел.: (495) 792-5929. Факс: (495) 792-5986. E-mail: [cafrussia@cafrussia.ru](mailto:cafrussia@cafrussia.ru) Сайт: <http://www.cafrussia.ru>

Примеры грантовых программ: "Новый день", "Шанс на успех", "Линия жизни" и др.

IREX - АЙРЕКС - Международный совет по научным исследованиям и обменов  
109028 Москва  
Российская Федерация  
Хохловский переулок, д. 13, стр. 1, 1 этаж  
тел. +7 (495) 956-0978  
факс +7 (495) 956-0977  
E-mail: [irexmos@irex.ru](mailto:irexmos@irex.ru)  
Сайт: <http://www.irex.ru>

Примеры грантовых программ: "Помощь детям-сиротам в России", "Партнер" и др.

USAID - Агентство США по Международному Развитию при Правительстве США.  
Россия, 121099, Москва  
Новинский бульвар 19/23  
Посольство США  
USAID в России  
Тел.: (495) 728-5099  
Факс: (495) 960-2141/2142  
E-mail: [russia\\_info@usaid.gov](mailto:russia_info@usaid.gov)  
Сайт: <http://www.usaid.ru>

Примеры грантовых программ: "Общественно активные школы", "Защита прав инвалидов в РФ: Доступ к образованию" и др.

#### **Приложение 14. Извлечения из Закона о школах (Южно-Африканская Республика)**

##### **Закон о школах № 64, 1996 г.**

##### **16. Управление и профессиональный менеджмент общеобразовательной школы**

- (1) Управление школой осуществляется Управляющим Советом школы.
- (2) Профессиональным менеджментом школы занимается директор под руководством Главы Департамента образования провинции (далее - Департамент).

##### **18. Состав Управляющего Совета школы**

- (1) Управляющий Совет должен действовать в соответствии с Уставом, отвечающим минимальным требованиям.
- (2) Устав, о котором идет речь в пункте 1, должен предусматривать:
  - (a) проведение заседаний Управляющего Совета не реже одного раза в школьный семестр;
  - (b) проведение встреч Управляющего Совета с родителями, учениками, деятелями образования и представителями штата сотрудников школы не реже одного раза в год.
  - (c) фиксирование встреч и ведение протоколов заседаний Управляющего Совета;

(d) предоставление протоколов на рассмотрение Главе Департамента по требованию;

(e) предоставление отчета о своей деятельности родителям, учащимся, образовательным деятелям и другим сотрудникам школьного штата не реже одного раза в год.

(3) Управляющий Совет школы обязан предоставить копию своего Устава Главе Департамента в течение 90 дней после своего избрания.

#### **19. Обеспечение обучения Управляющего Совета школы**

(1) Из фондов, предназначенных для этих целей законодательным органом провинции, Глава Департамента должен осуществлять финансирование следующих программ:

(a) проведение тренингов для только что избранных членов Управляющего Совета с тем, чтобы подготовить их к выполнению своих функций.

(b) проведение постоянных тренингов для членов Управляющего Совета, с целью повысить эффективность выполнения предназначенных им функций. Также тренинги позволят членам Управляющего Совета принимать на себя дополнительные функции.

(2) Глава Департамента должен удостовериться в том, что директор и другие служащие департамента образования оказывают необходимое содействие Управляющему Совету в выполнении им своих функций в соответствии с данным Актом.

#### **20. Функции всех Управляющих Советов**

(1) Управляющий Совет школы обязан:

(a) действовать в интересах школы и стремиться удостовериться в том, что школа развивается и совершенствуется в представлении образования всеми участниками.

(b) принять свой Устав;

(c) разработать концепцию и документ о миссии школы;

(d) принять кодекс поведения учеников в школе;

(e) оказывать поддержку директору, педагогическим и другим сотрудникам школы в выполнении ими своих профессиональных функций;

(f) определять время учебного дня в соответствии с условиями договора о приеме на работу сотрудников школы;

(g) администрировать и контролировать школьную собственность, включая школьное здание и прилегающую территорию, а также общежитие, если таковые имеются;

(h) поощрять инициативу родителей, учеников, деятелей образования и других сотрудников школы, участвующих в жизни школы;

(i) рекомендовать Главе Департамента кандидатов на образовательные должности в школе;

(j) рекомендовать Главе Департамента кандидатов на должности сотрудников школы, не являющихся педагогическими;

(k) по требованию Главы Департамента позволять разумную эксплуатацию школьных помещений на справедливых условиях для образовательных программ, проводимых не школой.

(2) Выполнять остальные функции, наложенные на Управляющий Совет данным Актом.

(3) Управляющий Совет может за предоставление возможности проводить образовательные мероприятия в помещении школы определить арендную плату, которая поступает в школьный бюджет.

(4) Управляющий Совет может присоединиться к добровольной ассоциации, представляющей Управляющие Советы общеобразовательных школ.

(5) Общеобразовательная школа может устанавливать должности для педагогических и иных работников школы и нанимать на них дополнительных сотрудников, не предусмотренных примерным списком должностей, принятым Провинцией.

(9) При представлении ежегодного бюджета школы Управляющий Совет школы обязан предоставить достаточно подробную информацию о любых должностях,

предусмотренных в соответствии с пунктом 5, включая примерные расходы, связанные с замещением этих должностей, и предложения по вопросу покрытия этих расходов.

(10) Государство не должно отвечать перед законом за какое-либо действие или упущение со стороны школы в отношении ответственности, которую она, как работодатель, несёт по контракту перед сотрудником, принятым на работу в соответствии с пунктом 5.

### **21. Иные (распределяемые) функции Управляющих Советов**

(1) Управляющий Совет может в письменной форме обратиться к Главе Департамента и попросить, чтобы для него были определены следующие функции:

(a) поддержание и улучшение условий школьной собственности, включая здание и прилегающую территорию, а также общежитие, если таковые имеются;

(b) определение распорядка внеурочных мероприятий и расписание предметов курсов по выбору в соответствии с политикой учебного плана Провинции;

(c) покупка учебных материалов и школьного оборудования;

(d) оплата школьных услуг;

(e) предоставление базового образования для взрослых и тренингов;

(f) другие функции в соответствии с данным Актом и законом провинции.

(2) Глава Департамента может отказать в просьбе, о которой говорится в пункте (1), только в том случае, если Управляющий Совет не способен эффективно выполнять данные функции.

(3) Глава Департамента может предоставить соответствующее разрешение без всяких условий или же на каких-то условиях.

(4) Решение Главы Департамента по такой просьбе должно быть сообщено в письменной форме с указанием причин Управляющему Совету.

(5) Любой человек, оставшийся неудовлетворенным решением Главы Департамента, может апеллировать в правительство Провинции.

(6) Провинция может постановить, что некоторые Управляющие Советы могут выполнять одну или более функций без получения разрешения, о котором говорится в пункте (1), если:

(a) есть уверенность в том, что Управляющий Совет обладает способностью эффективно выполнять данные функции;

(b) на то есть разумные и справедливые основания.

### **22. Лишение Управляющего Совета функций**

(1) Глава Департамента при наличии разумных причин может лишить Управляющий Совет определенной функции.

(2) Глава Департамента не может предпринять каких-либо действий в соответствии с пунктом (1), если он или она:

(a) не проинформировал Управляющий Совет о своем намерении и не представил основания для подобного решения;

(b) не предоставил Управляющему Совету возможность высказать свое мнение в отношении его намерения и

(c) не уделил должное внимание полученному мнению.

(3) В ситуациях срочности Глава Департамента может действовать в соответствии с пунктом (1) без предварительного информирования о своем намерении Управляющего Совета, если Глава Департамента впоследствии:

(a) предоставляет Управляющему Совету объяснения своим действиям;

(b) предоставляет Управляющему Совету возможность высказать свое мнение относительно действий Главы Департамента и

(c) должным образом учитывает полученное мнение.

(4) Глава Департамента при наличии веских причин может прекратить или временно приостановить свои действия в соответствии с пунктом (3).

(5) Любой человек, оставшийся неудовлетворенным решением Главы Департамента, может апеллировать к правительству Провинции.

### **23. Членство в Управляющем Совете обычной общеобразовательной школы**

(1) Состав Управляющего Совета обычной общеобразовательной школы включает в себя:

- (a) избираемых членов;
- (b) директора;
- (c) кооптированных членов.

(2) Избираемые члены Управляющего Совета должны быть представлены одним или несколькими лицами из следующих категорий:

- (a) родители учеников школы;
- (b) образовательные деятели школы;
- (c) сотрудники школы, не являющиеся образовательными деятелями;
- (d) учащиеся восьмого или других старших классов.

(3) Родитель, который является сотрудником школы, не имеет право представлять родителей в Управляющем Совете.

(4) Представительный совет учеников должен выбрать одного или более учеников, которые будут представлять учащихся в Управляющем Совете.

(5) Управляющий Совет обычной общеобразовательной школы, в которой обучаются дети с особыми образовательными потребностями, должен по возможности включать представителя или представителей интересов учеников с особыми образовательными потребностями.

(6) Управляющий Совет может кооптировать одного или более членов сообщества, которые бы оказывали содействие Совету в выполнении его функций.

(7) Управляющий Совет может кооптировать в свои члены владельца территории, на которой располагается школа, или его представителя.

(8) Кооптированные члены не имеют права голосовать в Управляющем Совете.

(9) Число родителей должно быть на одного человека больше, чем общее число всех остальных членов Совета, обладающих правом голоса.

(10) Если число родителей не превышает общей суммы остальных членов с правом голоса, Управляющий Совет должен временно кооптировать родителей с правом голосовать.