

**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ДЛЯ ЧЛЕНОВ
КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ**

**Краткий словарь-справочник
для школьных общественных управляющих**

АВТОНОМИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – один из основных *принципов государственной политики Российской Федерации в области образования.*

Согласно статье 28 Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» образовательная организация обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации.

Образовательные организации свободны в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым ими образовательным программам».

Реализация этого принципа связана с децентрализацией управления в сфере образования и означает существенное расширение автономных прав, полномочий, компетенции, а также ответственности образовательных учреждений.

Автономия образовательной организации связана с приобретением образовательными организациями прав юридического лица, с разработкой устава образовательной организации, с выработкой её общей и образовательной стратегии, основных направлений развития.

Правильное понимание и осуществление принципа автономии образовательной организации в практике школ предполагает и сознательное избегание таких крайностей, как стремление к полной самостоятельности и независимости школ от государственного и общественного контроля, от *социального заказа на образование*, от территориальных образовательных систем. Такая практика самоизоляции, замкнутости, автаркии школы означала бы искажение принципа автономии образовательной организации и могла бы привести школу к полной деградации.

Успешная реализация принципа автономии образовательной организации одинаково важна и для развития образования в стране в целом, так как она является основой и источником возможностей для более полного учета и удовлетворения все более сложных и многообразных потребностей заказчиков на образование, и для развития каждой образовательной организации, так как именно автономия образовательной организации создает благоприятные условия для раскрытия уникальных возможностей, потенциала школы, ее индивидуальности.

Анализ практики показывает, что возможности развития государственно-общественного управления школой непосредственно связаны со степенью ее автономии. Чем выше уровень самостоятельности школы, больше свободы она имеет в определении стратегии и тактики развития, тем более широким становится поле для работы органов коллегиального управления и выше вероятность освоения ими реальных управленческих полномочий.

АДМИНИСТРАЦИЯ ШКОЛЫ – должностные лица школы, относящиеся к категории административно-управленческого персонала (АУП) и выполняющие управленческие, организационно-распорядительные, организационно-технические функции, обеспечивающие нормальное функционирование школы, образовательного и обеспечивающих процессов.

Не обладая официальным статусом органа управления, администрация школы по традиции рассматривается как группа сотрудников, работающая

под непосредственным началом директора школы, имеющего официальный статус единоличного органа управления школой. Членами администрации школы, наряду с директором школы, являются его заместители, сотрудники бухгалтерии, секретарь директора школы и др.

Администрация школы во главе с директором, прежде всего, в лице заместителей директора, является важным коллективным субъектом *стратегического управления школой*, а на административных совещаниях при директоре школ могут рассматриваться определенные вопросы, касающиеся реализации стратегических планов школы.

Налаживание конструктивных деловых отношений с администрацией школы является для *Управляющего совета школы* неременным условием его эффективной работы. Во взаимодействии с администрацией школы Управляющий совет выступает *дружественным критиком* и партнером.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ – особый вид общественной деятельности; оказание бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) помощи тем, кто в этом нуждается. Основной чертой благотворительности является добровольный выбор вида, времени и места, а также содержания и характера предоставляемой помощи. Регламентируется благотворительная деятельность Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Сама безвозмездная деятельность членов Управляющих советов является формой благотворительной деятельности.

Школьные Управляющие советы призваны вести активную работу с благотворителями, меценатами, фондами, ориентированными на оказание помощи школам, учащимся, педагогическим работникам; содействовать получению соответствующей помощи для своих школ. Одним из эффективных механизмов привлечения внимания благотворителей к проблемам и нуждам образовательной организации может стать информационная открытость, в

том числе реализуемая через активное взаимодействие со средствами массовой информации.

Кроме того, Управляющие советы участвуют и в организации благотворительных акций, проводимых с участием самих школ и учащихся (ярмарки детского творчества, концерты, фестивали, шефство над детскими домами, домами ребенка, домами престарелых).

БРЕНД ШКОЛЫ – стратегически значимая характеристика конкретной школы, выраженная в определенном знаке, символе, логотипе, девизе, слогане. Например: «Школа самоопределения». Бренд – знак, символ, слова или их сочетание, обеспечивающие узнаваемость и помогающие потребителям отличить товары или услуги одной компании (организации) от другой, применительно к сфере образования - различить школы по их специфическим особенностям, выделить ту или иную школу из массы подобных. Значение популярного бренда школы существенно возрастает в ситуации повышения требований общества к школам и развития конкуренции между образовательными организациями.

Создание бренда школы может быть как естественным итогом многолетней успешной работы школьного сообщества, так и результатом специальных усилий системы внутришкольного управления с участием школьных Управляющих советов.

Такие усилия предполагают осмысление коллективом индивидуальности и уникальности своей школы, понимание наиболее сильных, ярких и привлекательных для *заинтересованных сторон школы (стейкхолдеров)* аспектов и черт школы и ее деятельности.

Развитие бренда школы помогает школе развить свой позитивный имидж и *репутацию*.

Созданный некогда бренд школы позволяет ей быть известной и популярной в течение относительно длительного времени, но это не означает, что, создав его однажды, можно «почтить на лаврах»: усилия по поддержанию

сильного бренда школы, прежде всего – за счет достижения выдающихся («фирменных») результатов образования и высокого качества образовательных услуг, должны носить систематический с характер.

Информационная открытость школы, наличие в ней эффективного Управляющего совета также может являться брендом школы.

В ситуации, когда бренд школы по каким-то причинам перестает быть привлекательным для общества, возникает задача его изменения – ребрендинга школы.

Ребрендинг – это действия системы управления и школьного сообщества по сознательному изменению восприятия заинтересованными сторонами школы и обществом в целом прежнего *бренда школы*, переставшего удовлетворять школу. Ребрендинг школы предполагает существенную коррекцию стратегического курса школы, стратегических оснований жизнедеятельности, отношений с контрагентами, широкое информирование общества через СМИ, сайт школы об изменениях в ключевых моментах ее деятельности, требующих коррективов в привычном, сложившемся образе школы.

Ребрендинг актуален для школ, которые за долгие годы успели сформировать и сделать популярными свои устойчивые бренды, но в связи с существенными изменениями в приоритетах образовательной политики, запросах социальных заказчиков, появлением серьезных новшеств и т. п. ощущают неэффективность старого бренда и потребность в его перемене.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РОДИТЕЛЕЙ – это повышенная эмоциональная связь с образовательной организацией (школой), которую ощущает родитель, мотивирующая к более активному участию в её жизнедеятельности.

Состояние вовлеченности родителей характеризуется следующими признаками:

- вовлеченные родители позитивно отзываются о школе, привлекают в данную школу детей из знакомых семей;

- вовлеченные родители не собираются менять место обучения своих детей;

- вовлеченные родители прикладывает дополнительные усилия, чтобы помочь школе в реализации ее планов, в том, чтобы сделать школу лучше.

Вовлеченных родителей также можно охарактеризовать совокупностью трех факторов:

- инициативность;
- удовлетворенность;
- лояльность.

Вовлеченность родителей напрямую связана с родительским участием в жизнедеятельности школы. Чем выше вовлеченность родителей, тем активнее они участвуют в образовательной деятельности, тем эффективнее их участие и выше качество осуществляемых ими действий.

При этом расширяется само понятие родительского участия. Оно включает не только участие родителей в управлении образовательной организацией, работу в соответствующих органах коллегиального соуправления (например, в Управляющих советах), но и любую другую, даже самую «скромную» деятельность, казалось бы, частного порядка, например, такую, как помощь собственному ребенку в подготовке домашних заданий.

Родительская вовлеченность может быть реализована на разных уровнях и в разных формах родительского участия:

- «домашнее участие», которое выражается в помощи собственному ребенку в обучении, создании дома условий для получения им образования;
- участие в жизни класса, в котором учится ребенок (в том числе через участие в работе классного родительского комитета);
- участие в жизни школы (в том числе через участие в работе Управляющего совета школы);
- участие в определении и реализации образовательной политики на муниципальном, региональном, федеральном уровнях (в том числе через

участие в работе общественных советов при органах управления образованием, в краудсорсинговых проектах по проблемам образования и т. д.).

Учитывая положительное влияние вовлеченности родителей на качество образования и эффективность деятельности образовательной организации, важной задачей Управляющего совета должно стать ее повышение, в том числе – через стимулирование и поддержку родительских инициатив.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ АККРЕДИТАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – процедура, имеющая целью подтверждение соответствия федеральным государственным образовательным стандартам образовательной деятельности по основным образовательным программам и подготовки обучающихся в образовательных организациях, организациях, осуществляющих обучение, а также индивидуальными предпринимателями, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно.

Государственная аккредитация образовательной деятельности в соответствии со статьей 92 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» проводится по основным образовательным программам, реализуемым в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, за исключением образовательных программ дошкольного образования, а также по основным образовательным программам, реализуемым в соответствии с образовательными стандартами.

Государственная аккредитация образовательной деятельности проводится аккредитационным органом – федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим переданные Российской Федерацией полномочия в сфере образования, в соответствии с полномочиями, установленными статьями 6 и 7 федерального закона об образовании, по заявлениям организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

При проведении государственной аккредитации образовательной деятельности по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования аккредитационный орган принимает решение о государственной аккредитации или об отказе в государственной аккредитации образовательной деятельности по указанным образовательным программам в отношении каждого уровня общего образования, к которому относятся заявленные для государственной аккредитации основные общеобразовательные программы.

При принятии решения о государственной аккредитации образовательной деятельности аккредитационным органом выдается свидетельство о государственной аккредитации, срок действия которого составляет двенадцать лет для организации, осуществляющей образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам.

Доступ к информации о ходе и результатах проведения государственной аккредитации образовательной деятельности и еще в большей степени - возможное участие Управляющих советов школ в подготовке к процедуре государственной аккредитации образовательной деятельности, с одной стороны, содействует пониманию управляющими качества образовательной деятельности, имеющихся достижений и проблем в работе образовательной организации, с другой стороны – содействует повышению авторитета управляющего совета.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ (МУНИЦИПАЛЬНОЕ) ЗАДАНИЕ – ключевой управленческий документ и стимулирующий работу подведомственных организаций инструмент органов государственной власти субъекта Российской Федерации, органов местного самоуправления, осуществляющих функции и полномочия учредителя (далее – учредитель), основа для финансового обеспечения деятельности учреждений.

Объем бюджетных ассигнований учреждению определяется именно содержанием и объемом оказываемых организацией государственных (муниципальных) услуг или выполняемых работ, качеством их выполнения.

Согласно положениям пункта 2 статьи 4 Федерального закона «Об автономных учреждениях» и статьи 9.2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» автономное и бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность на основании государственного (муниципального) задания, сформированного в соответствии с видами деятельности, отнесенными уставом учреждения к основным видам его деятельности.

Таким образом, в указанных федеральных законах прямо указано, что каждому бюджетному и автономному учреждению должно быть установлено государственное (муниципальное) задание, которое на основании статьи 69.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации должно содержать:

- определение категорий физических и (или) юридических лиц, являющихся потребителями соответствующих услуг;
- порядок оказания соответствующих услуг.

Форму задания устанавливает орган государственной власти субъекта Российской Федерации или орган местного самоуправления.

В государственное задание включаются «услуги» (например, обучение по программе начального общего образования) и «работы» (например, разработка методического пособия).

Государственное задание может устанавливаться на оказание нескольких государственных услуг (на выполнение нескольких видов работ).

Объем задания становится переменной величиной и должен зависеть не от исторически сложившихся объемов сметного финансирования, а от планируемых результатов деятельности учреждений, качества оказываемых ими услуг (выполнения работ) и иных факторов по решению учредителя.

Государственное (муниципальное) задание для различных учреждений, в том числе общеобразовательных организаций, устанавливается с учетом:

- прогнозируемой потребности в соответствующей государственной (муниципальной) услуге, оцениваемой на основании динамики количества потребителей услуг, уровня удовлетворенности существующим объемом и качеством услуг;
- возможностей учреждений по оказанию услуг (выполнению работ);
- показателей фактического выполнения учреждениями задания в отчетном и текущем финансовых годах;
- объемов бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств, доведенных в установленном порядке до главных распорядителей бюджетных средств.

Знакомство Управляющего совета с государственным (муниципальным) заданием является необходимым условием понимания им задач и содержания текущей деятельности образовательной организации, имеющихся в наличии основных финансовых ресурсов для ее обеспечения и, следовательно, принципиально важно для осуществления функций стратегического управления.

Перспективной задачей является создание условий для участия Управляющих советов в формировании государственного (муниципального) задания.

ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ – особый тип управления, характерной чертой которого является постоянное ответственное участие и взаимодействие в управлении образованием субъектов и их органов, с одной стороны, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования (федеральные, региональные органы государственной власти и управления, их органы управления образованием, а также в части полномочий, закрепленных за ними законодательством в области образования, органы местного самоуправления и руководители подведомственных им

образовательных организаций), с другой стороны, выражающих и реализующих интересы общества, населения.

Государственно-общественное управление образованием может осуществляться как путем создания отдельных, но взаимодействующих органов и форм государственного и общественного управления образованием, так и путем создания совместных органов и форм государственно-общественного управления образованием.

Термин «государственно-общественное управление образованием» появляется на волне демократизации школы в образовательных дискуссиях конца 80-х гг. XX века (Февральский 1988 г. Пленум ЦК КПСС; Всесоюзный съезд работников народного образования (декабрь 1988 г.); Закон РФ «Об образовании» (1992-2012, ст.2), когда демократический, государственно-общественный характер управления образованием был провозглашен в качестве одного из принципов государственной политики РФ в области образования).

В наши дни государственно-общественное управление образованием продолжает оставаться одной из основ существования и развития школы. В статье 89 «Управление системой образования» Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» зафиксировано: «Управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер».

В статье 26 закона об образовании, посвященной управлению образовательными организациями, обозначено место государственно-общественного управления образованием и его органов в управлении школой:

«3. Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

4. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации..., педагогический совет ..., а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом...

5. Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

6. В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации: создаются советы обучающихся..., советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы...

Таким образом, Закон четко отличает *органы коллегиального управления школой* от представительных органов (*органов самоуправления*) отдельных групп участников образовательных отношений.

Научная и методическая информация по тематике государственно-общественного управления образованием широко представлена на сайте Института государственно-общественного управления образованием (ИРГОУ)¹.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ (от лат. *delegatus* – посланец, посланный и *delegare* – посылать в качестве

¹ См.: <http://www.gouo.ru/>

посланца) – 1) перепоручение, передача части прав и ответственности, закрепленной первоначально за одним юридическим лицом, другому юридическому лицу, которое принимает на себя делегированные полномочия и ответственность; 2) в рамках одной отрасли, например образования, – передача ряда функций: а) центральных (вышестоящих) органов управления образованием нижестоящим органам – от Министерства образования и науки – региональным и муниципальным органам, от региональных органов муниципальным, от региональных и муниципальных органов – образовательным организациям (делегирующие сверху вниз – наиболее распространенный вариант); б) нижестоящих структур – вышестоящим (делегирующие снизу вверх); в) от одного органа другому, находящемуся на том же уровне иерархии (делегирующие по горизонтали); 3) в рамках одной организации, например школы, – передача полномочий и ответственности (вниз, вверх и по горизонтали) между субъектами управления, находящимися на различных уровнях иерархии управления: от директора – своим заместителям и коллегиальным органам управления, от заместителей директора – профессиональным объединениям педагогов и функциональным службам школы, учительскому, ученическому и родительскому активу и т. д.

Делегирование полномочий и ответственности является формой перераспределения функциональных обязанностей и полномочий по управлению школой. При этом делегирование полномочий и ответственности сверху вниз является проявлением и составной частью процессов децентрализации и демократизации управления, создает условия для снижения концентрации властных полномочий и ответственности на верхних уровнях управления, расширения участия рядовых работников в управлении школой и обеспечения *партисипативного* характера управления. С помощью делегирования полномочий и ответственности возможна также рационализация общего объема функциональных обязанностей субъектов управления, устранение необоснованных перегрузок одних органов управления и недостаточной загрузки других. Поэтому оптимальное осуществление делегирования полномочий и от-

ветственности является важной задачей системы внутришкольного управления.

Характер делегирования полномочий и ответственности в школе находится в прямой зависимости от принятого в школьной организации стиля управления, уровня профессиональной зрелости коллектива, его организационной культуры.

Делегирование полномочий и ответственности сверху вниз рекомендуется в ситуациях, когда: 1) подчиненные могут сделать работу лучше, чем их руководитель; 2) руководитель чрезмерно занят другими делами и не в состоянии выполнить данную работу; 3) делегирование полномочий и ответственности может оказаться хорошей формой обучения и повышения квалификации перспективных работников, которые созрели для повышения; 4) делегирование рутинных, вспомогательных функций способствует высвобождению времени руководителей для решения стратегических, принципиально важных и не делегируемых вниз задач; 5) делегирование полномочий и ответственности является хорошей ареной для изучения, диагностики профессиональных возможностей работников, оценки их потенциала; 6) делегирование полномочий и ответственности будет рассматриваться подчиненными работниками как проявление особого уважения и доверия к ним со стороны администрации (что является сильным мотивирующим и стимулирующим фактором для многих работников); 7) делегирование полномочий и ответственности может обеспечить повышение качества подготовки и принятия управленческих решений (за счет приближения принятия решения к уровню их исполнения, отсутствия искажения информации при ее передачах между уровнями, прямой заинтересованности исполнителей в качестве принятых решений и т. д.); 8) делегирование полномочий и ответственности может послужить источником резервов повышения качества и эффективности работы.

ДОВЕРИЕ (к школе) – это психологическое состояние, при котором семья (родитель) как потребитель образовательных услуг добровольно и

осознанно ставит свое личное благополучие и благополучие своего ребенка в зависимость от школы, которой доверяет.

Особое значение доверие приобретает в договорных и коллегиальных отношениях. Здесь имеют место партнерские отношения, которые предусматривают доверие в качестве признания возможности заключения соглашений, выстраивания эффективного взаимодействия. Где нет доверия – там нет партнерства.

Доверие к организации базируется на ее репутации, надежности, открытости, а также на добросовестности, честности и компетентности ее руководителей. В целом основой доверия к школе становится возможность результативного и безопасного взаимодействия с ней.

Доверие к школе двойственным образом влияет на родительскую вовлеченность. С одной стороны, недоверие создает препятствие перед созданием партнерских отношений. С другой стороны – чем больше родители доверяют школе в обучении своих детей, тем меньше они склонны включаться, «вмешиваться» в образовательный процесс.

Частично здесь проявляется не столько доверие школе, сколько желание снять с себя ответственность за образование собственного ребенка, возложив её на педагогов и администрацию образовательной организации.

Подобное перекалывание ответственности в некотором смысле спровоцировано самими образовательными организациями и работающими в них педагогами. Демонстрация ими родителям, социальному окружению собственного «всезнания» и непререкаемой компетентности в сфере обучения приводят к тому, что многие родители с удовольствием отстраняются от образовательного процесса. Для профилактики и преодоления таких ситуаций важно перестроить позицию педагогического коллектива.

В конкретных отношениях с родителями это может выражаться в отказе от назидания и жалоб на «нерадивых» детей и переходу к формату доверительного взаимодействия, приглашения родителей к сотрудничеству в рамках

определённых образовательных проектов, где роль социального окружения чётко обозначена и столь же ответственна, как и роль школы.

Доверие можно формировать. Основными механизмами при формировании доверия являются:

- внимание к интересам каждой семьи (ребенка, родителя), защита их интересов, содействие решению проблем;

- справедливая и непротиворечивая нормативная база – локальные акты, издаваемые образовательной организацией и ее органами управления с учетом интересов всех участников образовательных отношений;

- возможность каждого выразить свои интересы и оказывать влияние на принятие решений;

- добросовестность, честность и компетентность руководителей;

- четкая обратная связь, открытое и конструктивное реагирование на нее сотрудников школы и ее органов управления;

- устойчивость «правил игры», договорных отношений и партнерских связей;

- надежная *репутация* и развитая организационная культура организаций.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ – вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования.

Дополнительное образование детей и взрослых направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адапта-

цию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности. Дополнительные общеобразовательные программы могут реализовывать образовательными организациями различных типов, форм собственности и индивидуальными предпринимателями.

Семьи традиционно заинтересованы в получении детьми дополнительного образования. Дополнительное образование в отличие от основного общего не является гарантированно бесплатным и общедоступным. Финансовое обеспечение дополнительного образования детей в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях отнесено к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования, которые определяют норматив финансового обеспечения реализации дополнительных общеобразовательных программ и рассчитывают необходимый объем финансирования. Соответствующие средства должны доводиться до местных бюджетов в составе субвенций, предоставляемых из региональных бюджетов субъектов Российской Федерации, а затем поступать в школы в составе субсидий на выполнение *государственных (муниципальных) заданий* (с выделением самостоятельного раздела на реализацию дополнительных общеразвивающих программ для детей). К сожалению, сегодня на практике школы часто реализуют дополнительно общеразвивающие программы без закрепления оказываемых услуг в муниципальных заданиях, за счет средств, передаваемых в составе субсидии, которая рассчитана на оказание услуг по реализации основных общеобразовательных программ.

Школа вправе предлагать дополнительные общеобразовательные программы на платной основе. Во многих школах доходы от предоставления данных услуг являются важной составляющей бюджета школы.

Дополнительные общеобразовательные программы подразделяются на общеразвивающие и предпрофессиональные программы. Школа реализует дополнительные общеразвивающие программы.

Школьные Управляющие советы призваны хорошо ориентироваться в существующей политике в области дополнительного образования решать задачи расширения возможностей для получения школьниками услуг дополнительного образования и повышения качества таких услуг.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПЛАТНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ – осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг. Доход от оказания платных образовательных услуг используется организациями, осуществляющими образовательную деятельность, в соответствии с уставными целями.

Дополнительные платные образовательные услуги по закону не могут быть оказаны школой вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов.

Школьные Управляющие советы имеют полномочия по определению состава дополнительных платных образовательных услуг, оказываемых школой, их стоимости, а также по контролю использования доходов от их оказания.

ДРУЖЕСТВЕННЫЙ КРИТИК – характеристика позиции Управляющего совета по отношению к деятельности директора школы, администрации школы, педагогического коллектива.

Как дружественный критик Управляющий совет, безусловно, не нацелен на тотальный контроль и надзор за работой педагогов-профессионалов, не ориентирован на роль беспристрастного стороннего наблюдателя: радуя за успехи в работе школы, он не мирится с имеющимися в школе недостатками, помогает находить резервы улучшения деятельности и сам активно участвует в работе по *развитию школы*.

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

Характеристики роли дружественного критика:

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

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

Роль дружественного критика реализуется членами Управляющих советов в работе по мониторингу и оценке, в частности, через формы непосредственного участия в жизни школы:

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

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

ЕДИНОНАЧАЛИЕ – 1) форма организации управления, при которой одно лицо, стоящее во главе организации или органа, принимает в пределах своей компетенции юридически обязательные решения и несет персональную ответственность за общее состояние дел в данном органе или организации; с правовой точки зрения единоначалие в школе осуществляет ее директор как единоличный орган управления; 2) один из принципов управления, заключающийся в единоличной ответственности за порученное дело, за процесс принятия и реализации решений; 3) принцип организации взаимодействия в системе «управление-исполнение», при котором подчиненные получают распоряжения только от одного начальника, руководителя.

Единоначалие в *стратегическом управлении школой* сочетается с коллегиальностью, массовой активностью и творчеством в решении вопросов, требующих коллективной ответственности, особенно в решении концептуальных, общих проблем, важных вопросов стратегического развития, которые обсуждаются на заседаниях таких коллегиальных органов управления, как Управляющий совет школы, *попечительский совет, педагогический совет* и др.

ИНКЛЮЗИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ (англ. **inclusive education**, от **inclusion** – **включение, интеграция**) – обеспечение равного доступа к образованию для всех обучающихся с учетом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей. Инклюзивное образование включает в образовательный процесс в обычной школе тех обучающихся (в том числе с ограниченными возможностями здоровья), которые ранее, как правило, были лишены этой возможности, обучаясь на дому или в специализированных образовательных организациях.

В школах, где практикуются различные формы инклюзивного образования, Управляющим советам вместе с администрацией школы важно позаботиться о создании всего комплекса условий, необходимых для осуществле-

ния инклюзивного образования: специальная подготовка педагогов, организация образовательной среды и др.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ ШКОЛЫ – согласно пункту 9 статьи 3 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» один из основных принципов государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования (автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренные настоящим Федеральным законом, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций).

В прикладном смысле информационная открытость школы – это обеспечение двустороннего информационного обмена между различными участниками образовательного процесса и иными заинтересованными субъектами, обеспечивающего удовлетворение информационных потребностей стейкхолдеров относительно деятельности образовательной организации и позволяющего школе и ее органу управления получать обратную связь.

Информационная открытость школы является следствием информационной глобализации и лавинообразного развития информационно-коммуникационных технологий. Поэтому данные процессы, по сути, являются естественными для всего современного общества.

Информационная открытость школы важна в ситуации информационной асимметрии, характерной для образовательных отношений ситуации, при которой одна из групп участников отношений (производители образовательных услуг: школа, ее сотрудники) владеет большим объемом информации, необходимой для ведения своих дел, чем другая (потребители: родители и обучающиеся). В этих условиях возникают риски неудачного (неправильного) выбора семьями образовательной организации для своего ребенка, а также риски увеличения количества низкокачественных образовательных услуг. Ведь оценить качество образовательных услуг родителям очень непросто как в силу дефицита соответствующих знаний, так и исходя из специфики

образования, где зачастую результат становится очевиден только спустя несколько лет.

Информационная открытость школы имеет два основных вектора направленности:

«вовне» – информирование внешнего сообщества, в том числе семей, родителей обучающихся о том, что происходит в школе, предоставление потребителям и всем заинтересованным лицам достоверной и полной информации об образовательной организации;

«извне» – обеспечение стейкхолдерам возможностей для непосредственного общения с работниками образования, получение обратной связи от внешнего сообщества, социального окружения школы, родителей обучающихся об их ожиданиях, запросах, интересах и возможностях в отношении школьного образования.

Две основных функции информационной открытости школы связаны:

с усилением её конкурентоспособности через информирование о своих преимуществах и выяснение запросов потребителей;

с повышением соответствия школьного образования запросу потребителей и основным современным тенденциям развития образования.

Эффективность информационной открытости школы складывается из следующих позиций:

1. Наличие информации, сведений и документов, которые соответствуют пользовательскому запросу и обеспечивают информационные интересы и потребности заинтересованных сторон;

2. Востребованность информации и сервисов, обеспечивающих коммуникацию (открытость). Показателем востребованности является обращение потребителей к данным информационным источникам, запрашивание той или иной информации.

3. Полезность (используемость) этих сервисов и информации для решения конкретных прикладных задач всех участников образовательных отношений.

Информационная открытость школы имеет свои минусы и риски для развития школы. Наиболее известными и существенными из них следует считать:

- формальный подход руководителей и сотрудников школы к обеспечению информационной открытости, низкая мотивация к открытости работников школы;
- пассивность пользователей школьных информационных ресурсов;
- неадекватное отношение пользователей к опубликованной информации и предоставляемым возможностям для обратной связи;
- риск принятия неадекватных санкций со стороны органов управления образованием;
- переизбыток информации, который приводит к перенасыщению информационного поля, так что пользователю становится трудно ориентироваться в информации;
- перегрузка сотрудников требованиями постоянных отчетов, публикаций на сайте, участия в обсуждениях на форуме и т. д., которые в итоге могут занять слишком много времени педагога и негативно сказаться на качестве его основной работы.

Одно из принципиальных отличий системы информационного взаимодействия между производителями и потребителями образовательных услуг обусловлено преимущественно государственным характером этой услуги. В связи с этим систему информационной открытости российского образования в отличие от бизнеса следует считать не двух-, а трехсторонней, где третьей, причем самой активной стороной, выполняющей регулирующие функции, является государство.

Активная позиция государства проявляется через воздействие на стороны взаимодействия (систему образования и общественность), а также на само информационное поле и потоки информации, которыми стороны обмениваются. Подобное регулирование осуществляется через законодательное закрепление требований к информационной открытости образовательных ор-

ганизаций и соответствующие подзаконные нормативные правовые акты, исполнение которых контролируется контрольно-надзорными органами в сфере образования.

Однако даже самое эффективное государственное регулирование и контроль не обеспечит необходимый уровень информационной открытости школы, если ценности открытости не будут приняты школой в качестве базовых оснований деятельности, а их реализация не обеспечена соответствующими механизмами и ресурсами. Управляющий совет школы может и должен способствовать реализации данного перспективного сценария.

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛЕ – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы; важнейший интегральный показатель успеха школы, область стратегических целей и важнейшая, системообразующая задача и направление деятельности *системы внутришкольного управления*.

Под качеством образования в школе понимается совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих школьников, общества, заказчиков на образование.

Современное понимание качества образования в школе не имеет ничего общего с бытовавшим в прежние годы пониманием качества как отношения числа учащихся, получивших при аттестации хорошие и отличные оценки, к общему числу школьников (в процентах). Сам факт введения представлений о качестве образования в школе означает существенный шаг вперед по сравнению с ситуацией, при которой либо вообще не интересуются результатами

образования, либо довольствуются объемными, «охватными», количественными характеристиками результатов.

В разные эпохи и в рамках различных психолого-педагогических концепций осознанно или неявно формулируются разные представления о желаемом качестве образования в школе. Так, в рамках *академической (знаниевой) парадигмы образования* представления о качестве образования в школе могут не выходить за рамки идей о качестве знаний, умений и навыков учащихся, а в рамках парадигмы личностно ориентированного образования могут выдвигаться совершенно иные ключевые результаты образования, и, следовательно, образ качества образования в школе будет абсолютно иным.

Представления различных заинтересованных сторон школы, ее стейкхолдеров о качестве образования в школе довольно сильно различаются между собой. При этом школа заинтересована в достижении некоторого общественного договора о содержании и уровне качества образования в школе, приемлемом в данную эпоху. В формировании такого общественного договора большую роль может играть школьный Управляющий совет.

Представляется, что в связи с качеством образования в школе каждая образовательная организация призвана решать следующий комплекс задач: 1) моделирование (на основе анализа существующих достижений, проблем и прогноза перспективных требований) требуемого, достойного уровня качества образования в школе (что фактически означает не что иное, как построение моделей выпускников школы); 2) обеспечение такого функционирования образовательной системы и школы в целом, которое в свою очередь обеспечивает достижение заданного уровня качества образования в школе (что предполагает оперативное или даже опережающее реагирование системы управления на отклонения реального качества образования в школе от требуемого); 3) обеспечение повышения качества образования в школе (что означает смену требований к существенным свойствам результатов образования и моделей выпускников, переход их в новое качество); 4) диагностирование имеющегося уровня качества образования в школе. В практике совре-

менной школы эти задачи пока решаются неравномерно и несистематично, причем наиболее важной задаче – обеспечению и повышению качества образования в школе - пока не уделяется должного внимания, а задача диагностики и мониторинга качества образования в школе нередко становится самоцелью.

В понятие «качество образования в школе» наряду с результатами образования входят также качество образовательного процесса в школе, качество условий и качество образовательной системы школы, от которых зависят образовательные достижения школьников.

КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ - принцип управления, при котором руководство осуществляется группой лиц, обладающих равными обязанностями и правами в решении вопросов, отнесенных к компетенции органа управления.

«Коллегиальность» происходит от латинского «collegium» и означает коллективное обсуждение и принятие решения группой лиц, то есть коллегией, которые учитывают мнение всех присутствующих на обсуждении. Противоположным принципом управления является единоличное руководство организацией.

Указанные противоположные принципы управления могут в различных организационных формах вариативно сочетаться в системах управления различными организациями. Для образовательных организаций пункт 2 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» предписывает, что в обязательном порядке «управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности».

Пункт 3 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает, что, во-первых, единоличный орган образовательной организации является исполнительным органом управления образовательной организацией; во-вторых, за ним закрепляются исключительные

полномочия на текущее руководство деятельностью образовательной организации. Исключительность полномочий означает, что они не могут быть переданы ни при каких условиях другому, в том числе коллегиальному органу управления данной организацией.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ – органы управления школой, реализующие в своей деятельности принцип коллегиальности.

Пункт 4 статьи 26 закона об образовании относит к обязательным в образовательной организации коллегиальным органам управления школой общее собрание (конференцию) работников образовательной организации (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования - общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования - ученый совет), а также разрешает формировать в образовательной организации другие коллегиальные органы управления - попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция коллегиальных органов управления школой, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации.

Таким образом, закона об образовании задает ряд *обязательно* создаваемых коллегиальных органов управления школой и ряд коллегиальных органов управления школой, которые *могут формироваться* школой, если это предусмотрено ее уставом (при этом важно иметь в виду, что для автономных общеобразовательных организаций наличие наблюдательного совета является обязательным по закону «Об автономных учреждениях», а несоздание коллегиальных органов управления школой, реализующих принцип *государ-*

ственно-общественного управления образованием (прежде всего – Управляющих советов школы) в ситуации возложения на них важных функций ставил бы школу в заведомо невыгодное положение.

Кроме этого, пункт 6 статьи 26 закона об образовании допускает при наличии инициативы соответствующих категорий участников образовательных отношений создавать в образовательной организации представительные органы обучающихся, представительные органы работников, советы обучающихся, советы родителей, которые также являются коллегиальными органами, но не отнесены законодателем к коллегиальным органам управления.

По версии закона об образовании такие органы могут создаваться в образовательной организации в целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы.

Иначе говоря, такие представительные коллегиальные органы выполняют «совещательную» функцию и имеют предназначение вносить свои рекомендации и предложения как единоличному исполнительному органу управления (руководителю), так и коллегиальным органам управления образовательной организации в соответствии с закрепленной за каждым из указанных органов управления компетенцией согласно уставу образовательной организации.

Существование в школе одновременно ряда коллегиальных органов управления школой, в том числе наделенных полномочиями по стратегическому управлению школой, и их сосуществование с директором и администрацией школы существенно повышает требования к разграничению полномочий и ответственности между ними, обеспечению сбалансированности этих полномочий в интересах успешного функционирования и развития школы.

КОМПЕТЕНЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – сфера, круг полномочий общеобразовательной организации. Пункт 3 статьи 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» относит к компетенции образовательной организации следующее:

1) разработку и принятие правил внутреннего распорядка обучающихся, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов;

2) материально-техническое обеспечение образовательной деятельности, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, в том числе в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, федеральными государственными требованиями, образовательными стандартами;

3) предоставление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также отчета о результатах самообследования;

4) установление штатного расписания, если иное не установлено нормативными правовыми актами Российской Федерации;

5) прием на работу работников, заключение с ними и расторжение трудовых договоров, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников;

6) разработку и утверждение образовательных программ образовательной организации;

7) разработку и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом;

8) прием обучающихся в образовательную организацию;

9) определение списка учебников в соответствии с утвержденным федеральным перечнем учебников, рекомендованных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных про-

грамм начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность, а также учебных пособий, допущенных к использованию при реализации указанных образовательных программ такими организациями;

10) осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения;

11) индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ, а также хранение в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных носителях;

12) использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения;

13) проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования;

14) обеспечение в образовательной организации, имеющей интернат, необходимых условий содержания обучающихся;

15) создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся и работников образовательной организации;

16) создание условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом;

17) приобретение или изготовление бланков документов об образовании и (или) о квалификации;

18) установление требований к одежде обучающихся, если иное не установлено настоящим Федеральным законом или законодательством субъектов Российской Федерации;

19) содействие деятельности общественных объединений обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, осуществляемой в образовательной организации и не запрещенной законодательством Российской Федерации;

20) организацию научно-методической работы, в том числе организацию и проведение научных и методических конференций, семинаров;

21) обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации в сети Интернет;

22) иные вопросы в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Знание членами Управляющего совета возможностей и границ компетенции образовательной организации весьма важно, так как обозначенные компетенции образовательной организации задают основания для понимания поля деятельности системы управления школой и самого Управляющего совета, его полномочий.

КООПТАЦИЯ – один из способов формирования состава *коллегиальных органов управления школой*, при котором часть членов включается в состав такого органа без процедуры выборов, путем коллегиального решения уже вошедших в него лиц (избранных, вошедших по должности и назначенных).

Практика *Управляющих советов школ* говорит о широких возможностях использования процедуры кооптации для включения в состав совета наиболее авторитетных, заслуженных, влиятельных граждан, лиц, обладающих важными компетентностями, способных оказать в работе совета большую помощь. Из кооптированных членов совета часто избирается и *председатель Управляющего совета*, что позволяет с самого начала снять вопрос об излишней ангажированности председателя, его приверженности интересам какой-то одной группы участников образовательных отношений в школе.

Для повышения эффективности работы школьных Управляющих советов и усиления их влиятельности важную роль играет приход в их состав через процедуры кооптации активных общественных деятелей, представителей местных администраций и депутатского корпуса, бизнес-сообщества, СМИ,

профессиональных юристов и экономистов, представителей вузов, деятелей науки, культуры, искусства, технической интеллигенции.

Кооптированные члены могут разрешить возможный конфликт интересов между представителями родителей и 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.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – это характеристики, по которым определяется, насколько хорошо выполняет свою работу образовательная организация. Определение критериев оценки качества образовательной деятельности является важнейшим этапом при подготовке и проведении *независимой оценки качества образования*.

На данный момент в федеральном законодательстве закреплён набор критериев для независимой оценки деятельности образовательных организаций. Статья 95.2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» определяет следующие критерии:

- открытость и доступность информации об организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
- комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность;
- доброжелательность, вежливость, компетентность работников;
- удовлетворенность качеством образовательной деятельности организаций.

Однако данные критерии не являются единственными и неизменными. При проведении независимой общественной оценки деятельности образовательной организации список критериев может быть как расширен, так и полностью изменен за счет отказа от части или всех перечисленных в Федераль-

ном законе и включении каких-то иных характеристик, важных для тех, по чьему заказу и в чьих интересах проводится оценка.

Например, с точки зрения родителей детей-инвалидов, важными могут являться критерии оценки доступности школы для детей с ограничениями по здоровью различной степени и диагноза.

Учебные достижения обучающихся и их динамика также представляются важными критериями оценки деятельности образовательной организации. В статье 95.1 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» они выделены в отдельную категорию: «оценку качества подготовки обучающихся». Однако в рамках независимой общественной оценки они могут использоваться и для получения комплексной оценки деятельности образовательных организаций.

Для проведения оценки по выбранным критериям качества необходимо также определить конкретные показатели, характеризующие (описывающие) эти критерии, а также механизмы их получения, формулы расчета, нормативные ограничения («рамки нормы», выход за которые определяет качественную оценку «плохо»).

Приказом Минобрнауки России от 05.12.2014 № 1547 утверждены количественные показатели, позволяющие анализировать и оценивать образовательную деятельность по указанным критериям.

ЛИЦЕНЗИЯ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – государственный документ, предоставляющий организациям, прошедшим процедуры лицензирования, право на ведение образовательной деятельности по определённому кругу образовательных программ. Смыслом лицензирования (в отличие от аккредитации) является удостоверение наличия в образовательной организации необходимых условий для ведения образовательной деятельности.

Лицензирование образовательной деятельности школ относится к полномочиям РФ в сфере образования, переданным для осуществления органам

государственной власти субъектов РФ (см. ч. 1, ст. 7, п. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»), и входит в компетенцию соответствующих органов исполнительной власти субъекта РФ, осуществляющих переданные полномочия (региональные службы по контролю и надзору в области образования, региональные министерства и др.).

В статье 91 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» говорится:

«...1. Лицензирование образовательной деятельности осуществляется по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования.

2. Соискателями лицензии на осуществление образовательной деятельности являются образовательные организации, организации, осуществляющие обучение, а также индивидуальные предприниматели, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно.

3. Лицензирование образовательной деятельности осуществляется лицензирующим органом – федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим переданные полномочия Российской Федерации в сфере образования, в соответствии с полномочиями, установленными статьями 6 и 7 настоящего Федерального закона.

4. Лицензия на осуществление образовательной деятельности (далее также – лицензия) имеет приложение, являющееся ее неотъемлемой частью. В приложении к лицензии указываются сведения о видах образования, об уровнях образования (для профессионального образования также сведения о профессиях, специальностях, направлениях подготовки и присваиваемой по соответствующим профессиям, специальностям и направлениям подготовки квалификации), о подвидах дополнительного образования, а также адреса

мест осуществления образовательной деятельности, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, основным программам профессионального обучения. По каждому филиалу организации, осуществляющей образовательную деятельность, оформляется отдельное приложение к лицензии с указанием также наименования и места нахождения такого филиала. Форма лицензии, форма приложения к лицензии и технические требования к указанным документам устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования».

Отсутствие у школы лицензии на образовательную деятельность лишает ее права осуществлять образовательную деятельность.

ЛОКАЛЬНЫЙ НОРМАТИВНЫЙ АКТ ШКОЛЫ – нормативный правовой документ, содержащий нормы, регулирующие образовательные отношения в конкретной общеобразовательной организации в пределах ее компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации, в порядке, установленном ее уставом, и действующий исключительно в данной школе.

Локальные акты издаются по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности школы, в том числе по вопросам, регламентирующим правила приема обучающихся, режим занятий, формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся, порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и обучающимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся.

Среди локальных нормативных актов школы выделяются акты, регламентирующие создание и деятельность *коллегиальных органов управления*

школой, в частности – Управляющего совета школы – Положение об Управляющем совете, Положение о выборах в Управляющий совет, *Регламент работы Управляющего совета* и др.

МИССИЯ ШКОЛЫ – одно из важнейших понятий *стратегического управления школой* и важная характеристика школы; принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение о смысле и об общем назначении существования и деятельности данного образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к наиболее важным клиентам, соотнесенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями. Миссия школы призвана охватить в совокупности и отразить все важнейшие перспективные устремления данного школьного сообщества.

Миссия школы (как и миссии организаций вообще) часто называют главной целью организации. Однако если понимать под целью конкретный образ желаемого результата деятельности, придется признать, что миссия не цель, а важная основа целеполагания, задающая рамки и направления, внутри которых будут ставиться и достигаться конкретные цели; при одинаковой миссии школы могут и будут ставить различающиеся конкретные цели. Миссия школы должна стать итогом коллективного решения членов школьного сообщества, решения, учитывающего требования социального заказа и реальные возможности и потребности педагогического коллектива.

Определение и документирование конкретными школами своей особой миссии – явление новое для российского образования (раньше говорили лишь об общей высокой миссии учительства и советской школы). Оно связано с автономностью образовательных организаций и возрастающим разнообразием школ и условий их жизнедеятельности.

Определить миссию школы – значит чаще всего и определить статус, так как различные варианты общеобразовательных школ существенно отличаются друг от друга именно по принимаемой на себя типичной миссии.

Гласно заявляя о своей миссии, школа как бы предъявляет своим потенциальным заказчикам, клиентам, партнерам свою визитную карточку, что очень важно для будущих цивилизованных взаимоотношений.

Миссия школы как социально ответственной системы, имеющей многих клиентов, заказчиков, партнеров, будет более или менее полной, если она определяется и формулируется одновременно по отношению к школьникам и их образованию, заказчикам школы, муниципальной образовательной системе, сотрудникам школы и т. д. Что школа может предложить детям, кроме собственно образовательных услуг? что школа готова сделать для своих сотрудников? что школа собирается сделать для муниципальной образовательной системы, более широкой социальной среды?

Во избежание противоречий между интересами школы и территориальной образовательной системы, миссию школы следует согласовывать с органами управления образованием на местах, которые призваны представлять общие интересы населения в области образования.

Будучи органом стратегического управления школой, *Управляющий совет школы* призван активно участвовать в формулировании миссии школы, ее обязательств перед социумом.

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ – вводимая в соответствии со ст. 95, 95.1 и 95.2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» процедура, направленная на получение сведений об образовательной деятельности, о качестве подготовки обучающихся и реализации образовательных программ. Введение независимой оценки качества образования входит в состав системы мер по расширению *информационной открытости образования, общественного участия в оценке качества образования.*

В статье 95.1 закона об образовании говорится, что «1. Независимая оценка качества подготовки обучающихся проводится по инициативе участников отношений в сфере образования в целях подготовки информации об

уровне освоения обучающимися образовательной программы или ее частей, предоставления участникам отношений в сфере образования информации о качестве подготовки обучающихся. 2. Организации, осуществляющие независимую оценку качества подготовки обучающихся, устанавливают виды образования, группы обучающихся и (или) образовательных программ или их частей, в отношении которых проводится независимая оценка качества подготовки обучающихся, а также условия, формы и методы проведения независимой оценки качества подготовки обучающихся. 3. Независимая оценка качества подготовки обучающихся осуществляется также в рамках международных сопоставительных исследований в сфере образования в соответствии с критериями и требованиями российских, иностранных и международных организаций».

Управляющий совет школы вместе с ее директором могут быть субъектами выдвижения инициативы о такой независимой оценке качества образования.

Согласно статье 95.2 закона об образовании «независимая оценка качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность (далее – образовательная деятельность организаций), осуществляется в целях предоставления участникам отношений в сфере образования информации об уровне организации работы по реализации образовательных программ на основе общедоступной информации».

Для проведения независимой оценки качества образовательной деятельности на различных уровнях системы образования, вплоть до муниципального уровня, создаются общественные советы, которые: «1) определяют перечни организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в отношении которых проводится независимая оценка, предусмотренная настоящей статьей;

2) формируют предложения для разработки технического задания для организации, которая осуществляет сбор, обобщение и анализ информации о качестве образовательной деятельности организаций (далее – оператор), при-

нимают участие в рассмотрении проектов документации о закупках работ, услуг, а также проектов государственного, муниципального контрактов, заключаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими государственное управление в сфере образования, органами местного самоуправления с оператором;

3) устанавливают при необходимости критерии оценки качества образовательной деятельности организаций (дополнительно к установленным настоящей статьей общим критериям); 4) проводят независимую оценку качества образовательной деятельности организаций с учетом информации, представленной оператором; 5) представляют соответственно в федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, органы местного самоуправления результаты независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, а также предложения об улучшении их деятельности».

Закон устанавливает ряд общих критериев независимой оценки качества образования: «открытость и доступность информации об организациях, осуществляющих образовательную деятельность; комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность; доброжелательность, вежливость, компетентность работников; удовлетворенность качеством образовательной деятельности организаций». Данные критерии конкретизируются нормативными актами Министерства образования и науки РФ.

НОРМАТИВНОЕ ПОДУШЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ – модель финансирования образовательных организаций, основывающаяся на определении нормативных затрат на обучение на одного учащегося в год.

Модель нормативного подушевого финансирования реализует принцип «деньги следуют за учеником», то есть школа получает бюджетное финансирование пропорционально численности обучающихся в ней детей.

Модель нормативного подушевого финансирования пришла на смену затратного финансирования, при котором школа получала средства в зависимости от тех затрат, которые были сделаны ею в предшествующем периоде, и рассматривается как более прозрачная и справедливая.

Нормативы определяются органами государственной власти субъектов Российской Федерации по каждому уровню образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, по каждому виду и направленности (профилю) образовательных программ с учетом форм обучения, федеральных государственных требований (при их наличии), типа образовательной организации, сетевой формы реализации образовательных программ, образовательных технологий, специальных условий получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья, обеспечения дополнительного профессионального образования педагогическим работникам, обеспечения безопасных условий обучения и воспитания, охраны здоровья обучающихся.

Для малокомплектных образовательных организаций и образовательных организаций, расположенных в сельских населенных пунктах и реализующих основные общеобразовательные программы, нормативные затраты на оказание государственных или муниципальных услуг в сфере образования должны предусматривать, в том числе затраты на осуществление образовательной деятельности, не зависящие от количества обучающихся.

Нормативные затраты на оказание государственных или муниципальных услуг в сфере образования включают в себя затраты на оплату труда педагогических работников. Расходы на оплату труда педагогических работников муниципальных общеобразовательных организаций, включаемые органами государственной власти субъектов Российской Федерации в нормативы, не

могут быть ниже уровня, соответствующего средней заработной плате в соответствующем субъекте Российской Федерации.

Региональный подушевой норматив финансового обеспечения должен учитываться при составлении проектов бюджетов для планирования бюджетных ассигнований на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ), составлении бюджетной сметы казенного учреждения, а также для определения объема субсидий на выполнение *государственного (муниципального) задания* бюджетным или автономным учреждением.

Модель нормативного подушевого финансирования призвана стимулировать конкуренцию школ «за ученика», поскольку от количества «привлеченных» качеством услуг, брендом и др. школы обучающихся зависит размер финансирования и соответственно финансовое благополучие школы. Управляющий совет должен иметь ясное представление о действующей модели финансирования школы, увязывать свои решения в области стратегического управления, в том числе с задачами повышения привлекательности школы для учащихся (семей учащихся), имеющего следствием рост объемов финансирования.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА – согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» «комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий..., который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов».

Пункт 2 статьи 12 закона об образовании устанавливает, что «в Российской Федерации по уровням общего и профессионального образования, по профессиональному обучению реализуются *основные образовательные программы...*». При этом на уровне общеобразовательной организации основные общеобразовательные программы включают в себя образовательные про-

граммы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования (ст.12, п.3). Таким образом, образовательная программа школы в соответствии с данным Законом выступает перед нами как совокупность указанных основных образовательных программ. Согласно пункту 5 статьи 12 закона об образовании «образовательные программы самостоятельно разрабатываются и утверждаются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, если закона об образовании не установлено иное». Пункт 7 той же статьи гласит: «Организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам..., разрабатывают образовательные программы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и с учетом соответствующих *примерных основных образовательных программ*».

При этом согласно пункту 6 статьи 28 закона об образовании «разработка и утверждение образовательной программы образовательной организации» относится к *компетенции образовательной организации*.

Закон об образовании в статье 13 «Общие требования к реализации образовательных программ» фиксирует: «1. Образовательные программы реализуются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, как самостоятельно, так и посредством сетевых форм их реализации. 2. При реализации образовательной программы используются различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии, электронное обучение. 3. При реализации образовательной программы организацией, осуществляющей образовательную деятельность, может применяться форма организации образовательной деятельности, основанная на модульном принципе представления содержания образовательной программы и построения учебных планов, использовании соответствующих образовательных технологий».

Образовательная программа школы как документ – стратегический документ школы, раскрывающий реализуемую школой текущую образователь-

ную стратегию, интегрирующую учебную и внеурочную деятельность, имеющие ресурсы на достижение стратегической цели – раскрытие и развитие с их помощью потенциала и индивидуальности каждого ученика.

Образовательную программу формируют совместно и школа (обязательная часть программы), и другие участники образовательного процесса.

В современных условиях образовательная программа школы строится как совокупность *основных образовательных программ общеобразовательной организации* – начального, основного и среднего общего образования. Образовательную программу школы следует отличать от главного стратегического документа школы – *программы развития образовательной организации*.

Полномочие Управляющего совета по согласованию образовательной программы школы - одно из наиболее значимых для реализации его роли как органа стратегического управления. Согласование образовательной программы школы, а в оптимальном варианте – участие в ее разработке с начальных этапов позволяет обеспечить соответствие содержания и технологий образования *социальному заказу*.

ОБУЧЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ – важнейшее средство и условие поддержания и развития компетентности общественных управляющих, формирование их готовности к продуктивной и эффективной работе в органах коллегиального управления.

Значимость организации специального обучения общественных управляющих была своевременно осознана организаторами эксперимента по внедрению Управляющего совета в школах России, стартовавшего по распоряжению Минобрнауки России в 2004 г., что привело к разработке первых образовательных программ для обучения общественных управляющих, пособий для школьных управляющих и организаторов обучения общественных управляющих, а затем и к практической апробации новых программ в ходе обучения членов Управляющих советов. Наличие подготовленных и «обка-

таннных» в практике образовательных программ и специальных пособий помогло в годы реализации региональных комплексных проектов модернизации образования (2007-2009) запустить процессы массового обучения общественных управляющих во многих субъектах РФ.

Право на обучение (подготовку) к работе в органах коллегиального управления и порядок организации обучения общественных управляющих получили законодательную регламентацию в законах ряда субъектов РФ.

Организация обучения общественных управляющих требует решения ряда задач: выявление потребностей общественных управляющих в содержании и формах обучения; разработка, актуализация и сертификация (или иная процедура легитимации) образовательных программ; позиционирование таких программ как дополнительных образовательных программ (подвид дополнительного образования – образование детей и взрослых согласно пункту 6 статьи 10 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»); разработка и тиражирование пособий для обучения и учебных материалов к ним; подготовка преподавателей и тьюторов; поиск источников финансирования обучения общественных управляющих.

К числу важнейших особенностей, которые требуют учета при обучении общественных управляющих, относятся:

1. Отсутствие у новых управляющих (в большинстве случаев) представлений и знаний об устройстве, задачах и условиях жизнедеятельности современной школы и системе управления ею.

2. Ограниченный бюджет времени на обучение в качестве общественных управляющих (большинство общественных управляющих значительное время отдают своей основной работе, а практика отрыва «от производства» для такого обучения пока не сложилась, не имеет прецедентов и ясных правовых оснований).

3. Различный образовательный уровень и опыт обучающихся, в ряде случаев создающий препятствия для обучения в классических академических формах.

4. Проблематичность переноса на обучение общественных управляющих вполне привычных и традиционных для сферы образования подходов к повышению профессиональной квалификации работников этой сферы (зачастую – в специальных образовательных структурах типа ИПК или ИУУ, с отрывом от производства, в форме классического учебного процесса).

Взятые в своей совокупности перечисленные особенности заставляют серьезно задуматься о поиске гибких и нестандартных форм организации обучения общественных управляющих, в том числе использования деловых игр, электронного обучения (дистанционных технологий), технологий тьюторского сопровождения

Особенно актуальным становится дополнение традиционного «знаниевого» понимания образовательной (учебной) программы как систематизированного перечня блоков учебного материала, подлежащего усвоению для достижения поставленных программных целей, деятельностным пониманием, при котором программа рассматривается как совокупность последовательных умственных и практических действий, осуществляемых и «проживаемых» обучаемым для решения конкретных учебных и практических задач и проблем.

Особые требования предъявляются к учебным пособиям и материалам для обучения общественных управляющих: эти пособия должны быть написаны доступным языком и включать специальное отобранное содержание.

Издание книжной серии «Школьный управляющий Москвы» является посильным вкладом авторов в организацию обучения общественных управляющих на современном уровне.

ОБЩЕСТВЕННАЯ ПРИЕМНАЯ – реальное или виртуальное (в виде сайта, портала) пространство, а также форма работы, предназначенная для обеспечения открытости и развития коммуникации между органами управления (в том числе государственно-общественного управления образованием) и общественностью, населением, физическими и юридическими лицами.

Общественные приемные по определенному графику ведут прием и рассмотрение обращений различных заявителей по вопросам компетенции соответствующих органов.

Управляющие советы школ также могут использовать в своей работе формат общественной приемной. Для организации работы общественной приемной Управляющего совета рекомендуется выделять специальное помещение в школе.

ОБЩЕСТВЕННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ – понятие, характеризующее в обобщенном виде всех субъектов управления школой, представляющих интересы гражданского общества, общественности, прежде всего – различных групп участников образовательных отношений (учащихся, родителей, педагогов), а также более широкой, внешкольной общественности, а также их деятельность по управлению школой.

Общественная составляющая в управлении школой противопоставляется государственной, ведомственной составляющей управления, вместе с которой формирует *государственно-общественное управление образованием*, ставшее важным управленческим нововведением в российской школе, начиная с конца прошлого века.

Развитие общественного участия в управлении школой и общественной составляющей в управлении школой является одним из приоритетов модернизации российского образования.

Общественная составляющая в управлении школой представлена, в частности, *коллегиальными органами управления школой*. Главным признаком, позволяющим говорить о наличии общественной составляющей в управлении школой, являются закрепленные за ее представителями конкретные управленческие полномочия. При этом наиболее сильно такие полномочия и участие во внутришкольном управлении в целом, включая *стратегическое управление школой*, выражены у *Управляющего совета школы*.

ОБЩЕСТВЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ – важный аспект расширения общественного участия в управлении образованием и усиления информационной открытости и прозрачности школы. Общественное наблюдение в образовании предполагает формирование института общественных наблюдателей, которые получают право присутствовать при проведении важных процедур, связанных с оценкой образовательных организаций, итоговой аттестацией обучающихся с целью обеспечения соблюдения установленного нормативными актами порядка их осуществления, а также профилактики их нарушений.

Основными объектами общественного наблюдения в образовании являются:

- процедуры итоговой аттестации учащихся, в том числе в форме и по технологии ЕГЭ, ОГЭ;
- процедуры лицензирования образовательной деятельности образовательных организаций;
- процедуры государственной аккредитации образовательной деятельности образовательных организаций;
- процедуры аттестации руководящих кадров образовательных организаций;
- деятельность аттестационных, аккредитационных, медальных, конфликтных и иных комиссий регионального и муниципального уровней;
- процедуры проведения контрольных и тестовых работ муниципального и регионального уровней для учащихся.

Присутствие общественных наблюдателей на вышеуказанных процедурах может быть инициировано как школой, так и органом (органами) управления образованием. Общественные управляющие могут выступить в роли общественных наблюдателей.

ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ В ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ – одна из важнейших составляющих общественного участия в управлении школой. Особая значимость общественного участия в оценке качества образования определяется тем, что обеспечение современного качества образования является главнейшей стратегической целью школы. Важное место общественное участие занимает в *независимой оценке качества образования*.

Основные нормативно-правовые параметры общественного участия в оценке качества образования заданы в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации». Согласно этому закону участники отношений в сфере образования могут выступать в роли инициаторов оценки качества подготовки обучающихся (ст. 95.1 закона об образовании). При проведении оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, законодательство определяет обязательное общественное участие в форме общественных советов при органах управления образованием регионального и федерального уровней и возможность создания таких общественных советов на муниципальном уровне.

К функциям таких общественных советов законом отнесены:

- определение перечней организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в отношении которых проводится независимая оценка;
- формирование предложений для разработки технического задания для организации, которая осуществляет сбор, обобщение и анализ информации о качестве образовательной деятельности организаций (далее - оператор);
- участие в рассмотрении проектов документации о закупках работ, услуг, а также проектов государственного, муниципального контрактов, заключаемыми с оператором органами управления образованием;
- установление при необходимости критериев оценки качества образовательной деятельности организаций;

- проведение независимой оценки качества образовательной деятельности организаций с учетом информации, представленной оператором;
- представление в соответствующий орган управления образованием результатов независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, а также предложений об улучшении их деятельности.

По сути, представители общественности и (или) общественные институты могут выступать в качестве инициатора, заказчика, эксперта и даже исполнителя (оператора) независимой оценки.

Кроме этого, набор критериев независимой оценки качества образования, заданный в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», фактически определяет обязательность учета общественного мнения при проведении такой оценки. Речь идет о такой критерии, как «удовлетворенность качеством образовательной деятельности организаций» (статья 95.2 закона об образовании), который не может быть раскрыт без участия общественности.

При этом федеральное законодательство не регулирует (не описывает и не запрещает) участие общественности в оценке качества образовательной деятельности образовательной организации. Нормативное регулирование этих вопросов осуществляется на уровне школы, в том числе в рамках деятельности Управляющих советов.

ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ – одно из конкретных проявлений *государственно-общественного управления образованием*, включение общественности через различные органы в подготовку, принятие и реализацию стратегических решений. С начала XXI века общественное участие в стратегическом управлении школой осуществляется на основе представлений о том, что общественность может выполнять по отношению к школе не только и не столько наблюдательно-совещательные и попечительские функции, сколько функции определения главных приоритетов образования в школе и ее развития. Орга-

ном, практически осуществляющим общественное участие в стратегическом управлении школой, является Управляющий совет школы, в котором наряду с представителями администрации школы, учредителя и педагогических работников, широко представлены родители, имеются представители старшеклассников и внешкольной общественности.

В рамках конкретной школы степень общественного участия в стратегическом управлении школой тесно связана с уровнем реальной вовлеченности органов государственно-общественного управления школой в решение вопросов стратегического управления.

ОБЩЕСТВЕННОЕ ОБСУЖДЕНИЕ – публичное обсуждение общественно значимых вопросов, а также проектов решений органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, с обязательным участием в таком обсуждении уполномоченных лиц указанных органов и организаций, представителей граждан и общественных объединений, интересы которых затрагиваются соответствующим решением.

Общественное обсуждение проводится с привлечением к участию в нем представителей различных профессиональных и социальных групп, в том числе лиц, права и законные интересы которых затрагивает или может затронуть решение, проект которого выносится на общественное обсуждение. Общественное обсуждение проводится публично и открыто. Участники общественного обсуждения вправе свободно выражать свое мнение и вносить предложения по вопросам, вынесенным на общественное обсуждение. Общественное обсуждение указанных вопросов может проводиться через средства массовой информации, в том числе через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет.

По результатам общественного обсуждения подготавливается итоговый документ (протокол), который направляется на рассмотрение в органы госу-

дарственной власти или органы местного самоуправления и обнародуется в соответствии с законодательством, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ И СЛУШАНИЯ – формы *общественного контроля*, направленные на привлечение широкого общественного внимания к актуальным и сложно решаемым общественно значимым вопросам (в том числе образования), затрагивающим интересы граждан.

Общественное обсуждение - публичное обсуждение общественно значимых вопросов, а также проектов решений органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, с обязательным участием в таком обсуждении уполномоченных лиц указанных органов и организаций, представителей граждан и общественных объединений, интересы которых затрагиваются соответствующим решением.

Общественное обсуждение проводится с привлечением к участию в нем представителей различных профессиональных и социальных групп, в том числе лиц, права и законные интересы которых затрагивает или может затронуть решение, проект которого выносится на общественное обсуждение. Общественное обсуждение проводится публично и открыто. Участники общественного обсуждения вправе свободно выражать свое мнение и вносить предложения по вопросам, вынесенным на общественное обсуждение. Общественное обсуждение указанных вопросов может проводиться через средства массовой информации, в том числе через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет.

По результатам общественного обсуждения подготавливается итоговый документ (протокол), который направляется на рассмотрение в органы государственной власти или органы местного самоуправления и обнародуется в

соответствии с законодательством, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Общественные (публичные) слушания - собрание граждан, организуемое субъектом общественного контроля, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, органами государственной власти и органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, иными органами и организациями, осуществляющими в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, для обсуждения вопросов, касающихся деятельности указанных органов и организаций и имеющих особую общественную значимость либо затрагивающих права и свободы человека и гражданина, права и законные интересы общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций.

Общественные (публичные) слушания проводятся в помещении, пригодном для размещения в нем представителей различных групп населения, права и законные интересы которых затрагивают вопросы, вынесенные на общественные (публичные) слушания. Общественные (публичные) слушания проводятся публично и открыто, их участники вправе свободно высказывать свое мнение и вносить предложения и замечания по вопросу, вынесенному на общественные (публичные) слушания.

По результатам общественных (публичных) слушаний их организатор составляет итоговый документ (протокол), содержащий обобщенную информацию о ходе общественных (публичных) слушаний, в том числе о мнениях их участников, поступивших предложениях и заявлениях, об одобренных большинством участников слушаний рекомендациях.

Итоговый документ (протокол), подготовленный по результатам общественных (публичных) слушаний, направляется на рассмотрение в органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные организации, иные органы и организации, осуществляющие в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия,

и обнародуется в соответствии с настоящим Федеральным законом, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Школы в лице *Управляющего совета школы* могут использовать проведение общественного обсуждения в конкретной школе или более широком образовательном пространстве.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ УПРАВЛЯЮЩИЕ В ОБРАЗОВАНИИ – представители родительской, ученической, деловой, профессиональной и иной общественности, наделенные полномочиями представлять и выражать интересы этой общественности в сфере образования на региональном, муниципальном уровнях и на уровне общеобразовательной организации.

Существующими нормативными документами статус общественного управляющего школы, к сожалению, не сформулирован. Однако его вполне можно зафиксировать, используя следующие характеристики:

- Общественные управляющие – члены коллегиального органа управления школой.
- Общественные управляющие работают на общественных началах (не получают денежного вознаграждения).
- Общественные управляющие имеют равное положение, независимо от социального статуса, должности, места работы, варианта включения в Управляющий совет (по должности, избрание, кооптация).
- Общественные управляющие имеют удостоверения, выдаваемые учредителем школы.
- Общественные управляющие не имеют полномочий действовать индивидуально, за исключением тех случаев, когда Совет делегирует им полномочия действовать таким образом.
- Общественные управляющие не могут непосредственно вмешиваться в профессиональную деятельность директора, педагогов, работников школы, учащихся, требовать от них выполнения своих пожеланий.

Примерный список прав общественных управляющих в школе:

- Участвовать в обсуждении и принятии решений Совета.
- Открыто выражать собственное мнение на заседании Совета.
- Досрочно выйти из состава Совета.
- Получать информацию о дате, времени, месте проведения заседаний Совета и необходимые материалы по обсуждаемому вопросу.
- Инициировать проведение заседания Совета по любому вопросу, находящемуся в его компетенции.
- Требовать от администрации предоставления информации по вопросам, находящимся в компетенции Совета.
- Инициировать создание комиссий Совета, быть их руководителем или членом.
- Представлять школу в отношениях с образовательными организациями, иными организациями и государственными органами в рамках компетенции Совета.
- Участвовать в заседании педагогического совета школы с правом совещательного голоса.
- Получать необходимые для своей работы знания в рамках специальной подготовки школьного управляющего.
- Право на возмещение расходов, связанных с работой в Совете.

Примерный список обязанностей общественных управляющих в образовании:

- Регулярно участвовать в заседаниях Совета, не пропускать их без уважительной причины.
- В качестве члена или председателя комиссии Совета принимать активное участие в ее работе, готовить квалифицированные проекты решений Совета.
- Проявлять личную активность в обсуждении, принятии и исполнении решений Совета.

- Выслушивать мнение коллег и уважать их позицию по обсуждаемым вопросам.

- Стараться больше узнать об устройстве школьной жизни, об организации в ней образовательного процесса.

- Заранее, в предусмотренные сроки, подать мотивированное заявление о выходе на имя председателя Совета.

- Заботиться об информировании всех участников образовательного процесса о планах и решениях Совета.

- Не использовать членство в Совете для удовлетворения своих личных интересов (или, если управляющий родитель, – интересов ребенка).

- Стремиться изучать и выражать позицию всего сообщества (родителей, учащихся, работников школы), а не отдельных групп (которые выдвинули общественного управляющего или которые за него голосовали).

- В случае несовпадения интересов выдвинувшей общественного управляющего группы с интересами школы отдавать приоритет последним.

- Нести коллективную ответственность за все решения, принятые Советом, даже в случае несогласия с принятыми большинством голосов решениями.

- Участвовать в подготовке материалов для содержательного и компетентного рассмотрения вносимого в повестку заседания Совета вопроса.

- 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.

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

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

Однако при выполнении некоторых заданий, непосредственно связанных с участием в работе Управляющего совета, у школьных управляющих

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

Для обеспечения эффективности участия общественных управляющих в управлении школой необходимо обеспечить их специальное *обучение*.

ОБЩЕСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ – взаимодействие гражданского общества с органами государственной власти и местного самоуправления по вопросам защиты прав и реализации законных интересов граждан.

В Федеральном законе «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» под общественным контролем понимается деятельность субъектов общественного контроля, осуществляемая в целях наблюдения за деятельностью органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, а также в целях общественной проверки, анализа и общественной оценки издаваемых ими актов и принимаемых решений.

Целями общественного контроля являются:

1) обеспечение реализации и защиты прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций;

2) обеспечение учета общественного мнения, предложений и рекомендаций граждан, общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций при принятии решений органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, иными органами и организациями, осуществляющими в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия;

3) общественная оценка деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, в целях защиты прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций.

Задачами общественного контроля являются:

1) формирование и развитие гражданского правосознания;

2) повышение уровня доверия граждан к деятельности государства, а также обеспечение тесного взаимодействия государства с институтами гражданского общества;

3) содействие предупреждению и разрешению социальных конфликтов;

4) реализация гражданских инициатив, направленных на защиту прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций;

5) обеспечение прозрачности и открытости деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия;

6) формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению;

7) повышение эффективности деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия.

Общественный контроль осуществляется на основе следующих принципов:

1) приоритет прав и законных интересов человека и гражданина;

2) добровольность участия в осуществлении общественного контроля;

3) самостоятельность субъектов общественного контроля и их независимость от органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия;

4) публичность и открытость осуществления общественного контроля и общественного обсуждения его результатов;

5) законность деятельности субъектов общественного контроля;

6) объективность, беспристрастность и добросовестность субъектов общественного контроля, достоверность результатов осуществляемого ими общественного контроля;

7) обязательность рассмотрения органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, иными органами и организациями, осуществляющими в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, итоговых документов, подготовленных по результатам общественного контроля, а в случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, муниципальными нормативными правовыми актами, учет указанными органами и организациями предложений, рекомендаций и выводов, содержащихся в этих документах;

8) многообразие форм общественного контроля;

9) недопустимость необоснованного вмешательства субъектов общественного контроля в деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, и оказания неправомерного воздействия на указанные органы и организации;

10) презумпция добросовестности деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, за деятельностью которых осуществляется общественный контроль;

11) недопустимость вмешательства в сферу деятельности политических партий;

12) соблюдение нейтральности субъектами общественного контроля, исключающей возможность влияния решений политических партий на осуществление общественного контроля.

Закон определяет типы организационных форм *субъектов общественного контроля* и процедуры реализации ими *форм общественного контроля*.

ОБЩЕСТВЕННЫЙ МОНИТОРИНГ – это осуществляемое субъектом общественного контроля постоянное (систематическое) или временное наблюдение за деятельностью органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия.

Организаторами общественного мониторинга являются Общественная палата Российской Федерации, общественные палаты субъектов Российской Федерации, общественные палаты (советы) муниципальных образований,

общественные наблюдательные комиссии, общественные инспекции, общественные объединения и иные негосударственные некоммерческие организации.

Общественный мониторинг проводится публично и открыто с использованием информационно-телекоммуникационных систем, в том числе информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Субъектом общественного контроля по результатам проведения общественного мониторинга может быть подготовлен итоговый документ, который подлежит обязательному рассмотрению органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, иными органами и организациями, осуществляющими в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия. Итоговый документ, подготовленный по результатам общественного мониторинга, обнародуется в соответствии с настоящим Федеральным законом, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет. В зависимости от результатов общественного мониторинга его организатор вправе инициировать проведение общественного обсуждения, общественных (публичных) слушаний, общественной проверки, общественной экспертизы, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, иных общественных мероприятий.

ОБЩЕСТВЕННЫЙ РЕЙТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ – сопоставительная оценка образовательных организаций, проводимая по заказу и с участием институтов гражданского общества – общественных организаций, общественных советов при органах власти и управления, СМИ (представляющих интересы той или иной группы общественности, потребителей образовательных услуг), которые определяют ключевые элементы методики (цели, задачи рейтинга, объекты оценивания (кого будут оценивать), направления и критерии оценки и т. д.), формируют рейтинг.

При построении общественного рейтинга образовательных организаций используются критерии оценки качества деятельности образовательных организаций, которые задают представители общественности.

является альтернативой ведомственному, который заказывает образовательное ведомство в лице органов управления образованием регионального, муниципального или федерального уровней.

Общественный рейтинг образовательных организаций обеспечивает возможность максимального учета актуального потребительского запроса за счет расширения набора критериев и показателей оценки образовательных организаций, дополнения их критериями, которые актуальны для общественности.

Общественная оценка может оперативно реагировать на изменения общественного (потребительского) запроса к качеству образования, внося в методику соответствующие изменения.

Появление многих различных оценок образовательных организаций, которые строятся для разных целевых аудиторий, под разные задачи по разным критериям, также обеспечивает более широкий охват интересов потребителей образовательных услуг. К преимуществам общественного рейтинга также можно отнести следующие:

- Адресность независимой общественной оценки позволяет учесть специфические и региональные особенности образовательных организаций. Разделение ответственности за результаты между образовательной организацией, ведомством (учредителем) и обществом.
- Повышение востребованности результатов независимой оценки и доверия к ним со стороны общественности.
- Активизация общественности с точки зрения влияния на развитие системы образования.

Активное участие общественности в рейтинговании (в том числе проведение общественной экспертизы качества методики рейтингования и ее ответственности пользовательскому запросу, качества проведения оценки и полу-

ченных результатов, общественный контроль за использованием результатов и выполнением рекомендаций, составленных по результатам независимой оценки качества образования) позволяет снизить риски независимой оценки качества образования, например, таких, как принятие учредителем неконструктивных мер к образовательным организациям с низкими показателями; использование руководством образовательных организаций неадекватных методов повышения своих результатов (манипуляции с ЕГЭ и др.).

Однако на настоящий момент общественные рейтинги образовательных организаций имеют также существенные недостатки.

Барьеры, препятствующие эффективной реализации общественного рейтингования:

- Неготовность общественности выступать полноправным субъектом.
- Отсутствие заинтересованности в проведении независимой оценки образования и использовании её результатов у общественных и иных организаций.
- Несамостоятельность (ангажированность) общественных советов, которые наделены функцией проведения независимой оценки качества образования.
- Неготовность ведомств открывать информацию, недостаточность открытых данных.
- Сложность и затратность (финансы, кадры, время) социологических опросов.

ОБЩЕСТВЕННЫЙ СОВЕТ (при федеральном органе исполнительной и/или законодательной власти субъектов Российской Федерации) – орган, выполняющий консультативно-совещательные функции и участвующий в осуществлении общественного контроля в порядке и формах, которые предусмотрены федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми ак-

тами субъектов Российской Федерации, положениями об общественных советах.

Общественные советы содействуют учету прав и законных интересов общественных объединений, правозащитных, религиозных и иных организаций при общественной оценке деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Общественные советы могут создаваться при органах местного самоуправления.

В состав общественного совета не могут входить лица, замещающие государственные должности Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, должности государственной службы Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, и лица, замещающие муниципальные должности и должности муниципальной службы, а также другие лица, которые в соответствии с Федеральным законом «Об Общественной палате Российской Федерации» не могут быть членами Общественной палаты Российской Федерации.

Общественные советы при федеральных органах исполнительной власти формируются на конкурсной основе, если иной порядок формирования общественных советов при отдельных федеральных органах исполнительной власти не предусмотрен нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации. Организатором конкурса является Общественная палата Российской Федерации.

Требования к кандидатурам в состав общественного совета при федеральном органе исполнительной власти разрабатываются соответствующим федеральным органом исполнительной власти совместно с Общественной палатой Российской Федерации. Правом выдвижения кандидатур в члены общественных советов обладают общественные объединения и иные негосударственные некоммерческие организации, целями деятельности которых являются представление или защита общественных интересов и (или) выпол-

нение экспертной работы в сфере общественных отношений. Состав общественного совета, сформированный из числа кандидатур, отобранных на конкурсной основе, утверждается руководителем соответствующего федерального органа исполнительной власти по согласованию с советом Общественной палаты Российской Федерации. Председатель общественного совета избирается членами общественного совета из своего состава.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА И ОБЩЕСТВЕННЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ – возлагаемая на Управляющий совет, как коллективный субъект, и его членов, как индивидуальных субъектов, обязанность отвечать за совершаемые действия, а также их последствия, предполагающая определенный уровень негативных последствий для субъекта в случае нарушения им установленных требований.

Для современного российского менталитета пока непривычна идея наделения коллегиального представительного органа, состоящего из людей, работающих безвозмездно, суммой серьезных полномочий по управлению муниципальным (государственным) учреждением. У многих руководителей образовательных организаций и органов управления образованием такой орган в сравнении с единоначальным руководителем (директором школы) представляется недостаточно ответственным. Поэтому вопрос об ответственности Управляющего совета и общественных управляющих, сопряженной с предоставленной ему компетенцией, остается сегодня достаточно актуальным.

Можно утверждать, что распространенный в массовом сознании стереотип о полной безответственности Управляющего совета имеет мало общего с истиной.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения Управляющим советом своих обязанностей по управлению образовательной организацией учредитель имеет закрепленное в уставе школы право распустить данный со-

став Управляющего совета и в предусмотренный уставом срок назначить и провести процедуры формирования нового состава Управляющего совета.

Данная процедура аналогична увольнению нерадивого руководителя образовательного учреждения и к тому же не обременена нормами и процедурами Трудового кодекса РФ, как в случае увольнения единоначального руководителя.

Если руководитель издает приказ в противоречии с действующим законодательством, такой приказ является ничтожным, не имеющим юридической силы изначально. Такое же правило распространяется и на решения Управляющего совета.

Если руководитель настаивает на исполнении подчиненными противоречащего законодательству приказа, распоряжения либо иным образом злоупотребляет своим служебным положением из корыстных или иных побуждений, то к нему, в зависимости от результатов и последствий таких действий, применяются соответствующие нормы Административного или Уголовного кодекса РФ.

Управляющий совет как коллегиальный орган для злоупотребления своим положением должен превратиться в преступное сообщество, сговорившееся совершить то или иное злоупотребление или преступление, что трудно себе представить даже теоретически.

Однако в случае принятия Управляющим советом решений или совершения членами Управляющего совета иных деяний, наказуемых в уголовном порядке, лица, входящие в состав Управляющего совета, при доказательстве их вины за принятие указанных решений или организацию указанных деяний, могут по решению суда, как это установлено действующим законодательством, нести ответственность как руководители преступных сообществ.

Из сказанного видно, что Управляющий совет вполне ответственен за свои решения в рамках отведенных ему полномочий, а также за последствия реализации таких решений не менее, чем единоначальный руководитель образовательной организации. Кроме формальной, по закону, ответственности,

Управляющий совет в целом, равно, как и каждый его член, индивидуально несет также еще и большую моральную ответственность перед всеми участниками образовательного процесса, рискуя своей деловой и человеческой репутацией в общественном мнении школьного сообщества и муниципального (местного) сообщества города или села.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ ШКОЛЫ – обязательный *коллегиальный орган управления школой* согласно пункту 4 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»: «В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации..., педагогический совет..., а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом...»).

Педагогический совет школы – наиболее традиционный коллегиальный орган управления школой, имеющий длительную историю и сложившиеся традиции, широко описанные в научной и методической литературе, является постоянно действующим органом для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса, жизнедеятельности школы в целом.

Председателем педагогического совета школы является, как правило, *директор школы*, что, с одной стороны, обеспечивает проведение его влияния как единоличного органа управления школой на педагогический коллектив школы, с другой стороны – зачастую ведет к превращению педагогического совета школы из органа выражения профессионального общественного мнения педагогов в трибуну директора при «совещательном голосе» остальных членов совета, что не совсем корректно.

Рассматривая любые важные вопросы школьной жизни, педагогический совет школы естественным образом входит и в состав органов стратегического управления школой, и его профессиональная позиция в этих вопросах крайне важна.

В ситуации возможности и реальности создания в школе других, новых коллегиальных органов управления школой, представляющих линию *государственно-общественного управления образованием* (прежде всего – *Управляющих советов школ*), актуализируется важность установления продуктивного взаимодействия педагогического совета школы с этими органами на основе конкретного распределения полномочий и ответственности.

Педагогический совет школы определяет основные направления развития образовательного процесса в общеобразовательной организации; разрабатывает и согласовывает основную образовательную программу школы на основе ФГОС и примерных образовательных программ; определяет режим занятий обучающихся для представления Управляющему совету; осуществляет выбор учебников из утвержденных федеральных перечней учебников, рекомендованных (допущенных) к использованию в образовательном процессе; 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.

Деятельность педагогического совета школы регламентируется уставом школы и положением о педагогическом совете школы.

Педагогический совет школы и Управляющий совет школы призваны тесно сотрудничать в решении задач обеспечения результативного функционирования и развития школы.

ПЛАН ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПФХД) - ключевой документ образовательной организации, инструмент финансового планирования.

Бюджетные и автономные образовательные организации, получающие субсидии из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации, должны составлять ПФХД.

Целями составления ПФХД являются:

- планирование общих объемов поступлений и выплат;
- определение сбалансированности финансовых показателей;
- планирование мероприятий по повышению эффективности использования средств, поступающих в распоряжение учреждения;
- планирование мероприятий по предотвращению образования просроченной кредиторской задолженности учреждения;
- управление доходами и расходами учреждения.

В текстовой (описательной) части ПФХД указываются:

- цели и виды деятельности;
- перечень услуг (работ), относящихся в соответствии с уставом к основным видам деятельности учреждения, предоставление которых осуществляется за плату;
- общая балансовая стоимость недвижимого государственного (муниципального) имущества;
- общая балансовая стоимость движимого государственного (муниципального) имущества, особо ценного движимого имущества;
- иная информация по решению учредителя.

ПФХД составляется на финансовый год в случае, если закон о бюджете утверждается на один финансовый год, либо на финансовый год и плановый период, если закон о бюджете утверждается на очередной финансовый год и плановый период.

ПФХД подписывается должностными лицами, ответственными за содержащиеся в ПФХД сведения: руководителем учреждения (уполномоченным им лицом), руководителем финансово-экономической службы учреждения, главным бухгалтером учреждения и исполнителем документа.

План государственного (муниципального) автономного учреждения утверждается руководителем автономного учреждения на основании заключения наблюдательного совета автономного учреждения.

План государственного (муниципального) бюджетного учреждения утверждается органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя. Орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя, вправе в установленном им порядке предоставить право утверждать план руководителю государственного (муниципального) бюджетного учреждения.

Сегодня на практике очень немногие учредители передают возможность утверждения ПФХД школе, тем самым создавая барьеры для реализации принципа ее *автономии*. Нередко учредитель использует право утверждения ПФХД для оказания давления на школу, например, с целью того или иного распределения доходов от приносящей доход деятельности.

Для Управляющего совета ПФХД – один из важнейших документов, на который он должен опираться в своей работе. В оптимальном варианте Совет должен быть наделен полномочием по согласованию ПФХД и проявлять активность в защите интересов школы во взаимодействии с учредителем по утверждению ПФХД.

ПРАВА УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ – совокупность законных прав обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, педагогических работников и их представителей, организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

В статье 34 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» «Основные права обучающихся и меры их социальной поддержки и стимулирования» представлен широкий спектр прав **обучающихся**, включающий академические права (выбор организации, осуществляющей образовательную деятельность, формы получения образования и формы обучения после получения основного общего образования или после достижения во-

семнадцати лет; предоставление условий для обучения с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в том числе получение социально-педагогической и психологической помощи, бесплатной психолого-медико-педагогической коррекции; обучение по индивидуальному учебному плану, в том числе ускоренное обучение, в пределах осваиваемой образовательной программы в порядке, установленном локальными нормативными актами; выбор факультативных (необязательных для данного уровня образования, профессии, специальности или направления подготовки) и элективных (избираемых в обязательном порядке) учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) из перечня, предлагаемого организацией, осуществляющей образовательную деятельность (после получения основного общего образования и др.) и меры их социальной поддержки и стимулирования,

Права родителей (законных представителей) обучающихся представлены в статье 44 («Права, обязанности и ответственность в сфере образования родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся») и 45 («Защита прав обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся»).

Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют преимущественное право на обучение и воспитание детей перед всеми другими лицами. Они обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления, образовательные организации оказывают помощь родителям (законным представителям) несовершеннолетних обучающихся в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития.

Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют право: 1) выбирать до завершения получения ребенком основного общего образования с учетом мнения ребенка, а также с учетом рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии (при их наличии) формы полу-

чения образования и формы обучения, организации, осуществляющие образовательную деятельность, язык, языки образования, факультативные и элективные учебные предметы, курсы, дисциплины (модули) из перечня, предлагаемого организацией, осуществляющей образовательную деятельность; 2) дать ребенку дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее общее образование в семье. Ребенок, получающий образование в семье, по решению его родителей (законных представителей) с учетом его мнения на любом этапе обучения вправе продолжить образование в образовательной организации; 3) знакомиться с уставом организации, осуществляющей образовательную деятельность, лицензией на осуществление образовательной деятельности, со свидетельством о государственной аккредитации, с учебно-программной документацией и другими документами, регламентирующими организацию и осуществление образовательной деятельности; 4) знакомиться с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания, образовательными технологиями, а также с оценками успеваемости своих детей; 5) защищать права и законные интересы обучающихся; 6) получать информацию обо всех видах планируемых обследований (психологических, психолого-педагогических) обучающихся, давать согласие на проведение таких обследований или участие в таких обследованиях, отказаться от их проведения или участия в них, получать информацию о результатах проведенных обследований обучающихся; 7) принимать участие в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в форме, определяемой уставом этой организации; 8) присутствовать при обследовании детей психолого-медико-педагогической комиссией, обсуждении результатов обследования и рекомендаций, полученных по результатам обследования, высказывать свое мнение относительно предлагаемых условий для организации обучения и воспитания детей.

В целях защиты своих прав обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся самостоятельно или через своих представителей вправе: 1) направлять в органы управления организацией,

осуществляющей образовательную деятельность, обращения о применении к работникам указанных организаций, нарушающим и (или) ущемляющим права обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, дисциплинарных взысканий. Такие обращения подлежат обязательному рассмотрению указанными органами с привлечением обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся; 2) обращаться в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, в том числе по вопросам о наличии или об отсутствии конфликта интересов педагогического работника; 3) использовать не запрещенные законодательством Российской Федерации иные способы защиты прав и законных интересов.

Академические права и свободы педагогических работников и их гарантии подробно изложены в статье 46 закона об образовании «Правовой статус педагогических работников. Права и свободы педагогических работников, гарантии их реализации».

В задачи школьных Управляющих советов входит содействие обеспечению реализации законных прав участников образовательных отношений, включая оперативное реагирование на возникновение рисков нарушения указанных прав. Выполнение этой задачи требует внимательного изучения соответствующих статей нормативных актов, регламентирующих права участников образовательных отношений в школе.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА – лицо, избранное членами *Управляющего совета школы* из своего состава (как правило – на первом, организационном заседании) для обеспечения внутреннего управления коллективной деятельностью, разделенной между членами Управляющего совета. Но при этом важно иметь в виду, что Управляющий совет не является группой исполнителей, а председатель не является начальником в этой группе. Управляющий совет сам управляет собой. Цели своей деятельности, объем работ, организацию разделения работ между членами, сроки

выполнения – все это определить может только Управляющий совет в целом как коллегиальный орган.

Все члены Совета, включая председателя, равноправны и имеют при принятии решения только один голос. И далее, в соответствии с принятым всеми или большинством голосов решением, председатель Управляющего совета осуществляет его исполнение в части обеспечения организации, согласованности и координации распределенной в соответствии с принятым решением деятельности членов Управляющего совета.

Иначе говоря, председатель Управляющего совета как равный среди равных членов совета выполняет порученную ему часть общей работы, цели, объемы, содержание, способы и организация выполнения которой определены решением Управляющего совета.

Председатель Управляющего совета занимает такое же место исполнителя решений и поручений Управляющего совета, как и все прочие его члены. Особенность места председателя в Совете заключается только в том, что все другие члены Совета содержательно работают на общий результат, тогда как председатель только обеспечивает необходимые им для этого условия: координацию и согласованность выполнения распределенной по частям между членами Совета содержательной работы.

Председатель Управляющего совета избирается из числа представителей родителей в Управляющем совете или из числа кооптированных членов Совета.

ПРИМЕРНАЯ ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА – согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» «учебно-методическая документация (примерный учебный план, примерный календарный учебный график, примерные рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов), определяющая рекомендуемые объем и содержание образования определенного уровня и (или) определенной направленности, планируемые результаты освоения

образовательной программы, примерные условия образовательной деятельности, включая примерные расчеты нормативных затрат оказания государственных услуг по реализации образовательной программы».

Статья 12 закона об образовании отмечает: «9. Примерные основные образовательные программы разрабатываются с учетом их уровня и направленности на основе ФГОС, если иное не установлено настоящим Федеральным законом. 10. Примерные основные образовательные программы включаются по результатам экспертизы в реестр примерных основных образовательных программ, являющийся государственной информационной системой. Информация, содержащаяся в реестре примерных основных образовательных программ, является общедоступной. 11. Порядок разработки примерных основных образовательных программ, проведения их экспертизы и ведения реестра примерных основных образовательных программ, особенности разработки, проведения экспертизы..., устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, если иное не установлено настоящим Федеральным законом. 12. К экспертизе примерных основных образовательных программ с учетом их уровня и направленности (в части учета региональных, национальных и этнокультурных особенностей) привлекаются уполномоченные органы государственной власти субъектов Российской Федерации».

Примерные основные образовательные программы используются при разработке *образовательной программы школы* как одного из стратегических документов школы.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ (полное наименование – Целевая комплексная программа развития образовательной организации) – важнейший стратегический документ школы, переходящей (перешедшей) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшей за основу программно-целевую идеологию развития; разработка таких программ стала од-

ним из наиболее ярких и распространенных системных нововведений во внутришкольном планировании, управлении и в отечественном школьном образовании в 90-е гг. XX века, явившись одним из немногих пока примеров нововведений в управлении, существенно стимулирующих обновление образовательных учреждений как объектов управления.

Программа развития может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы. Как и другие общешкольные планы, программа развития в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как аналитическое обоснование, постановку конкретных целей и задач, выбор средств достижения целей, планирование важнейших действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определенности последовательности этих действий, ответственных исполнителей и т. п. Как и другие планы и планирование в целом, программа развития способствует преодолению неопределенности, упорядочению совместной деятельности и т.д.

В то же время программа развития достаточно существенно отличается от традиционного плана работы общеобразовательного учреждения. Эти отличия связаны прежде всего с (со):

1) стратегическим характером программы развития школы, ее преимущественной направленностью на решение наиболее важных, судьбоносных, предопределяющих общие направления жизнедеятельности школы и школьного сообщества – стратегических задач (следует учитывать, что до принятия в 1992 г. Закона Российской Федерации «Об образовании» и утверждения в нем принципа автономности образовательных организаций школы были отстранены от принятия управленческих решений стратегического характера: эти решения принимались вышестоящими органами, а школы в основном решали задачи тактического и оперативного управления); программы развития, при всей желательной детализации предполагаемых действий, акцентируют внимание именно на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии (а уже затем – тактики) их решения;

2) ярко выраженной инновационной направленностью программы развития школы (в то время как обычный общешкольный план основное внимание уделяет вопросам обеспечения стабильности текущего функционирования школы); можно сказать, что программа развития есть стратегический план осуществления основных нововведений в образовательном учреждении;

3) прогностичностью программы развития школы, направленностью на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;

4) опорой программы развития школы на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;

5) использованием при разработке этого документа специальной и достаточно жестко структурированной технологии т. д.

Программа развития школы рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние и одновременно – как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.

При этом программа развития школы предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач.

Решение о разработке программы развития школы принимается коллективом и администрацией школы и согласовывается с учредителями, вышестоящими органами управления. Для практики разработки и реализации программ развития (как и всякой инновационной практики вообще) противопоказано администрирование и действие по приказу сверху и без учета желания и готовности школьного коллектива, насаждаемое в некоторых регионах.

При принятии решения о начале *разработки* программы развития школы важно учитывать, что программы этого типа нужны прежде всего в ситуациях, характеризующихся:

- высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательной организации (в стабильных ситуациях потребность в развитии и его проектировании существенно ниже, и программы развития не востребуются);

- недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения (при избытке ресурсов и стабильности их получения потребность в программе развития, как правило, отсутствует);

- стремлением к достижению высоких, в пределе - оптимальных (то есть максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным традиционным планированием работы);

- объективной необходимостью вовлечения в работу широких слоев школьного сообщества и партнеров школы и невозможностью обойтись только усилиями нескольких руководителей (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть произведены узкой группой лиц, как правило, руководителей школы, и не требуют общешкольной программы развития);

- осознанием необходимости именно системных преобразований в школе (для осуществления стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличающиеся от программы развития школы. Широко распространенная среди управленцев точка зрения о том, что программы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый статус, ошибочна: программа развития школы нужна любым коллективам, желающим качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать и оставаясь в прежнем статусе.

В современных условиях к разработке и реализации программы развития школы широко привлекаются *коллегиальные органы управления школой*, прежде всего – Управляющие советы, которые в ряде школ имеют зафиксиро-

рованное в школьном уставе важнейшее полномочие – утверждать программу развития школы.

Программа развития образовательной организации в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» является обязательным документом, который образовательная организация обязана согласовать с органом, исполняющим функции и полномочия учредителя образовательной организации.

ПРОЗРАЧНОСТЬ – (англ. Transparency) – один из элементов управления образовательными организациями. Термин «прозрачность» образования является близким к понятию «открытость» (англ. disclosure). Однако прозрачность образования шире открытости, поскольку предусматривает не только раскрытие информации, но и ее полноту, достоверность и понятность для пользователей: если открытость базируется на количестве информации, которая предоставляется образовательными организациями, то прозрачность – на ее качественных характеристиках, таких, как понятность, достоверность, сопоставимость, значимость для потребителей, востребованность и полезность.

Идеальная «прозрачность» заключается в том, что потребителям образовательных услуг и иным заинтересованным лицам предоставляется доступ не только к материалам и документам, перечисленным в статье 29 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», но и к другим, важным для пользователей сведениям о школе, а также доступ к процессам их создания (например, к информации о том, как разрабатывалась программа развития школы и даже возможности принять участие в этих разработках). В идеале прозрачными становятся все процессы, вся деятельность образовательной организации.

В связи с этим реализация принципа прозрачности в образовании (особенно в управлении образованием) становится отдельной важной задачей Управляющих советов образовательных организаций.

ПУБЛИЧНЫЙ (ОТКРЫТЫЙ) ДОКЛАД ШКОЛЫ – стратегический документ школы; средство обеспечения информационной открытости и прозрачности деятельности школы, форма широкого информирования общественности об основных результатах и проблемах ее функционирования.

Публичный (открытый) доклад школы – ежегодное аналитическое издание, содержащее комплексную характеристику актуального состояния системы образования, содержания деятельности за отчетный (годовой) период и динамику основных показателей развития.

Публичность открытого доклада школы выражается в обязательном его представлении общественности: родителям, социальным партнерам, представителям власти, всем заинтересованным лицам – в виде отдельного издания, через СМИ, в сети Интернет.

Подготовка и распространение доклада рассматриваются сегодня как необходимая функция органов управления образованием (администрации образовательного учреждения).

Публичный (открытый) доклад школы призван ответить *на следующие основные вопросы:*

- Как система образования реализует свои основные функции?
- Все ли дети имеют равные возможности получить образование?
- Какой уровень и качество образования им обеспечивается?
- Как реализуется социально-воспитательная функция системы образования?
- Каковы ресурсы системы и насколько эффективно они используются?
- Каково положение педагогов – ключевого звена системы образования?
- Как выглядит система образования по сравнению с другими образовательными системами соответствующего уровня по ключевым показателям?
- Какие меры предпринимаются для развития системы образования – направления деятельности, результаты, перспективы?

Сегодня в российском образовании Публичный (открытый) доклад школы не является обязательным документом, предоставляемым образовательной организацией. В качестве такового законодательно закреплён отчет о результатах самообследования.

В сложившейся нормативной ситуации отчет о результатах самообследования образовательной организации зачастую рассматривается как тот самый публичный отчет. Но от комплексного понятия «публичности», которое использовалось применительно к публичному (открытому) докладу школы, в этом отчете осталось только его открытое размещение на общедоступных сайтах образовательных организаций. Другая важная сторона публичности – ориентация на всех пользователей (читателей), реализуемая через учет интересов потребителей образовательных услуг, через публицистический стиль изложения, насыщенность иллюстративным материалом, доступный язык текста, – оказалась за рамками данного документа. В связи с этим регламентируемый законодательством отчет о результатах самообследования можно назвать открытым, но нельзя считать в полной мере публичным.

Для образовательных организаций, ориентированных на пользователя, стремящихся к открытости и конструктивному диалогу с потребителями образовательных услуг, сохраняется необходимость создания того самого «публичного» в полном смысле этого слова доклада. И здесь базовым становится вопрос о поиске разумного распределения ресурсов (кадровых, временных, информационных) между работой над этими двумя документами, с тем чтобы минимизировать отчетную нагрузку на школу.

В этом направлении можно выделить четыре основных варианта возможного развития публичной отчетности:

1. Интеграция публичного доклада в отчет о результатах самообследования, в его аналитическую часть.
2. Разворачивание публичного (открытого) доклада школы в систему презентационных мероприятий, включающих различные встречи, выступле-

ния, сообщения в СМИ и на публичном информационном пространстве Интернет.

3. Полная передача Управляющему совету функций по подготовке публичного (открытого) доклада школы и ответственности за его результат.

4. Изменение формата самого документа публичного (открытого) доклада школы таким образом, чтобы сохранить его публичность (во всех смыслах), презентационность, информативность и ориентацию на потребителей образовательных услуг, но сделать его более компактным, ярким и менее трудозатратным.

Управляющий совет призван стать активным участником подготовки публичного (открытого) доклада школы на всех этапах, начиная с согласования структуры и заканчивая презентацией и организацией обратной связи с читателями.

РАБОЧИЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ШКОЛЫ – органы, создаваемые *Управляющим советом школы* для рассмотрения вопросов жизнедеятельности школы, требующих оперативного решения в промежутках между заседаниями Совета, который в полном составе собирается на свои заседания ограниченное число раз в течение года. Для оптимизации работы Совета создаются структуры, которым Совет поручает подготовку решений по отдельным вопросам или делегирует полномочия по планированию реализации уже принятых Советом решений. К таким структурам относятся постоянно действующие комиссии, рабочие группы и комитеты - формы структуризации деятельности самого Управляющего совета. Посредством этих структур Управляющий совет осуществляет горизонтальное распределение своей деятельности по направлениям, определенным уставом. При этом он также осуществляет вертикальное разделение своей деятельности, закрепляя за комиссиями и рабочими группами рекомендательные полномочия.

Комиссия Совета – это структура, созданная для предварительного изучения вопроса, постановки реалистичных задач, направленных на разработку проектов решений Совета, обеспечивающих снятие проблемы школы по поставленным задачам.

Для решения оперативных или проектных задач, которые не входят в компетенцию созданных комиссий, создаются временные рабочие группы. Так называемые рабочие группы «под задачу» возникают для решения конкретных вопросов и прекращают свою деятельность после их решения.

Комиссиям и рабочим группам не могут быть делегированы полномочия принимать решения от имени Совета, но на них возлагается ответственность по подготовке обоснованного и согласованного со всеми участниками учебного процесса проекта такого решения. Эффективность принятого Советом решения будет зависеть от того, насколько тщательно оно было подготовлено комиссией.

Комиссия или рабочая группа действует самостоятельно, согласно своему графику работы, но итоги своей работы регулярно представляет на заседаниях Совета. После обсуждения вопросов, подготовленных комиссией, Совет принимает соответствующие решения.

Рекомендуемый количественный состав комиссии, рабочей группы – три-пять человек. Персональный состав – два-три члена Совета и привлеченные эксперты или заинтересованные лица, привлеченные помощники: учителя, ученики и их родители, специалисты школы и внешних организаций, члены других органов самоуправления школы. Председатель комиссии из членов Управляющего совета назначается решением Совета или избирается членами комиссии.

Каждый управляющий может работать именно в той комиссии, в которой его профессиональные компетенции найдут лучшее применение в интересах развития школы. Например, знания и опыт работы избранного или кооптированного школьного управляющего – экономиста, финансиста - будут очень полезны в работе финансово-экономической комиссии, а юриста или

правоведа – в организационно-правовой. Таким образом, при создании комиссий и временных рабочих групп следует учитывать интересы и профессиональные компетенции школьных управляющих.

РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА – примерный, типовой или локальный нормативный акт, подробно описывающий порядок работы *Управляющего совета школы*. Наличие в школе принятого регламента работы Управляющего совета позволяет быстро принять разумное решение в случае возникновения сложных и спорных вопросов.

Например, если речь идет о созыве заседания Управляющего совета, регламент работы Управляющего совета фиксирует: «Очередные заседания Управляющего совета созываются председателем Управляющего совета по мере необходимости, но не реже одного раза в три месяца. Решение о дате созыва заседания должно быть принято не менее чем за 10 рабочих дней до его проведения. Продолжительность заседания определяется Управляющим советом.

Председатель Управляющего совета в день принятия решения о созыве заседания Управляющего совета направляет письменное уведомление об этом членам Управляющего совета.

В случае невозможности прибытия на заседание член Управляющего совета сообщает об этом председателю Управляющего совета.

Членам Управляющего совета предоставляются проекты решений не позднее, чем за 5 дней до их рассмотрения на заседании».

А вот как регламент работы Управляющего совета может описывать роль председательствующего на заседании Управляющего совета: «Председательствующим на заседании Управляющего совета является председатель Управляющего совета или его заместитель, а в случае их отсутствия – член Управляющего совета, избранный большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов.

Председательствующий на заседании должен обеспечить беспрепятственное выражение мнений членов и других имеющих право на выступление лиц, а также поддержание порядка в зале заседаний.

Председательствующий на заседании должен передать ведение заседания при рассмотрении вопроса, по которому он является докладчиком (со-докладчиком).

Председатель Управляющего совета (его заместитель) должен передать ведение заседания при рассмотрении вопроса об освобождении его от должности, соответственно, председателю (его заместителю).

Председательствующий на заседании при поименном голосовании голосует последним».

САМООБСЛЕДОВАНИЕ ШКОЛЫ – обязательная регулярная процедура, осуществляемая образовательными организациями в соответствии с Порядком проведения самообследования образовательной организацией (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. № 462). Данный документ устанавливает правила проведения самообследования образовательной организацией.

«...2. Целями проведения самообследования являются обеспечение доступности и открытости информации о деятельности организации, а также подготовка отчета о результатах самообследования (далее – отчет).

3. Самообследование проводится организацией ежегодно.

4. Процедура самообследования включает в себя следующие этапы:

- планирование и подготовку работ по самообследованию организации;

- организацию и проведение самообследования в организации;

- обобщение полученных результатов и на их основе формирование отчета;

- рассмотрение отчета органом управления организации, к компетенции которого относится решение данного вопроса.

5. Сроки, форма проведения самообследования, состав лиц, привлекаемых для его проведения, определяются организацией самостоятельно.

6. В процессе самообследования проводится оценка образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, востребованности выпускников, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы, функционирования внутренней системы оценки качества образования, а также анализ показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию, устанавливаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

7. Результаты самообследования организации оформляются в виде отчета, включающего аналитическую часть и результаты анализа показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию.

Отчет для общеобразовательных организаций и дошкольных образовательных организаций представляется по состоянию на 1 августа текущего года.

Отчет подписывается руководителем организации и заверяется ее печатью.

8. Размещение отчетов ... в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте организации в сети Интернет, и направление его учредителю осуществляется для общеобразовательных организаций и дошкольных образовательных организаций не позднее 1 сентября текущего года».

Показатели, обязательные для проведения ежегодного самообследования, утверждены Приказом Минобрнауки России от 10.12.2013 №1324.

Для Управляющего совета отчет о самообследовании может стать источником данных для проведения внутренней оценки образовательной орга-

низации, подготовки публичного доклада школы. Результаты самооценки должны обязательно учитываться Советом при разработке (корректировке) программы развития.

САМОУПРАВЛЕНИЕ – 1) принцип (а также способ, форма, разновидность) организации управления в обществе и социальной организации, согласно которому источник управления и власти находится не вне общественной системы или организации, а в них самих. Этот принцип вытекает из рассмотрения общества и социальных организаций (в том числе школы) как самоуправляемых систем.

Применительно к школе реализация принципа самоуправления в этом значении выражается в рассмотрении внутреннего, внутришкольного управления школой как наиболее важной составляющей в общей системе управленческих влияний на школу, что является выражением общедиалектической закономерности («внутренние противоречия имеют более важное значение для развития системы, чем внешние»); 2) форма организации власти и управления жизнедеятельностью местных сообществ, населения муниципальных образований – местное самоуправление; самоуправление в этом значении для системы образования связано с тем, что все муниципальные образовательные системы связаны с деятельностью местного самоуправления, подчиняются распоряжениям его органов (которые чаще всего являются учредителями образовательных организаций), а муниципальные органы управления образованием являются неотъемлемой составной частью местного самоуправления и создаются на основе решений органов местного самоуправления; 3) демократический принцип (а также форма, способ) организации внутренней жизнедеятельности социальной (в том числе школьной) организации, предусматривающий наличие и участие в общей системе организационного управления особых звеньев, выражающих, представляющих и защищающих специфические интересы и потребности отдельных групп членов сообщества (коллектива).

Обычно под самоуправлением в этом значении понимают и конкретные организационные единицы, создаваемые на основе этого принципа. Самоуправление в этом значении, например ученическое самоуправление школьников или учительское самоуправление, естественно, отличается от самоуправления в первом значении. Оно призвано взаимодействовать с действующей системой управления школой, дополнять ее (а иногда и добиваться корректировки проводимого ей курса), решая при этом и свои специфические задачи.

При этом существование и работа органов самоуправления являются частью системы сдержек и противовесов против высокой концентрации властных полномочий и администрирования, не учитывающего интересов сотрудников школы и ее учащихся, и должны быть защищены специальными нормативными актами от прямого вмешательства органов системы внутришкольного управления (для практики авторитарного, недемократического управления, которая пока весьма распространена во многих школах, характерно подавление начал самоуправления в школе или превращение самоуправления в чисто декоративное и полностью послушное воле администрации школы).

Активное участие отдельных лиц и групп школьного сообщества (как в рамках существующих органов самоуправления, так и помимо них, в инициативном порядке) в решении общих задач школы и принятии значимых в масштабе школы управленческих решений, взаимодействие их с основной системой внутришкольного управления, являющиеся признаком так называемого *партисипативного управления школой*, иногда обозначают термином «соуправление». Этот термин наряду с термином «самоуправление» входил в популярную в конце 80-х годов и описанную в ряде публикаций триаду: «управление – соуправление – самоуправление».

Следует отметить, что рассмотрение этих явлений в качестве трех последовательных стадий прогрессивного развития управления школой (даже с учетом его антиавторитарной, антибюрократической направленности, при

которой под управлением понималась только его административно-бюрократическая версия, а под соуправлением и самоуправлением – ее демократические антиподы) представляется некорректным. На самом деле и соуправление, и самоуправление – это не то, что приходит на смену управлению школой, а то, что является его важными и необходимыми характеристиками.

СанПиН В ШКОЛЕ (санитарные правила и нормы – «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях») – нормативный документ Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзора), регламентирующий требования к важным для сохранения здоровья детей сторонам работы школы.

Санитарные правила устанавливают санитарно-эпидемиологические требования:

- к размещению общеобразовательного учреждения;
- к территории общеобразовательного учреждения;
- к зданию общеобразовательного учреждения;
- к оборудованию помещений общеобразовательного учреждения;
- к воздушно-тепловому режиму общеобразовательного учреждения;
- к естественному и искусственному освещению;
- к водоснабжению и канализации;
- к помещениям и оборудованию общеобразовательных учреждений, размещенных в приспособленных зданиях;
- к режиму образовательного процесса;
- к организации медицинского обслуживания обучающихся;
- к санитарному состоянию и содержанию общеобразовательного учреждения;
- к соблюдению санитарных правил.

Санитарные правила распространяются на проектируемые, действующие, строящиеся и реконструируемые общеобразовательные учреждения независимо от их вида, организационно-правовых форм и форм собственности, также на все общеобразовательные учреждения, реализующие программы начального общего, основного общего и среднего общего образования и осуществляющие образовательный процесс.

Санитарные правила являются обязательными для исполнения всеми гражданами, юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, деятельность которых связана с проектированием, строительством, реконструкцией, эксплуатацией общеобразовательных учреждений, воспитанием и обучением обучающихся.

Управляющий совет школы вместе с директором школы и ее администрацией призван содействовать выполнению школой требований СанПиН, в том числе ориентироваться на них при разработке программы ее развития, а также при проведении контроля качества условий обучения.

СЕКРЕТАРЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА – лицо, ведущее делопроизводство и документооборот *Управляющего совета школы*. Секретарь Управляющего совета должен обладать профессиональными знаниями и навыками в сфере организации и ведения делопроизводства, знать, как правильно составить, оформить документы Управляющего совета, обрабатывать и хранить их. Чтобы качественно выполнять свои обязанности, секретарь Управляющего совета должен ориентироваться в законодательстве и локальных нормативных актах, регламентирующих деятельность школы, в том числе деятельность самого Управляющего совета.

Работа секретаря Управляющего совета не обязательно ограничивается рамками одного Управляющего совета. Обладая необходимым опытом работы, он вполне может обслуживать Управляющие советы нескольких школ. Это может показаться трудновыполнимым, но если вспомнить, что заседания

Управляющего совета проходят не столь часто, становится ясно, что это возможно и в ряде случаев очень разумно.

На секретаря Управляющего совета возлагаются обычно следующие обязанности: оказание содействия председателю Управляющего совета в исполнении им его функций, в том числе в установлении повестки дня, даты и времени проведения заседаний Совета; решение всех организационных вопросов, связанных с подготовкой и проведением заседаний Управляющего совета; обеспечение уведомления членов Управляющего совета о дате, времени и месте заседаний Совета, повестке дня; обеспечение соблюдения процедуры проведения заседания Управляющего совета; ведение и оформление протокола заседаний Управляющего совета; доведение решений Совета до всех *участников образовательных отношений*; организация контроля исполнения решений Управляющего совета, информирование председателя Управляющего совета о ходе исполнения решений Совета; ведение учета и обеспечение хранения документации Совета, протоколов заседаний, бюллетеней для голосования.

СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ – совокупность взаимосвязанных, создаваемых и действующих на уровне образовательной организации (Управляющие советы), муниципального образования (муниципальные общественные и государственно-общественные советы), региона – субъекта РФ (региональные общественные и государственно-общественные советы), на федеральном уровне органов государственно-ведомственного, общественного и собственно государственно-общественного характера, взаимодействие которых нацелено на реализацию принципов демократического, открытого, государственно-общественного характера управления образованием.

Система государственно-общественного управления образованием в действии представляет собой систему совместной деятельности указанных органов во взаимодействии между собой, а также со структурами государства и гражданского общества.

Результативность усилий различных элементов и субъектов системы государственно-общественного управления образованием зависит от их полноты, представленности на всех уровнях, их активности и качества их взаимодействия.

На школьном уровне важнейшим звеном системы государственно-общественного управления образованием и ее самым массовым компонентом являются школьные Управляющие советы.

СОВЕТ ОБУЧАЮЩИХСЯ В ШКОЛЕ – орган *самоуправления* учащихся в образовательной организации. В статье 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» говорится: «В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации: 1) создаются советы обучающихся (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования - студенческие советы), советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы (далее - советы обучающихся, советы родителей)...)»

В подготовленных Минобрнауки России (Письмо заместителя Министра В. Ш. Каганова от 14.02.2014 № ВК-264/09) и разосланных для использования в работе «Методических рекомендациях о создании и деятельности советов обучающихся в образовательных организациях» отмечено, что Совет «...является коллегиальным органом управления образовательной организации и формируется по инициативе обучающихся с целью учета мнения обучающихся по вопросам управления образовательной организацией и при

принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права и законные интересы обучающихся».

При этом в пункте 4 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» вопрос о коллегиальных органах управления образовательной организацией рассмотрен в ином ключе, без поименования ученических и родительских советов, о которых специально сказано в пункте 6 этой статьи: «В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования – общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования – ученый совет), а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации».

Согласно методическим рекомендациям «совет обучающихся действует на основании Положения о совете обучающихся образовательной организации (далее – Положение), принимаемого на конференции обучающихся образовательной организации (далее – Конференция) или на собрании студенческих объединений образовательных организаций (далее – Собрание)... Каждый обучающийся имеет право избирать и быть избранным в совет обучающихся в соответствии с Положением. Совет обучающихся формируется из числа обучающихся образовательной организации.... Деятельность совета обучающихся направлена на всех обучающихся образовательной организации.... Наличие двух и более советов обучающихся в образовательной организации не допускается».

Рекомендации характеризуют основные цели и задачи советов обучающихся в школе, порядок их формирования и структуру, взаимодействие с ор-

ганами управления образовательной организации, полномочия, организацию и обеспечение деятельности.

Создание и активную работу советов обучающихся в школе следует рассматривать в общем контексте развития *государственно-общественного управления* образованием.

Взаимодействие с советами обучающихся в школе имеет особенно значение для школьников – членов Управляющего совета.

СОВЕТ РОДИТЕЛЕЙ В ШКОЛЕ (прежнее название – родительский комитет) – орган родительского самоуправления в школе, представляющий интересы семей обучающихся.

Согласно пункту 5 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» «в целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических

работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе... родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации создаются... советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы (далее – ...советы родителей)».

К функциям совета родителей относятся: содействие обеспечению оптимальных условий для организации образовательного процесса (оказывает помощь, в частности в приобретении учебников, подготовке наглядных методических пособий и т. п.); координация деятельности классных советов родителей школы или родительских комитетов; проведение разъяснительной и консультативной работы среди родителей (законных представителей) обучающихся об их правах и обязанностях; содействие в проведении общих внеклассных мероприятий; участие в подготовке к

новому учебному году; контроль (совместно с руководством школы и Управляющим советом) организации питания и медицинского обслуживания обучающихся; оказание помощи руководству школы в организации и проведении общих родительских собраний; рассмотрение обращений в свой адрес, а также обращений по вопросам, отнесенным к компетенции комитета (совета), по поручению руководителя школы; обсуждение *локальных нормативных актов школы* по вопросам, входящим в компетенцию комитета (совета); участие в организации безопасных условий осуществления образовательного процесса, выполнения санитарно-гигиенических правил и норм; организация и проведение собраний, лекций для родителей, бесед (круглых столов) по вопросам семейного воспитания детей; взаимодействие с общественными организациями по вопросам пропаганды школьных традиций, уклада школьной жизни; взаимодействие с педагогическим коллективом по вопросам профилактики правонарушений, безнадзорности и беспризорности среди несовершеннолетних обучающихся; осуществление мероприятий по укреплению хозяйственной и учебно-материальной базы, его благоустройству и созданию в школе оптимальных условий для пребывания детей в учебных кабинетах и группах продленного дня.

Управляющий совет школы работает в тесном взаимодействии с советом родителей школы.

СОУПРАВЛЕНИЕ – характер (или аспект, составляющая) управления школой, при котором административная, ведомственная составляющая делит управленческие полномочия и обязанности с субъектами, которые не являются штатными управляющими или даже сотрудниками школы. Ситуация соуправления характерна для *государственно-общественного управления образованием*, когда вместе с администрацией школы к управлению реально привлечены субъекты общественной составляющей.

СОЦИАЛЬНЫЙ ЗАКАЗ НА ОБРАЗОВАНИЕ – совокупность актуальных для определенных конкретно-исторических ситуаций нужд, потребностей, интересов широкого круга (в пределе – любых) социальных субъектов: общества, государства, рынка, домохозяйств (семей), связанных с деятельностью образовательных институтов общества, выражаемых и отстаиваемых этими субъектами в различных формах и с различным уровнем императивности адресуемых институтам образования в качестве требований, запросов, пожеланий, ожиданий, опасений.

Социальный заказ на образование следует отличать от заказа на услуги и обслуживание в рыночном смысле, так как здесь заказ обычно не оформляется документально и не предполагает, что каждый его носитель конкретно его оплачивает (хотя все налогоплательщики вносят свой вклад в оплату образования как общественного блага и услуги).

В качестве источников социального заказа на образование правомерно рассматривать не только существующие лица и группы, способные озвучить и артикулировать свои пожелания к системе образования, но и не имеющие «голоса» виртуальные образования (когда мы имеем в виду заказ рынка, или отраслей, или культуры), от лица которых говорят эксперты, специалисты.

Субъекты, имеющие потребности в образовании, не всегда способны точно сформулировать свои ожидания, и школа не вправе требовать этого от них. При этом весьма желательно, чтобы школа хорошо слышала всех своих потенциальных заказчиков, исследовала и понимала их запросы (как молчаливые, так и озвучиваемые в резкой и императивной форме).

В условиях введения ФГОС общего образования крайне актуально соотносить образовательные программы школ, построенные на основе ФГОС, с другими источниками социального заказа на образование.

Анализ социального заказа на образование подразумевает изучение запросов различных заказчиков – совокупности индивидуальных и коллективных субъектов, физических и юридических лиц, выступающих в качестве носителей социального заказа на образование и выразителей образователь-

ных и культурных потребностей; в различных формах и с разной активностью предъявляющих эти потребности в виде запросов, пожеланий, требований существующей системе образования. В известном смысле заказчиком на образование является общество в целом.

В современных условиях в России произошло существенное изменение состава заказчиков: если раньше главным и фактически монопольным заказчиком было государство, то сегодня и по закону, и по сути дела число заказчиков (а с ним – и разнообразие требований к образованию и школам) значительно возросло.

Заказчики, предъявляющие школам специфические требования, могут быть условно разделены на внешних (по отношению к школе) и внутришкольных.

К внешним заказчикам можно отнести: государство в лице органов государственной власти (федеральных и региональных), в том числе органов управления образованием; органы местного самоуправления муниципальных образований; учредителей школы; любых налогоплательщиков (поскольку образовательные организации финансируются за счет налоговых платежей, попадающих в бюджет, и это дает налогоплательщикам законное право интересоваться эффективностью расходования этих средств); родителей, семьи учащихся; представителей этнических, национальных групп; представителей организаций – потенциальных работодателей для выпускников школ; профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования; вооруженные силы. Косвенно на характер требований к образованию влияют также общественные организации, религиозные конфессии, средства массовой информации, наука, искусство.

К внутришкольным заказчикам относятся учащиеся (по мере приобретения ими статуса сознательного субъекта собственной образовательной активности), педагоги и другие неадминистративные работники школы; представители школьной администрации, представители *коллегиальных органов управления школой*. Что касается таких значимых и влиятельных заказчиков,

как родители учащихся (или их законные представители), они обычно понимаются как внешние заказчики, но могут рассматриваться и как внутришкольные заказчики.

Многие заказчики выступают одновременно и как пользователи образовательных услуг школы или конечных результатов образования, и как *поставщики ресурсов*, помощники школы и т. д. В современных условиях школы и их Управляющие советы должны активно участвовать в формулировании заказа на образование, сознательно и гласно самоопределяться по отношению к нему.

СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В ШКОЛЕ – дополнительные к базовому размеру оплаты труда выплаты, назначение которых работникам школы на практике реализует принцип материальной заинтересованности работника в достижении высоких результатов в работе, в высокой эффективности и производительности труда. Стимулирующие выплаты в школе предусматриваются в системах заработной платы с целью повышения мотивации высокоэффективного труда, трудовой и творческой активности работников, их поощрения за достижения в работе.

Стимулирующие выплаты в школе нацелены на преодоление уравнительности в оплате труда педагогических работников и устанавливаются, как правило, не просто за отработанное время, а за достижение определенных, высококачественных результатов, которые школа и система образования считает важным специально стимулировать.

Предполагается, что стимулирующие выплаты в школе могут сыграть свою мотивирующую роль, если они выплачиваются обоснованно, справедливо (по мнению школьного сообщества) и в достаточно серьезных размерах. Необоснованность адресатов и размеров стимулирующих выплат в школе ведет к непониманию и конфликтам в школьном сообществе, ухудшению психологического климата.

Для упорядочения и регламентации стимулирующих выплат в школах разрабатываются специальные локальные акты – Положения о стимулирующих выплатах, в которых оговариваются основания и критерии для назначения стимулирующих выплат в школе, их периодичность, размеры и другие вопросы.

Стимулирующие выплаты выплачиваются из формируемой школами стимулирующей части фонда оплаты труда.

В уставах многих общеобразовательных организаций отражено полномочие школьного Управляющего совета по согласованию критериев и порядка распределения стимулирующих выплат и размеров выплат по представлению директора школы.

Управляющий совет занимается не персональным распределением стимулирующих выплат в школе, а определяет для руководителя школы принципы и стратегию их персонального распределения, исходя из целей, установленных Программой развития школы.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ – 1) в более широком смысле – современная модификация и особый тип управления школой, предназначенный для достижения и поддержания школой долгосрочного успеха в условиях динамичной, неопределённой и конкурентной среды; в этом смысле стратегическое управление школой часто именуется стратегическим походом к управлению школой и распространяется на всю школу, подчиняя себе другие уровни задач управления (тактические, оперативные, сиюминутные) и становясь основой формирования всей системы управления школой; 2) в более узком смысле – составляющая практики внутришкольного управления; деятельность различных субъектов управления (включая *Управляющий совет школы*), нацеленная на решение наиболее важных для долгосрочного успеха школы стратегических задач, подготовку, принятие и реализацию стратегических управленческих решений и опирающаяся при этом на особое, стратегическое управленческое мышление, специфические способы

деятельности, основанные на применении концепции и инструментария стратегического менеджмента как одной из ключевых парадигм современного управления.

Стратегическое управление школой предполагает:

- особую организацию потока управленческих действий, при которой между постановкой стратегических целей и конкретными действиями по их выполнению встраиваются специальные управленческие решения – *стратегии*;

- реализацию усилиями системы управления, объединяющей высшее руководство школы (в современных условиях высшее руководство школы представлено ее директором и Управляющим советом) с привлекаемыми представителями школьного сообщества и партнеров;

- нацеленность на удовлетворение потребностей общества и *заинтересованных сторон школы (стейкхолдеров)*, эффективное осуществление социального заказа, миссии школы, создание и утверждение социально значимых ценностей, на достижение и поддержание школой долгосрочного успеха и конкурентных преимуществ перед другими организациями;

- осуществление на основе стратегического выбора и осуществления ключевых направлений и видов деятельности, стратегической ориентации поведения, ценностей, миссии, видения, целей, а также соответствующих им стратегий, предполагающих выбор приоритетов в деятельности, подчинение им всей повседневной работы и адекватное распределение ресурсов;

- опору на специальные концептуальные, понятийные и методические средства стратегического менеджмента;

- постоянное активное взаимодействие с динамичной, неопределенной и непредсказуемой конкурентной средой;

- движение во времени в форме сменяющих друг друга циклов стратегических изменений;

- разработку особых, стратегических документов (*программы развития школы, образовательной программы, публичного доклада*).

Управляющий совет является органом стратегического управления школой.

СУБЪЕКТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ – установленные Федеральным законом «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» основные организационные формы, наделённые правом на осуществление процедур общественного контроля и реализацию его форм.

К субъектам общественного контроля законом отнесены:

- 1) Общественная палата Российской Федерации;
- 2) общественные палаты субъектов Российской Федерации;
- 3) общественные палаты (советы) муниципальных образований;
- 4) общественные советы при федеральных органах исполнительной власти, общественные советы при законодательных (представительных) и исполнительных органах государственной власти субъектов Российской Федерации.

Кроме основных субъектов общественного контроля, для реализации форм общественного контроля законом допускается создание других организационных форм привлечения граждан к общественному контролю:

- 1) общественные наблюдательные комиссии;
- 2) общественные инспекции;
- 3) группы общественного контроля;
- 4) иные организационные структуры общественного контроля.

Общественные объединения и иные негосударственные некоммерческие организации могут являться организаторами таких форм *общественного контроля*, как *общественный мониторинг, общественное обсуждение*, а также принимать участие в осуществлении общественного контроля в других формах.

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ – деятельность субъектов управления, направленная на удовлетворение потребностей общества и школы как социальной организации: в создании новых образовательных учреждений; в обеспечении их выживания, адаптации к меняющимся внешним и внутренним условиям; в обеспечении стабильного, устойчивого и результативного функционирования школы, образовательного процесса; в обеспечении развития школы, ее перехода (перевода) в новое качественное состояние на основе осуществления планомерных инновационных процессов. Хотя в решение этих задач вносят определенный вклад все члены школьного сообщества и многие субъекты, находящиеся вне школы, именно управление в наибольшей степени отвечает за создание, выживание, функционирование и развитие школы.

Управление школой может быть определено и как деятельность по созданию благоприятных внешних и внутриорганизационных условий для эффективной совместной деятельности людей в школе. Такое определение явно акцентирует внимание на сервисном характере управления и показывает, что непосредственные усилия управляющих нацеливаются не на достижение конечных результатов жизнедеятельности, а на создание для этого необходимых условий, предпосылок, возможностей, что в первую очередь и должно оцениваться при анализе вклада управления в организацию.

Однако, поскольку те или иные условия успешной жизнедеятельности создают в школе не только управленцы, важно уточнить, создание каких из них особенно важно для управления и является именно его предназначением.

Общим назначением управления в школьной организации является обеспечение организованности (сплоченности, скоординированности, интеграции, консолидации) и целенаправленности (целеустремленности) совместной деятельности педагогов и учащихся.

Движение к таким свойствам совместной деятельности требует осуществления особых, характерных именно для управления видов деятельности (действий), главными из которых, по нашему мнению, являются планирова-

ние, организация, руководство и контроль (что не исключает и целого ряда других видов действий).

Следуя этой логике, В.С. Лазарев предложил такое определение внутришкольного управления: «Управление школой можно определить как особую деятельность, в которой ее субъект посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивает организованность совместной деятельности школьного коллектива и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы».² Специфика предназначения управления в рамках социальной (в том числе школьной) организации проявляется также в том, что:

- оно вырабатывает общее видение организации и ее среды, общие ценности и цели деятельности;

- оно обеспечивает ориентацию всего сообщества на общие ценности, цели, на реализацию социального заказа и миссии (по отношению и к обществу, и к клиентам, заказчикам, и к персоналу организации);

- оно обеспечивает реализацию так называемого организационного эффекта - преимуществ совместного, кооперированного и специализированного труда по сравнению с неорганизованной, несвязанной работой многих людей;

- оно обеспечивает выбор видов деятельности в организации и порядок их координации;

- оно (если это разрешено законом) проектирует, создает и использует важнейшие связи и отношения в организации, придает им силу нормы, правила, формирует и изменяет структуру организации, механизмы и процедуры выполнения работ, стандарты и механизмы контроля их выполнения;

² Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Пуденко Т.И., Елисеева И.А. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. - М.: ЦСЭИ, 1995, С.7.

- оно вносит особый, наиболее значимый вклад в создание и изменение внутренней среды организации, ее социально-психологический климат, отношения в сообществе, в организационную культуру;

- оно обеспечивает коммуникацию, информационные обмены между организацией и средой, между разными звеньями внутри организации;

- оно несет главную ответственность за работу организации как целого перед обществом, потребителями, заинтересованными группами;

- оно представляет и отстаивает интересы своей организации во внешней среде и т. д.

УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ ШКОЛЫ – коллегиальный внутришкольный орган государственно-общественного управления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий зафиксированные в уставе школы управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы; коллективный субъект стратегического управления школой.

В пункте 4 статьи 26 «Управление образовательной организацией» Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» зафиксировано: «4. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации..., педагогический совет ..., а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом...».

Главное отличие Управляющего совета школы от «совещательных» советов и иных органов самоуправления состоит в том, что его решения по вопросам, отнесенным к его ведению уставом образовательного учреждения, являются правовыми локальными актами образовательного учреждения, часть из них имеет нормативный характер (положения, регламенты и др.).

В силу этого все решения Управляющего совета школы в рамках отведенной ему уставом образовательного учреждения компетенции имеют для образовательного учреждения и его руководителя императивный характер.

Именно модель Управляющего совета школы позволяет максимально ответственно вовлечь широкие слои образовательной (педагогической, родительской, ученической из старшей ступени обучения), а также внешкольной общественности в реальное стратегическое управление школой, соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным стратегическим управлением и единоличным текущим руководством в школе.

Становление и развитие идеи и действующих моделей Управляющих советов в российской школе связано с деятельностью известного реформатора образования А.А. Пинского (1956-2006). В модели А.А. Пинского основными задачами управленческой деятельности Управляющего совета школы являются:

- 1) определение основных направлений развития общеобразовательного учреждения;
- 2) повышение эффективности финансово-экономической деятельности общеобразовательного учреждения, стимулирования труда его работников;
- 3) содействие созданию в общеобразовательном учреждении оптимальных условий и форм организации образовательного процесса;
- 4) контроль соблюдения надлежащих условий обучения, воспитания и труда в общеобразовательном учреждении, сохранения и укрепления здоровья обучающихся, целевого и рационального расходования финансовых средств общеобразовательного учреждения.

Решения Управляющего совета школы являются локальными правовыми актами, иногда и нормативного характера в общеобразовательном учреждении, что указывается в уставе. Решения Управляющего совета по вопросам, отнесенным уставом образовательного учреждения к его компетенции,

обязательны для исполнения директором школы, её работниками, участниками *образовательных отношений*.

В 2004-2005 г.г. под руководством А.А. Пинского Министерство образования России провело в семи регионах эксперимент по апробации школьных Управляющих советов, который привел к созданию более 200 Управляющих советов в образовательных учреждениях Российской Федерации. С 2006 года деятельность по созданию Управляющих советов перенесена в 32 региона.

Наименование «Управляющий совет школы» было окончательно признано как массово употребляемое в отношении «органа самоуправления» в школах в Постановлении Правительства России от 14 февраля 2006 г. № 89 «О мерах государственной поддержки образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы» и в Приказе Министерства образования и науки России от 07 марта 2006 №46 «Об утверждении Порядка и критериев конкурсного отбора общеобразовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы», регламентирующих реализацию региональных комплексных проектов модернизации образования в Приоритетном Национальном проекте «Образование».

Современное внутришкольное управление может быть выстроено следующим образом. Управляющий совет школы, включающий представителей участников образовательного процесса, внешней общественности, а также руководителя и представителя учредителя, утверждает стратегию и *программу развития школы* и образовательную стратегию, допускает введение новых учебных программ и педагогических технологий.

Педагогический совет утверждает программу реализации образовательной стратегии, внедрения новых образовательных программ и педагогических технологий и контролирует реализацию своих решений.

Руководитель организует трудовой коллектив и обеспечивает реализацию стратегии развития учреждения и образовательной стратегии. И жела-

тельно, чтобы председателем педагогического совета был не руководитель учреждения. И все это должно быть описано в уставе, в разделе «Управление школой».

УСТАВ ШКОЛЫ – основной нормативный документ, в соответствии с которым действует образовательная организация. Устав школы утверждается в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

В уставе школы должна содержаться наряду с информацией, предусмотренной законодательством Российской Федерации, информация о типе образовательной организации; учредителе или учредителях образовательной организации; видах реализуемых образовательных программ с указанием уровня образования и (или) направленности; структуре и компетенции органов управления образовательной организацией, порядке их формирования и сроках полномочий.

В общеобразовательной организации должны быть созданы условия для ознакомления с уставом школы всех работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся.

Для нормальной организации деятельности Управляющего совета важнейшую роль играет закрепление в уставе школы статуса, компетенции и полномочий Совета, принятие локальных нормативных актов, регламентирующих порядок его работы.

В свою очередь Управляющий совет как стратегический орган управления школой отвечает за закрепление в Уставе его (Управляющего совета) полномочий по принятию устава школы, изменений и дополнений к нему с последующим представлением учредителю для подтверждения и регистрации.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН – важный школьный документ, связанный с планированием образовательной деятельности школы.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» фиксирует: «Учебный план определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности и, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, формы промежуточной аттестации обучающихся».

В учебном плане есть инвариантная часть, которая обеспечивает единство образовательного пространства Российской Федерации и гарантирует овладение необходимым минимумом знаний, умений и навыков, обеспечивающим возможности продолжения образования, и вариативная, которая обеспечивает индивидуальный характер работы образовательной организации, в которой родители и учащиеся могут отразить свои запросы.

Уже с первых лет существования школьных Управляющих советов многие из них имеют закрепленное в уставе школы право на согласование или утверждение учебных планов школы по представлению директора школы.

Наряду с общим учебным планом в школе могут вводиться также индивидуальные учебные планы, обеспечивающие освоение образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося.

УЧРЕДИТЕЛЬ – в российском корпоративном праве – юридическое или физическое лицо, создавшее организацию – юридическое лицо. В большинстве случаев учредителями не могут являться лица, не обладающие дееспособностью и/или правоспособностью (не достигшие совершеннолетнего возраста, страдающие психическими заболеваниями и т. п.). Единственный учредитель создаёт юридическое лицо своим решением в письменной форме, два и более учредителя заключают учредительный договор, в котором, помимо самого решения о создании, также определяется статус участников. Сведения об учредителях юридического лица содержатся в Едином государственном реестре юридических лиц.

Учредитель (учредители) образовательной организации обязательно указывается в ее уставе.

В России учредителями большинства школ выступают исполнительные органы местного самоуправления муниципальных образований (местные администрации или органы управления образованием), а в Москве и Санкт-Петербурге – исполнительные органы государственной власти субъектов РФ.

Важнейшей задачей учредителя в отношении подведомственных учреждений является формирование и доведение государственного (муниципального) задания, а также соответствующее финансовое обеспечение его выполнения в форме субсидии.

Управляющий совет в обязательном порядке включает в себя представителя учредителя и постоянно взаимодействует с ним в решении вопросов своего создания, регистрации и организации деятельности.

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ (ФГОС) – важнейший нормативный документ, определяющий цели и содержание деятельности образовательных организаций; совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования³.

ФГОС общего образования (ФГОС ОО), являющийся основой деятельности общеобразовательных организаций в нашей стране, включает в себя стандарты:

- начального общего образования (ФГОС НОО), утвержден Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 6 октября 2009 г. №373, введен в действие с 1 января 2010 г.

³ Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Ст.2., п.6.

- основного общего образования (ФГОС ООО), утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. №1897, введен в действие со дня вступления Приказа в силу, обязательное введение ФГОС ООО запланировано на 2015/2016 уч. год;

- среднего общего образования (ФГОС СОО), утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. №413, введен в действие со дня вступления Приказа в силу.

В Концепции государственных стандартов общего образования стандарт определяется как «общественный договор, включающий баланс взаимных обязательств и баланс требований».

С принятием стандарта не только государство сможет требовать от обучающегося соответствующей подготовленности. Важно то, что обучающийся, его родители (законные представители), общественность вправе требовать от государства и школы выполнения взятых ими обязательств».

ФГОС выступает основанием для разработки школами основных образовательных программ, формирования государственного (муниципального) задания со стороны учредителя с соответствующим финансовым обеспечением, создания контрольно-измерительных материалов для проведения промежуточной и итоговой аттестации учащихся.

Ориентация в содержании ФГОС имеет существенное значение для общественных управляющих с целью эффективной реализации таких ключевых функций Управляющего совета, как утверждение программы развития школы, согласование образовательной программы, формирование бюджета, мониторинг условий обучения и качества образования.

ФОРМЫ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ – установленные законодательством формы организации и осуществления процедур общественного контроля. Общественный контроль осуществляется в формах *общественного мониторинга, общественной проверки, общественной экспертизы*, в иных формах, не противоречащих законодательству, а также в таких формах взаи-

модействия институтов гражданского общества с государственными органами и органами местного самоуправления, как *общественные обсуждения, общественные (публичные) слушания* и другие формы взаимодействия. Общественный контроль может осуществляться одновременно в нескольких формах.

ШКОЛА (ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ) – согласно статье 23 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» один из типов образовательных организаций – «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по *образовательным программам* начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования».

Понятие о школе (образовательной организации) имеет множество аспектов, важных для многостороннего анализа и понимания школы (образовательной организации): объект управления, развития, проектирования; образовательное учреждение; социальная образовательная организация; гуманитарная система; культурная форма образовательного института; сообщество людей, осуществляющих совместную деятельность, коллектив; форма общезжития, порядок, уклад жизни; организационная культура; философия, система ценностей; транслятор и создатель значимых ценностей; организм, существо, механизм, структура, упорядоченность, организованность; совокупность отношений; система связей и коммуникаций; здание, территория; хозяйство, хозяйствующий субъект; бюджетополучатель; субъект правоотношений; социальный мир; коллективный гражданин; социальный партнер; коллективный субъект культуры и образования; участник жизни местного сообщества; среда, пространство; место обитания; система мест, пространств, зон (для учебы, труда, отдыха, спорта, творчества); арена самореализации людей; источник смысла жизни; совокупность рабочих мест и работодатель; базовый элемент системы общего образования; объект государственного и общественного контроля; объект обслуживания и служения и т. д.

Для членов Управляющего совета школа (образовательная организация) – конкретная точка приложения их сил, их общественной активности, а успехи и достижения школы – важнейший общий результат деятельности.

Государственно-общественное управление образовательной организацией в вопросах и ответах

В чем заключается главное отличие модели «управляющего совета» от существовавших до того моделей: школьного совета, попечительского совета? В чем видится ее преимущество?

Сегодня организационная форма управляющего совета представляет собой, по существу, интегральную модель государственно-общественного управления на уровне образовательного учреждения. Все остальные формы коллегиальных органов управления общеобразовательной организацией, отмеченные в п. 4 статье 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» являются в теоретическом плане частыми случаями управляющего совета, а в практическом, организационно-управленческом, плане формами реализации отдельных сторон, свойств, функций и признаков управляющего совета.

Например, известный с конца 80-х годов XX века совет школы представляет собой коллегиальный орган, который не имеет в обязательном порядке в своем составе кооптированных из «внешкольной» общественности членов, не имеет представителя учредителя и членство в нем не является обязательным для руководителя школы.

Если несколько изменить перечень полномочий по управлению образовательным учреждением и способы формирования коллегиального органа образовательного учреждения – получим известную теперь модель наблюдательного совета в автономном учреждении, введенную Федеральным законом «Об автономных учреждениях».

Если вывести из управляющего совета представителей обучающихся, педагогов и оставить в нем без полномочий по принятию обязательных решений только «внешкольных» попечителей и родителей, оказывающих школе благотворительную помощь – получаем известную форму самоуправления

под названием «попечительский совет школы», введенную в практику соответствующими Указом Президента РФ и Постановлением Правительства РФ в 1999 году.

Главное отличие управляющего совета от «совещательных» советов и иных органов самоуправления состоит в том, что его решения по вопросам, отнесенным к его ведению уставом образовательного учреждения, являются правовыми локальным актами образовательного учреждения, часть из них имеет нормативный характер (положения, регламенты и др.).

В силу этого все решения управляющего совета в рамках отведенной ему уставом образовательного учреждения компетенции имеют для образовательного учреждения и его руководителя императивный характер.

Именно модель «управляющего совета» позволяет максимально ответственно вовлечь широкие слои «образовательной» общественности (педагогической, родительской, ученической из старшей ступени обучения), а также внешкольной общественности в реальное стратегическое управление школой, соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным стратегическим управлением и единоличным текущим руководством в образовательном учреждении.

Обязательным ли является управляющий совет в образовательной организации?

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» указывает, что управление образовательной организацией, независимо от формы собственности, осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности (ч. 2 ст. 26). При этом сложившиеся на практике согласно Закону Российской Федерации 1992 года «Об образовании» органы самоуправления новый Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» именуется коллегиальными органами управления (ч. 4 ст. 26).

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» различает, какие из коллегиальных органов управления создаются в обязательном

порядке, а какие – согласно уставу образовательной организации. К первым относятся общее собрание (конференция) работников (либо работников и обучающихся), педагогический (ученый) совет, ко вторым – попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие органы (ч. 4 ст. 26).

Обязательно ли в Уставе и Положении орган коллегиального управления с участием родителей, учащихся, педагогических работников должен называться «управляющий совет»? Можем ли мы сохранить название «Совет школы»?

Законодатель в ст. 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» дает открытый перечень возможных форм коллегиального управления в образовательной организации.

Поэтому на сегодняшний день принципиальными является не закрепление в уставе образовательной организации не названия «управляющий совет» как такового, а закрепление за ним реальных управленческих полномочий (прав на принятие управленческих **решений** по ряду значимых вопросов функционирования и развития общеобразовательного учреждения в целом и ответственности за принятые решения). Кроме того, важнейшими признаками управляющего совета выступают его статус как коллегиального представительного органа и порядок формирования посредством процедур выборов, назначения и кооптации.

Однако, если школьный коллектив и учредитель создают в образовательной организации «орган коллегиального управления» под названием «управляющий совет», но не описывают в уставе существенные и необходимые признаки и свойства управляющего совета, то они не могут использовать наименование «управляющий совет» должны применить иное название к создаваемому органу.

Возможно ли принятие и утверждение Положения об Управляющем совете, если в Уставе школы нет статьи о нем? Будут ли законными принятые решения Совета в этом случае?

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» содержится четкое предписание, что все существующие в образовательной организации органы управления, их функции и полномочия, способ формирования указываются в уставе образовательной организации.

Таким образом, если Вы принимаете положение об управляющем совете, а в уставе про управляющий совет ничего не указано, такое положение, как локальный правовой акт образовательной организации, является не легитимным (юридически ничтожным) по двум основаниям.

Первое основание – он принят в нарушение закона. Этого основания уже достаточно, чтобы, в том числе, признать не легитимным орган, сформированный на основании такого положения. Но есть и второе: раз в уставе ничего не сказано об управляющем совете, в нем ничего не сказано, соответственно, и о том, кто вправе принимать положение об управляющем совете. И тогда такое положение является принятым с нарушением устава. Это второе основание не легитимности, как управляющего совета, так и локального правового акта о его создании.

У нас в школе нет управляющего совета, а работает и довольно успешно многие годы родительский комитет. Можем ли мы не создавать управляющий совет, а рассматривать родительский комитет как орган коллегиального управления и наделить его теми полномочиями, которые рекомендуются для управляющего совета.

Родительский комитет не рассматривается в законодательстве в качестве коллегиального органа управления. При этом наряду с коллегиальными органами управления в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» указывает на возможность создания по инициативе

обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников советов обучающихся, советов родителей, представительных органов работников. Такие органы создаются в целях учета мнения указанных лиц по вопросам управления образовательной организацией и при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права и законные интересы этих лиц. Порядок учета мнения этих органов законом не установлен, следовательно, он должен быть определен уставом организации. При этом сам состав и порядок работы таких органов регламентируются не уставом и локальными нормативными актами образовательной организации, а внутренними положениями и иными документами таких представительных органов.

Управляющему совету предоставляются серьезные полномочия, а отвечает то за все, по-прежнему, директор?

Для современного российского менталитета действительно еще непривычна идея наделения коллегиального представительного органа, состоящего из людей, работающих безвозмездно, такой суммой серьезных полномочий по управлению муниципальным (государственным) учреждением.

Многим руководителям образовательных учреждений и органов управления образованием такой орган в сравнении с единоначальным руководителем представляется недостаточно ответственным. Поэтому вопрос об ответственности управляющего совета, сопряженной с предоставленной ему управленческой компетенцией, остается сегодня достаточно актуальным.

Можно утверждать, что распространенный в массовом сознании стереотип о полной безответственности управляющего совета имеет немного общего с истиной.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения управляющим советом своих обязанностей по управлению образовательным учреждением учредитель имеет закрепленное в уставе учреждения право распустить данный состав управляющего совета и в предусмотренный уставом срок назна-

чить и провести процедуры формирования нового состава управляющего совета.

Данная процедура аналогична увольнению нерадивого руководителя образовательного учреждения и к тому же не обременена нормами и процедурами Трудового кодекса Российской Федерации, как в случае увольнения единоначального руководителя.

Если руководитель издает приказ в противоречие с действующим законодательством, такой приказ является ничтожным, не имеющим юридической силы изначально. Такое же правило распространяется и на решения управляющего совета.

Если руководитель настаивает на исполнении подчиненными противоречащего законодательству приказа, распоряжения, либо иным образом злоупотребляет своим служебным положением из корыстных или иных побуждений, к нему, в зависимости от результатов и последствий таких действий, применяются соответствующие нормы административного или уголовного кодекса.

Управляющий совет как орган коллегиальный для злоупотребления своим положением должен превратиться в преступное сообщество, сговорившееся между собой совершить то или иное злоупотребление или преступление, что даже теоретически трудно себе представить.

Однако, в случае принятия решений управляющим советом или совершения членами управляющего совета иных деяний, наказуемых в уголовном порядке, лица, входящие в состав управляющего совета, при доказательстве их вины за принятие указанных решений или организацию указанных деяний, могут по решению суда нести ответственность как руководители преступных сообществ, как установлено действующим законодательством. Из сказанного видно, что управляющий совет вполне ответственен за свои решения в рамках отведенных ему полномочий, а также за последствия реализации таких решений не менее, чем единоначальный руководитель образовательного учреждения. Кроме формальной, по закону, ответственности,

управляющий совет в целом и каждый член управляющего совета индивидуально несет также еще и большую моральную ответственность перед всеми участниками образовательного процесса, рискуя своей деловой и человеческой репутацией в общественном мнении школьного сообщества и муниципального (местного) сообщества города или села.

Может ли совет рассматривать актуальные вопросы, принятие решений по которым советом не предусмотрено уставом?

На заседании Управляющего совета может рассматриваться любой вопрос, отнесенный к компетенции совета. По вопросам, для которых уставом общеобразовательного учреждения Управляющему совету не отведены полномочия на принятие решений, решения совета носят рекомендательный характер. Если данные вопросы продемонстрировали стратегическое значение для учреждения, то целесообразно инициировать принятие изменений и дополнений в устав, закрепляющих за советом полномочия по принятию решений по данным вопросам.

У совета много полномочий по согласованию разработанных директором управленческих решений. Что это значит?

Наличие у управляющего совета полномочия по согласованию решения по некоторому вопросу означает, что директор школы не может самостоятельно принять решение по данному вопросу без согласия управляющего совета. Следует заметить, что при этом и сам управляющий совет не может самостоятельно принять решение по этому вопросу. Таким образом, в вопросах, подлежащих согласованию между администрацией школы и ее управляющим советом, необходимо выработать согласованную, взаимно приемлемую точку зрения.

Формально это означает, что на титуле документа обозначены два источника его легитимности. Должно быть указано: «утверждено приказом № _____ от «__» _____ 201_ г. руководителя» и «согласовано решением

управляющего совета протокол № ___ от «__» _____ 201__ г.». Первая запись заверяется подписью руководителя, вторая – подписью председателя управляющего совета. Понятно, что согласование по времени должно предшествовать утверждению.

Прецеденты, когда прокуратура признала утверждение директором протокола распределения стимулирующей части фонда оплаты труда без согласования с управляющим советом, как того требовал устав школы, уже имеются.

Более того, в связи с этим ставятся вопросы о законности расходования целевых бюджетных средств, направленных на стимулирующую часть оплаты труда.

В вопросах, подлежащих согласованию между администрацией школы и управляющим советом, желательно приходить именно к согласованной, взаимно приемлемой точке зрения. А если не удастся, что тогда?

В случае возникновения такого конфликта между управляющим советом и директором общеобразовательного учреждения (несогласия директора с решением совета и/или несогласия совета с решением (приказом) директора), который не может быть урегулирован путем переговоров, решение по конфликтному вопросу принимает учредитель. К учредителю может обратиться как директор, так и управляющий совет (председатель управляющего совета).

Нашу школу планируют реорганизовать - сделать филиалом другой школы. Коллектив и родители против. Какова роль и возможности управляющего совета в этом вопросе?

Право реорганизовать образовательное учреждение закреплено за учредителем законом. Если уставом роль и полномочия управляющего совета в решении такого рода вопросов учредителем никак не регламентированы, то управляющий совет имеет наравне с родителями, трудовым коллективом и

старшими обучающимися право влиять на решение учредителя своими мнениями, заключениями, рекомендациями.

Управляющий совет также может привлекать к проблеме реорганизации учреждения широкую общественность в целях влияния на мнение учредителя. Но запретить или приостановить реорганизацию управляющий совет не имеет формально-правовых возможностей.

Может ли Учредитель распустить управляющий совет, если последний выступает против решения учредителя о реорганизации школы?

Учредитель может распустить управляющий совет, если решения Управляющего совета противоречат нормативным правовым актам, решениям учредителя в рамках его полномочий, принятых в отношении образовательной организации, Уставу и иным локальным нормативным правовым актам образовательной организации; если Управляющий совет не проводит заседания в течение длительного времени (как правило, в течение полугода).

Протест, осуждение, рекомендация учредителю отменить то или иное решение со стороны управляющего совета не имеет формальных признаков принятия решения, выполнение которого нарушает закон, иной нормативный правовой акт, в том числе решение органа местного самоуправления. И поэтому не может быть основанием для роспуска такого управляющего совета. Если учредитель в такой ситуации примет решение о роспуске, то это будет нарушение со стороны учредителя и может быть оспорено в суде достаточно успешно.

Занимается ли управляющий совет вопросами инноваций в школе? Ведь сегодня это вновь стало актуальным.

Участвуя в формировании программы развития школы и имея полномочие по ее утверждению, управляющий совет определяет, насколько развитие учреждения будет носить инновационный характер, вырабатывает инновационную политику учреждения.

Если же речь идет об инновациях в организации образовательного процесса, то этот вопрос является одним из важных вопросов, которые Управляющий совет решает, реализуя полномочие по согласованию образовательной программы учреждения.

Кроме того, управляющий совет, как правило, наделен полномочием по согласованию введения новых (*т.е. объективно инновационных*) методик образовательного процесса и образовательных технологий.

Полномочие по согласованию локального акта, определяющего критерии и порядок распределения выплат стимулирующего характера, и распределения стимулирующих выплат педагогическому персоналу позволяет управляющему совету стимулировать инновационную деятельность педагогов.

Можно вспомнить, что решение управляющего совета было обязательным условием участия школы в конкурсах школ, реализующих инновационные образовательные программы в рамках Национального проекта «Образование» В ряде регионов сохранилась практика конкурсов инновационных программ, предусматривающих выдвижение школ Управляющим советом. Однако в случаях, когда это не является обязательным, инициатива со стороны управляющего совета по участию школы в такого рода конкурсах – признак его вовлеченности в жизнь школы и заботы о ее развитии.

Управляющий совет также может выступить с инициативой выделения «внутренних грантов» педагогам, группам педагогов, разрабатывающим (внедряющим) инновационные проекты (программы), финансовое обеспечение которых может быть предусмотрено согласовываемой Управляющим советом сметой средств из внебюджетных источников.

Разрешено ли общественным управляющим посещать уроки в школе?

Порядок посещения уроков устанавливается соответствующим локальным правовым актом образовательного учреждения. Утверждает такой ло-

кальный акт орган, которому это вменено уставом образовательного учреждения. Если этот вопрос в образовательном учреждении никак не регламентирован, то начать надо именно с разработки специального положения или регламента посещения уроков не педагогическими работниками и иными гражданами, включая членов управляющего совета.

В разработке такого акта должен самое активное участие принимать педагогический совет и его рекомендации в этом вопросе должны стать определяющими. Необходимо предусмотреть и право учителя соглашаться или не соглашаться на посещение конкретного урока, разработать соответствующие критерии и процедуры выражения несогласия.

Частота посещений уроков членами управляющего совета, количество членов совета, допускаемых на один урок одновременно, и другие вопросы должны быть четко регламентированы в целях минимизации влияния таких посещений на качество уроков. Объективно, процедура посещения и наблюдения уроков с разумной периодичностью членами управляющего совета направлена на повышение качества уроков и на развитие общественного контроля в образовании, открытости и подотчетности образовательного учреждения обществу.

Как управляющий совет может решить проблему коррупции в школе?

Если с появлением в школе управляющего совета проблема коррупции сохранилась как значимая проблема, то это – сигнал того, что введение в школе управляющего совета не достигло тех важных целей, ради которых управляющий совет создавался, т.е. школа осталась закрытым от общества учреждением. Причины здесь могут быть различные, поэтому для ответа на поставленный вопрос необходимо знать и понимать: в какой области деятельности школы и ее органов управления коррупция остается не преодоленной, несмотря на появление в школе управляющего совета.

В качестве общей и довольно часто встречающейся причины такого положения дел можно назвать следующую: фактически создан не управляющий совет, а его формально-организационная фикция для прикрытия неблагоприятных дел и поступков. Такая ситуация вполне возможна, особенно в тех случаях, когда управляющий совет не наделен реальными управленческими и контрольными полномочиями и функциями.

«Рецепт» здесь можно предложить тоже общий: строить управляющий совет как орган реального, а не фиктивного государственно-общественного управления и серьезно относиться к публичной отчетности образовательного учреждения.

В некоторых школах есть Положение о Совете, а в других все, что касается его создания и работы включено в Устав. Как правильно?

В тексте Устава возможно максимально полно и подробно описать порядок формирования и деятельности управляющего совета. Но это приведет, скорее всего, к тому, что текст устава по большей части будет посвящен только управляющему совету. Возможен и иной подход. В уставе можно описать количественный и качественный состав управляющего совета, общий порядок его формирования, срок полномочий, периодичность его собраний (заседаний) и выборов.

Остальные подробности формирования и деятельности управляющего совета можно вынести в специальное школьное Положение «Об управляющем совете». Возможно разработать и отдельное положение «О порядке формирования Управляющего совета». Для этого в разделе устава, посвященном Управляющему совету, полезно указать, что порядок формирования и деятельности Управляющего совета, в части, не урегулированной уставом, определяется иными локальными актами – положением «Об Управляющем совете», положением «О порядке формирования Управляющего Совета».

Может ли учредитель не утвердить Устав, если не ему «не понравится» перечень полномочий управляющего совета, который предложила школа?

В соответствии с законодательством у учредителя действительно есть право не утвердить вариант редакции Устава, предложенный образовательным учреждением. Конечно, формулировка, «не понравилась» не вполне подходит для определения позиции учредителя. Учредитель должен четко и определенно сформулировать свои замечания и возражения. Новая редакция школьного Устава – это предмет договора школьного сообщества с учредителем.

При этом следует учитывать, что Учредитель, определяя свою позицию, руководствуется существующими нормативными и инструктивно-методическими актами федерального, регионального, муниципального уровня, определяющими порядок создания и деятельности органов государственно-общественного управления, в т.ч. примерный состав полномочий управляющего совета.

Чаще всего – это утвержденные Правительством субъекта РФ «Примерные положения об управляющем совете общеобразовательного учреждения», в некоторых субъектах РФ - Законы о государственно-общественном управлении. Собственно и школа в своей работе над редакцией устава должна опираться на данные документы.

Как формируется новый состав Управляющего совета после истечения срока полномочий предыдущего состава?

Алгоритм формирования нового состава Управляющего совета после истечения срока полномочий его предыдущего состава следующий:

1. Решение Управляющего совета (общего собрания либо конференции) об истечении полномочий и о назначении сроков и порядка формирования нового состава Управляющего совета, персональное назначение избирательной комиссии.

2. Проведение выборов, назначенных избирательной комиссией в порядке, установленном Уставом, Положением об Управляющем совете (о формировании совета, выборах и кооптации), решением совета (или общего собрания, конференции).

3. Решение избирательной комиссии (оформленное протоколом ее заседания) о результатах выборов и установлении списка избранных представителей работников, обучающихся и родителей (законных представителей).

4. Рассмотрение учредителем протокола избирательной комиссии, проверка соблюдения предусмотренного порядка выборов – по усмотрению учредителя.

5. Приказ (распоряжение) учредителя о признании результатов состоявшихся выборов в совет, о регистрации избранных членов совета в едином муниципальном реестре общественных школьных управляющих, о назначении в совет своего представителя, о включении директора школы по должности.

6. Решение первого заседания совета (открывает представитель учредителя) о кооптации представителей внешкольной общественности, о выборах председателя совета, секретаря, при необходимости – заместителя председателя.

7. Приказ (распоряжение) учредителя (на основании протокола первого заседания совета нового состава) о формировании в школе нового совета в полном составе, о регистрации кооптированных членов в едином муниципальном реестре общественных школьных управляющих.

Что такое кооптация в управляющий совет и как правильно ее провести?

Кооптация – это введение в состав управляющего совета школы новых общественных управляющих путем принятия решения действующим советом школы без проведения выборов. Кооптация новых членов совета может осу-

ществляться в течение двух месяцев деятельности вновь избранного совета. Обязанность за проведение кооптации возлагается на Председателя Совета. Кандидатуры для кооптации могут предлагать:

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

Все предложения по кооптации вносятся в письменном виде в совет вместе с заявлением кандидата на согласие включения в школьный управляющий совет. Члены совета, введенные в его состав путем кооптации, называются «кооптированные». Число кооптируемых общественных управляющих не должно быть большим, например, оно не должно превышать одной четверти от списочного состава совета.

Важное обстоятельство для рассмотрения кандидатур – отсутствие ограничений на общественную, педагогическую деятельность кандидата в данном образовательном учреждении. Подобрать кандидата в школьные управляющие путем кооптации дело ответственное и тщательное.

Как правило, это должны быть заинтересованные, имеющие профессиональные знания и интерес в развитии школы люди – юристы, экономисты, представители СМИ, общественных организаций, бизнесмены, специалисты, т.е. все те, кто может как-то повлиять своими знаниями, ресурсами, действиями на улучшение жизни в школе.

Порядок кооптации таков. 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. Протокол об итогах голосования вместе с протоколом заседания Совета направляется в соответствующие органы управления образованием

для издания приказа о введении в состав управляющего совета кооптированных школьных управляющих.

Есть ли у представителя учредителя в управляющем совете особые права?

За представителем учредителя могут быть закреплены следующие права:

- требовать проведения внеочередного заседания Управляющего совета и внеплановой проверки деятельности образовательного учреждения;

- получать от руководителя образовательного учреждения информацию о деятельности образовательного учреждения, а также документы, регламентирующие деятельность муниципального образовательного учреждения;

- получать у руководителя и специалистов управления образованием консультаций по вопросам, связанным с реализацией полномочий представителя учредителя;

- ходатайствовать перед руководителем управления образованием о необходимости решения на муниципальном уровне вопросов, влияющих на качество образования в образовательном учреждении.

Известно, что в некоторых регионах в управляющие советы обязательно включается руководитель профсоюзной организации или уполномоченный по правам ребенка (или уполномоченный по правам всех участников образовательного процесса). Как это закрепляется в Уставе и (или) Положении о Совете?

Состав управляющего совета определяется, прежде всего, в уставе образовательного учреждения. Если кроме руководителя и представителя учредителя в управляющий совет назначаются по должности, например руководитель профсоюзной организации и (или) уполномоченный по правам ребенка (всех участников образовательного процесса), то это надо записать в качестве дополнений и изменений в устав и направить такие после утверждения их

учредителем дополнения и изменения устава на государственную регистрацию.

Когда норма о включении указанных лиц в управляющий совет закреплена в уставе, соответствующие дополнения и изменения нужно внести в положение об управляющем совете в части описания порядка его формирования или в положение о порядке формирования управляющего совета. Утверждать такие локальные правовые акты учреждения вправе тот орган, за которым это закреплено в уставе учреждения. После выполнения всех вышеуказанных формальностей включение таких лиц в состав управляющего совета по должности будет легитимным.

В отношении уполномоченного по правам ребенка (всех участников образовательного процесса) часто используют более простой подход. Его просто кооптируют в состав совета по известной и предусмотренной процедуре.

С руководителем профсоюзной организации процедура кооптации не может быть использована, так как в регламентах порядка формирования управляющего совета часто записывают, что работники учреждения не могут быть кооптированы в состав совета. Если по каким-то причинам ни в уставе, ни в положении об управляющем совете о порядке его формирования нет предписания о том, что работник учреждения не может быть кооптирован в состав управляющего совета, тогда и в отношении руководителя профсоюзной организации можно применить процедуру кооптации как в отношении руководителя общественной организации, значимой для деятельности школы.

Можно ли привлечь в качестве секретаря управляющего совета секретаря школы? Для этого его нужно кооптировать?

Секретарь управляющего совета не является в обязательном порядке членом совета, поэтому вы вполне можете привлечь к работе секретаря школы без кооптации

Как оформляется замена сотрудника, который был назначен представителем учредителя в управляющий совет школы в случае его увольнения?

При возникновении обстоятельств, препятствующих исполнению представителем учредителя своих обязанностей, к которым относится изменение места работы, учредитель вправе отозвать представителя из управляющего совета.

В двухнедельный срок руководитель органа управления должен решить вопрос о назначении нового представителя учредителя. Отзыв и назначение нового представителя учредителя оформляются приказом (приказами) органа управления образования.

В каких случаях член управляющего совета может быть исключен из его состава?

Член Совета может быть выведен из его состава по решению Совета в случае пропуска более двух заседаний Совета подряд без уважительной причины.

Член Совета выводится из его состава в следующих случаях:

- по его желанию, выраженному в письменной форме;
- при отзыве представителя учредителя;
- при увольнении с работы руководителя общеобразовательного учреждения, или увольнении работника общеобразовательного учреждения, избранного членом Совета;
- в связи с окончанием общеобразовательного учреждения или отчислением (переводом) обучающегося, представляющего в Совете обучающихся ступени среднего (полного) общего образования;
- в случае совершения аморального проступка, несовместимого с выполнением воспитательных функций, а также за применение действий, связан-

ных с физическим и/или психическим насилием над личностью обучающихся;

- в случае совершения противоправных действий, несовместимых с членством в Совете общеобразовательного учреждения;

- при выявлении следующих обстоятельств, препятствующих участию в работе Совета: лишение родительских прав, судебный запрет заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой с детьми, признание по решению суда не дееспособным, наличие неснятой или непогашенной судимости.

Если родители или учащиеся не удовлетворены работой выбранного ими представителя в управляющем совете, предусмотрена ли процедура «отзыва»? Если нет, что могут они сделать?

Процедура досрочного отзыва избирателями того или иного члена управляющего совета возможна, если она предусмотрена соответствующим локальным правовым актом – положением об управляющем совете или положением о формировании управляющего совета. При этом должны быть определены критерии неудовлетворенности избирателей деятельностью избранного ими члена управляющего совета, позволяющие инициировать процедуру отзыва. В частности, необходимо определить субъекта инициации отзыва и субъекта принятия решения об отзыве и досрочном лишении полномочий. Не должно получиться так, что данного члена избрали, например, 300 голосами «за», а отзывали его по решению трех человек. Конкретный порядок отзыва можно разработать и утвердить, только исходя из существующего порядка выборов и формирования управляющего совета. Важно, чтобы этот порядок был предусмотрен локальным правовым актом образовательного учреждения. Тогда перед инициаторами отзыва стоит задача выполнить все необходимые процедуры и добиться принятия о досрочном отзыве и лишении полномочий не удовлетворяющего их члена управляющего совета.

Что можно сделать, если порядок досрочного отзыва никак не регламентирован в образовательном учреждении? Необходимо создать прецедент и инициировать рассмотрение управляющим советом данного вопроса. В результате сначала должен появиться локальный правовой акт или соответствующий раздел в действующем локальном правовом акте о процедуре досрочного отзыва. А затем уже можно приступить к реализации этого порядка с целью исключения не удовлетворяющего запросов избирателей члена управляющего совета.

В каких случаях стоит создавать комиссию управляющего совета, а в каких – временную рабочую группу?

Временная рабочая группа создается для решения конкретной локальной задачи («под задачу»), например, для: создания программы развития школы; подготовки публичного доклада, организации мероприятия (юбилей школы и т.п.); подготовки проекта для участия в конкурсе школ, объявленном муниципалитетом, и т.д.

В свою очередь комиссии (постоянно-действующие) Совета создаются для решения часто (регулярно) возникающих вопросов в определенной области функционирования школы, например, финансово-экономических, организационно-правовых.

Что такое «закрытые заседания» управляющего совета? Каковы особенности их проведения?

Как правило, заседания управляющего совета носят открытый характер. Список приглашенных лиц для обсуждения по определенному вопросу подготавливается постоянными комиссиями Совета, по предложению которых вопрос вносится на его заседание. Лица, приглашенные для участия в рассмотрении вопроса, проходят в зал заседаний по приглашению председательствующего на заседании и покидают зал по окончании рассмотрения вопроса.

В этом случае в заседании принимают участие только члены совета. Однако управляющий совет вправе провести и закрытое заседание. Решение о проведении закрытого заседания принимается на открытом заседании управляющего Совета по предложению Председателя Совета или по предложению не менее 1/3 от установленного числа членов управляющего совета.

Кто и каким образом контролирует исполнение решений управляющего совета?

Контролировать исполнение своих решений должен в первую очередь сам управляющий совет. Для этого целесообразно использовать комиссии в соответствии с их профилем, и в каждом решении Совета указывать комиссию, контролирующую его исполнение. На последующих заседаниях Совета следует заслушивать сообщения о ходе выполнения решений Совета. Заслушав сообщение, Совет может, например, снять решение с контроля как выполненное, изменить решение или принять дополнительное решение. Надо понимать, что неисполнение решений управляющего совета, являющихся по закону и по уставу локальными правовыми актами юридического лица – учреждения должно иметь правовые последствия и являться объектом контроля и инспекции со стороны учредителя, надзора со стороны правоохранительных органов. В частности, руководитель учреждения в случае неисполнения локальных правовых актов учреждения несет перед учредителем дисциплинарную ответственность.

Что такое общественная приемная управляющего совета? Как организовать ее работу?

Прием граждан председателем управляющего совета, председателями комиссий и комитетов, секретарем совета по различным вопросам является, по существу, не чем иным, как общественной приемной управляющего совета.

Через нее участники образовательного процесса и иные граждане могут вносить свои мнения и предложения о деятельности образовательного учреждения, жалобы и заявления о нарушениях их прав, замечания и предложения о деятельности управляющего совета и др.

Организация работы такой приемной зависит всецело от местных условий. Например, организация работы управляющего совета с гражданами в школе с числом обучающихся более 1500 человек будет существенно отличаться от аналогичной работы управляющего совета школы, в которой обучается 200 человек.

Выстроить свои связи со школьной и внешкольной общественностью управляющий совет может в разных формах.

Это могут быть установленные часы и место приема граждан лично председателем управляющего совета, его заместителем, секретарем, председателями комиссий и комитетов совета.

Наряду с этим полезно организовать прием письменных обращений граждан в управляющий совет по почте или через специальный ящик для обращений, вывешенный в вестибюле школы.

Полезно использовать современные средства коммуникаций: электронную почту, страничку на сайте школы в сети Интернет, различные конференции и форумы, как в заочном режиме, так и в режиме он-лайн.

Опробовав разные формы организации своих связей с общественностью, управляющий совет выберет наиболее востребованные и эффективные. Главное – управляющий совет должен обеспечить открытый, гласный, доступный для общественности характер своей деятельности.

Кто принимает решение о направлении члена управляющего совета на обучение? А если он не хочет?

Прежде всего, решение учиться должен принять лично член управляющего совета, при условии, что направление на учебу возможно за счет средств из внебюджетных источников образовательного учреждения или за

счет средств соответствующих бюджетов в рамках реализации муниципальной или региональной целевой программы обучения общественных школьных управляющих. Заставить гражданина учиться формальных правовых возможностей нет ни у управляющий совет, ни у кого другого.

Другое дело, что нежелание обучаться может быть отрицательным критерием оценки члена управляющего совета со стороны школьного сообщества на очередных выборах нового состава совета. Это обстоятельство может стать стимулом для члена управляющего совета принять рекомендацию коллег и пройти соответствующий курс обучения.

Решение о выделении средств из внебюджетных источников на обучение того или иного члена управляющего совета принимает тот орган, который по уставу учреждения уполномочен принимать решение о планировании расходов средств из внебюджетных источников.

Из каких средств осуществляется финансирование обучения членов управляющего совета – родителей учащихся, представителей местного сообщества, ведь они не являются педагогическими работниками и на них не выделяются средства на повышение квалификации?

Обучение (повышение квалификации) члена Управляющего совета, не являющегося работником школы, за счет внебюджетных средств возможно при соблюдении следующих условий:

1. Школа принимает решение об обучении члена совета, не являющегося работником школы, за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности, по согласованию с советом. Указанную возможность также рекомендуется закрепить в Положении об управляющем совете.

2. Школа должна заключить с лицом, направляемым на обучение, договор на обучение (договор с физическим лицом), указав в договоре, что обучение проводится в интересах данного лица, а также условие о том, что в случае его выхода из состава совета ранее срока истечения полномочий (как по объективным, так и по субъективным причинам), данное лицо возвращает

средства, израсходованные на его обучение, на лицевой счет образовательной организации (могут быть оговорены случаи исключения применения данного условия).

Повышение квалификации является одной из форм дополнительного образования, предусмотренного ст. 10 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

В соответствии с п.21 ст.217 Налогового кодекса Российской Федерации, не подлежат налогообложению (освобождаются от налогообложения) суммы платы за обучение налогоплательщика по основным и дополнительным общеобразовательным и профессиональным образовательным программам, его профессиональную подготовку и переподготовку в российских образовательных учреждениях, имеющих соответствующую лицензию, либо иностранных образовательных учреждениях, имеющих соответствующий статус.

Таким образом, программа повышения квалификации направляемого на обучение члена совета должна соответствовать указанным требованиям Налогового кодекса.

Для освобождения члена совета от удержания НДФЛ у образовательной организации должны быть документы, подтверждающие произведенные расходы (договор об обучении, в котором указан номер лицензии или статус учебного заведения, вид учебы и порядок оплаты, платежные документы).