



В.А. Минов, Н.К. Райсвих

## Красноярские школьные Управляющие советы: действуем в интересах каждого

Статья создана на материале тех школьных сообществ Красноярского края, где действуют Управляющие советы.

### 1. Оправдание своеобразия

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

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

университетских математиков, физиков, психологов в область педагогики.

Все эти факторы нужно помножить на так называемый сибирский характер<sup>1</sup>, и мы получаем существенную характеристику контекста становления школьных Управляющих советов в крае — в некоторых красноярских поселениях, таких непохожих по образу жизни, по отношениям к своему прошлому и по видению предстоящего будущего, своеобразные сибиряки, исходя из собственных интересов, взялись переустраивать управление школьной жизнью.

### 2. Конструирование Управляющих советов на основе: понимания происходящего в школах края, постановки жизненно важных задач для системы управления, опоры на культурные образцы

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

Единственным безусловным общим моментом, объединяющим «управлен-

<sup>1</sup> «...Дело в том, что мы называем «сибирским характером». Ведь есть такое устойчивое выражение в России с положительным зарядом... Я когда-то имел первый опыт общения с выходцами вот из этих мест. Я смотрел на своего нового знакомого и думал про себя: «Дурака валяет или действительно такой правильный человек». Потом посмотрел и абсолютно точно пришёл к убеждению, что нисколько мой товарищ не играет, а вот он такой и есть.» . Из интервью Президента России В.В. Путина красноярской телекомпании «Афонтово».

Заметим также, что проблематикой воспитания сибирского характера активно занимается видный деятель образования, доктор педагогических наук, член-корреспондент РАО, профессор М.И. Шилова.

## Взаимодействующее управление

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

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

Это утверждение понятно всем. Оно банально до тех пор, пока к взаимосвязи конкретных целей субъекта создания Управляющего совета и конкретного облика Управляющего совета относишься как к «факультативному» явлению, а не как к ключевому обстоятельству практики становления Управляющих советов и не как к инструменту анализа происходящего.

Часть школьных инициативных групп края копируют устройство государственного управления в России. У них есть свои основания и свои цели. Они убеждены в продуктивности демократического подхода к формированию властных структур. Следовательно, их облик Управляющего совета, его смысл и назначение очень напоминает Государственную Думу. А директор школы (с неотъемлемой тенью Учредителя за спиной) — Президента. Следствие такого подхода — установка на то, что Управляющий совет есть орган стратегического управления и контроля «по-крупному».

Соответственно, есть своеобразные «депутатские приёмные», ящики под «жалобы трудящихся» (но уже в духе современности, не деревянные, а электронные) и спланированные «встречи с избирателями».

Плох или хорош такой Управляющий совет? Такой вопрос невозможен.

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

В некоторых школах сложились сильные общественные организации (попечительские, «компьютерные», спортивные и т.п.) с ясно выделенной собственностью в жизни школьного сообщества<sup>2</sup>. Руководители этих организаций вошли в состав Управляющего совета наряду с «депутатами» от школьников, учителей и родителей. Учредитель назначил своего представителя. Кооптировали в совет значимых людей местного сообщества. По смыслу и назначению получилась замечательная, действительно нужная, ответственная «переговорная площадка».

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

Есть школьные инициативные группы, которые решили сконструировать Управляющий совет для целей усиления власти сегодняшних попечителей школы. Почему бы и нет? Наделённые властью

<sup>2</sup> Под «школьным сообществом» в крае принято понимать совокупность участников текущей жизни конкретной школы (включая в неё школьников, работников школы, родителей (первых — отцов и матерей, вторых — бабушек и дедушек), попечителей и благотворителей, общественных и властных деятелей и любого другого человека, вкладывающего в содержание жизни этой школы), находящихся в событийных отношениях.



олигархи способны вдумчиво выслушать и понять школьников и учителей (через их представителей в совете) и сделать то, что не смогут сделать «демократы» и «переговорщики».

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

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

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

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

Перспектива зависит от того, преобразуется ли целостная система организации и управления школьной жизнью (где

Управляющий совет центральный элемент) или продляется жизнь существующего способа управления, в которую добавляется «родственный» ей (по духу и устройству) Управляющий совет.

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

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

- утвердит стратегию развития школы в условиях нормативно-подушевого финансирования;
- согласует бюджет школы;
- утвердит сроки каникул;
- примет решение о награждении попечителей за участие в подготовке школы?

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

Начнём объясняться с реальных ситуаций.

В одной из сельских школ Красноярского края работает краевая аттестационная комиссия. Идёт аттестация школы. Председатель комиссии в беседе с членами Управляющего совета школы спрашивает о том, с какими своими проблемами обращаются в Управляющий совет школьники, и просит привести конкретный пример. Заместитель председателя совета (почитаемый житель села, пенсионер), приводя пример, рассказывает о том, что в школе работает учитель физики, который хорошо знает свой предмет, но никак не может найти

общий язык с ребятами. Это ведёт к тому, что многие ребята неуспешны в освоении физики. Председатель комиссии предлагает очевидное и привычное решение — нужно взять в школу другого учителя. На что член Управляющего совета отвечает — тут простого пути нет. Поскольку учитель физики — человек из нашего села, он и его семья живут вместе с нами, разделяя наши насущные заботы, и Управляющий совет пока не нашёл решения, приемлемого для каждого участника этой непростой ситуации.

На краевой августовской педагогической конференции выступают две девушки: одна — выпускница престижной городской школы (новоиспечённая студентка, остающаяся членом Управляющего совета своей школы), другая — ученица 9-го класса хорошей, но далёкой сельской школы (и тоже член Управляющего совета). Устроители мероприятия попросили их представить участникам конференции реальные интересы красноярских школьников, проанализировать возможности реализации этих интересов в школах и указать на обстоятельства школьной жизни, препятствующие реализации интересов. Оказалось, что ключевой интерес таких школьников в том, чтобы школьное обучение было организовано так, чтобы, в конце концов, «учили меня, а не класс». Школьница из далёкого села рассказала о том, что у неё есть свой индивидуальный образовательный план и ей приходится обращаться к учителям помимо их уроков. Каждый учитель различно реагирует на её обращения и у каждого разные интересы. И это обстоятельство является важнейшим условием её личного образовательного пути.

Начало учебного года традиционно сопровождается появлением длинных очередей в магазинах, торгующих учебной литературой. Учителя осваивают новые, на их взгляд, более эффективные учебные курсы, требующие новых учебников, которых не имеет школьная библиотека. Родители, у которых есть средства на покупку учебников, стоят в очередях, задавая друг другу вопросы о том, действительно ли по этим учебникам их ребёнок будет лучше учиться? Родители, стеснённые в средствах, задают вопросы чиновникам управления образования — как им быть? И получают с точки зрения закона «Об образовании» совершенно правильный ответ: «Формирование образовательной программы, выбор учебных программ и учебников — это прерогатива школы. Если вас не устраивает образовательная программа вашей школы, вы можете перевести ребёнка в другую». Но при этом ни чиновники, ни родители не задаются вопросом — «что такое «школа»».

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

На вопрос «а за счёт чего вы успешны или неуспешны в школе» участники в своих рассуждениях рисуют сле-



дующую картину — в центре «Я сам» (нуждающийся, мыслящий и действующий), связанный «ниточками» отношений и взаимодействий с другими «ОН», «ОНА», «ОНИ» (которые тоже нуждаются, мыслят и действуют). «ОНИ» («он», «она») зависят от того, что делаю «Я», и, ровно наоборот, «Я» вынужден действовать так, поскольку «ОНИ» («он», «она») действуют определённым образом. На следующем шаге рассуждений эта «канва» реальной школьной жизни «вышивается» конкретными ситуациями, в которых разворачиваются конкретные сюжеты и в них участвуют конкретные персоны учителей, родителей, школьников, директора.

Говорят представители краевого сообщества(из стенограммы):<sup>3</sup>

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

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

<sup>3</sup> В статье используются материалы исследования положения дел в школьных сообществах, где действуют народившиеся Управляющие советы, проведённых весной 2005 года краевой рабочей группой.

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

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

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

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

Ещё одна учительница: «Вся ответственность на учителе, а родители заняли позицию наблюдателей. Вы его обучите, воспитайте, привейте ему такие и такие качества, а мы умываем руки. Безрабо-

тица, пьянство — это наша социальная ситуация, но мы же тоже в этой же ситуации, но как родители не перекладываем ответственность на других».

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

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

Родители подняли такой вопрос. У нас в школе вёлся немецкий язык. Меня как директора это устраивало, выполняется федеральный компонент, есть учитель, язык ведётся. Но сейчас другая тенденция. Появились компьютеры, ро-

дители запросили английский. Этот заказ шёл тоже не от государства. И нам пришлось в этом направлении делать шаги. Сначала это были родители только одного класса, и я не скажу, что как директор их поддерживала, мне же это лишние заботы... Но тем не менее, стали делать. Общественность продвинула вопрос.

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

В нашу школу подвозится ежедневно 90 детей. Пятидневная неделя, бензин тратится только 5 дней. Нас всех это устраивало. Местные дети в субботу в школу приходят на какие-то мероприятия, соревнования, а дети из других сёл — нет. И когда в этом году мы поехали на родительские собрания — у нас выездные родительские собрания. Это тоже мы решали с родителями, они нам подсказали. Не все родители могут приехать к нам на собрание. А когда мы приезжаем в село — собираются все. Родители поставили вопрос, почему наши дети не учатся в субботу? Давайте, будем подвозить детей, пусть не каждую субботу, пусть через одну. Так мы по запросам родителей вышли на шестой развивающий учебный день. Этого добилась общественность, государству же достаточно «рамки» базисного учебного плана.



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

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

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

И наоборот, если не каждый школьник осваивает содержание учебного предмета, если не каждый отец спокоен, если не у каждого учителя получается и если не каждая бабушка уверена, то можно утверждать, что в такой школе ин-

тересы участников не защищены, а отношения и взаимодействия членов школьного сообщества неудовлетворительны.

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

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

А сейчас оказывается, что ни у кого нет прочных знаний и по профильным предметам, да и остальные предметы упущены. Многим для поступления и история нужна, и математика нужна. Теперь нам говорят, что мы могли бы решить эту проблему с помощью родительского комитета, что мы могли собраться и заявить, что мы против такой «профильности». А тогда нам просто сказали, что будут такие классы, и всё<sup>4</sup>».

*Десятиклассник:* «Мы пытались дома разговаривать, что мы хотим убрать профили, профильное образование. Но родители, с одной стороны, соглашались, а с другой стороны — нет. Потому что считают, что ты пойдёшь куда-то учиться и будешь точно знать, что физику и математику ты знаешь. Что это как-то поможет при поступлении. Зато по другим предметам... Нам много задают по физике и математике, но и по другим предметам нас тоже загружают сильно. Учителя говорят: «У нас уроков мало, поэтому то, что мы должны пройти за 4 часа, будем

<sup>4</sup> Когда десятиклассница говорит «теперь нам говорят...» — она имеет в виду, что теперь в школе несколько месяцев действует Управляющий совет.

## Взаимодействующее управление

проходить за 2. Кто виноват, что вы пошли в этот класс?» А в других классах то же самое, точно такие же проблемы».

*Девятиклассница:* «Наши девятые классы тоже против того, чтобы делали профильные классы, потому что мы видим, что в этих классах предметов мало, и ребята хорошо знают только профильные предметы, например, математику, а других предметов не знают и не смогут их сдать. Мы хотим, чтобы это убрали и сделали все классы равными, а кому нужны какие-то профили, посещали их после обеда. А кому не нужны, могли бы просто учиться. Потому что мы сейчас не можем сказать, куда мы пойдём, на русский, на математику ... Может понадобиться любой предмет».

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

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

*Десятиклассник:* «У нас сейчас социально-экономический и общеобразовательный классы почти одинаковы. Сегодня считается, что физмат класс самый сильный, социально-экономический —

послабее, как общеобразовательный, а химико-биологический ближе к классу компенсации».

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

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

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

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

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

*Десятиклассница:* «Ученическое самоуправление здесь ничего не сможет сделать без вмешательства родителей. Нам так об этом и сказали, что «можете даже и не ходить к администрации».



Но нам об этом сказали только сейчас, а в начале года даже словом никто не обмолвился. Мне кажется, 10 класс у нас упущен, мы никакого эффективного образования не получили. Придётся догонять в 11 классе, но там и так большая нагрузка, придётся очень тяжело...»

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

Даже если принятое устройство школьного управления наполнить удивительно умными, совестливыми и честными людьми — задача не будет решена.

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

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

Ответ очевиден. Общепринятый способ организации управления школой имеет свои возможности и ограничения<sup>5</sup>. За счёт этого способа можно решать только определённый класс задач. Задача «регулирования общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» не соразмерна общепринятому способу организации управления школой. Управляющий совет парламентского типа естественным образом достраивает эту схему вертикального управления, становясь на одну ступеньку с директором и не внося существенных изменений в процессы принятия решений. Принимая решение большинством голосов, можно, конечно, разрешить ситуацию в интересах большинства (какой-то группы людей, имеющих сходные интересы), но никак не в интересах каждого участника школьного сообщества.

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

<sup>5</sup> Заметим «на полях», что способ организации управления школой соответствует способу организации школьного обучения. Иными словами, «предметно-классно-урочное» устройство школьного обучения и задаёт нынешнее устройство управления школой.

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

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

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

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

На родительские собрания большинство родителей, как только их дети пересекают черту переходного возраста, предпочитают не ходить. «Педагог, не считаясь со своим временем, своей загруженностью, приглашает родителей на родительские собрания, а родители на собрания почти не ходят. Может быть, проблема в нас? Наверное, мы не очень слышим их и говорим с ними не на том языке, на котором они слышат. Может быть, поэтому не очень люди идут на контакты, на диалог. Наверное, мы не очень понятны, интересны, если такой контакт не получается. Наверное, нам надо разобраться в себе и сделать шаг к тому, чтобы быть понятыми и услышанными», — констатируют педагоги.

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

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

Обсуждения в рамках школьной конференции проходят так, как и должны проходить конференции, — доклады, вопросы с мест (что бывает крайне редко), резолюция. Кстати, такой способ работы



легко перенимают дети и используют, замечая с горечью (диалог с президентом «ученической республики» из стенограммы):

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

Собеседник: Почему?

Президент: Они привыкли, что всё делают за них.

Собеседник: Так переучивайте их.

Президент: Их уже не переучишь!»

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

Речь не идёт о том, что вышеназванные структуры плохи в принципе и от них надо немедленно отказаться, поскольку они не выполняют своего предназначения, стали «формальными». Так их называют участники школьных сообществ, потому что не могут использовать в собственных интересах. Речь о том, чтобы восстановить различные организации учеников, родителей, педагогов в их прежнем предназначении, чтобы они занимались тем, чем должны бы... Обобщённо это «должны бы» звучит так, как уже говорилось выше: «выслушать и понять каждого, возиться с каждым, отдавая ему кусочек своего сердца и часть своего невосполнимого и жёстко ограниченного времени». Но для этого их нужно иначе организовать, и иначе в них действовать.

Однако другому способу организации препятствует одно существенное обстоятельство. Сегодняшний способ организации школьной жизни. Сегодня-

шнее устройство школы, основанное на классно-урочной организации учебного процесса, которое никак не способствует реализации задачи обеспечения успешности каждого участника школьного сообщества.

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

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

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

## Взаимодействующее управление

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

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

Стенограмма заседания Управляющего совета (май 2005 г.)

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

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

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

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

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

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

Завуч 1: Да.

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

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

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

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

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

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



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

Завуч 1: Давайте подумаем над другими вариантами...

Родитель 1: Можно мне сказать?

У меня сын учится в этом классе, у него хорошо идёт русский язык, он гуманитарий, а математика — не очень. Но я не хочу переводить его в другой класс, поскольку это будет болезненно для ребёнка. Я буду против этого. Я за то, чтобы учитель дополнительно позанимался с моим ребёнком, за отдельную плату, может быть... Но сделать это надо так, чтобы это было официально, открыто...

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

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

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

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

Завуч 2: А как поработать?

Директор: С родителями поработать.

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

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

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

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

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

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

Председатель Управляющего совета: Надо проиграть ситуации и посмотреть.

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

Председатель Управляющего совета: Надо определить сроки...

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

Завуч 1: По 9-м классам — один класс — физико-математический...

## Взаимодействующее управление

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

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

Методист МУО: Я понимаю, что для детей физико-математического класса углубление будет за счёт часов школьного компонента. Тогда у них не будет возможности попробовать себя в других профилях. Вы уже определили их на математику, в математический класс, и ничего другого попробовать они уже не могут?

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

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

Директор: Если не углубляться в математику как можно раньше, то ни о каком математическом профиле не может быть и речи. Мы испытали это на соб-

ственном опыте, поскольку уже 5 лет работаем на углубление. Мы поняли, что углубление надо начинать даже не с 8-го, а с 5 класса.

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

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

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

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

Директор: Вы про какие классы говорите?

Завуч 2: Про 10-е...

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

Завуч 2: Но ситуация-то аналогичная!

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

Методист МУО: Я не напрасно спросила, что думают наши дети. Вот мы, родители, мы, педагоги, мы всё про наших детей знаем... А предпрофильная подготовка предполагает, что выбор делает сам ребёнок, осознанный выбор, и несёт ответственность за этот выбор. Я пока



в разговоре этого не услышала. Родители настаивают, педагоги настаивают... А где дети?

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

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

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

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

Директор: По 2 и нужно, не больше.

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

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

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

Председатель УС: Их в перечне не было?

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

Председатель Управляющего совета: А вы какой хотели профиль?

Ученица: Мне нужно было углубление в английский язык. У нас было что-

то там по текстам. Я ходила месяц. Нам давали задания, которые меня никак не устраивали. Такие задания я могла бы с тем же успехом делать дома... если бы книжку купила.

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

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

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

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

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

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

## Взаимодействующее управление

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

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

Родитель 3: И как?

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

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

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

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

Кто-то из членов Управляющего совета: Они смирились.

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

Зафиксированную ситуацию можно рассматривать под разными углами зрения.

Можно посмотреть с точки зрения миссии школы, которую она для себя определила (при этом придётся ещё от-

вечать на вопрос «Школа — это кто»). Школа с углублённым изучением в отдельные предметы. Причём углубляться должен обязательно класс, «углублять» отдельные группы детей или даже отдельных детей никому не приходит в голову.

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

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

А можно посмотреть и с точки зрения того, как готовился вопрос для представления его на Управляющем совете? Какие предварительные обсуждения проходили в школьном сообществе? С какими его группами? Кто, кроме администрации школы, готовил этот вопрос? И каковы функции этого конкретного Управляющего совета по отношению к образовательной программе школы, он её согласовывает, он её утверждает? И как теперь ему поступить? Вернуть программу на доработку? Кому? При этом надо помнить, что на дворе конец мая...

Ситуация, с которой столкнулся Управляющий совет, невероятно сложна.

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



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

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

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

Есть и в-пятых, в-шестых...

При этом мы будем обманывать себя, если решим, что такие сложные вопросы возникают только при обсуждении образовательной программы в школах такого типа. Что вопросы продолжительности рабочей недели, программы развития школы, введения школьной формы, утверждения бюджета школы более просты и понятны. В любом случае, будут

возникать вопросы «почему так, а не иначе?». И в любом случае отвечать на них придётся, учитывая индивидуальные интересы участников образовательного процесса и общие интересы школьного сообщества.

В качестве примера несколько реплик представителей совсем других школ:

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

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

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

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

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

Требовать переустройства организации жизни школы — право любого участника школьного сообщества, но только (!) право требовать. Право же изменять есть только у тех управляющих структур, которые наделены полномочиями в соответствии с Уставом школы. Ими на сегодняшний день являются администрация школы и Управляющий совет (там, где он есть). Только они сегодня могут переустроить школьную жизнь в интересах всех и каждого.

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

Регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника и есть «сермяжная» (безыскусственная, идущая от самого существа жизни) задача школьной системы организации и управления. Всё остальное (например, «постоянное или нормативно-подушевое финансирование», «бюджет школы», «образовательная программа», «повышение квалификации», «устав школы», «попечение о школе», «участие общественности в управлении»...) есть лишь средства решения этой задачи. Но «средствами» они могут стать тогда, когда люди, держащие в руках власть (ответственные за нормально отрегулированную ежедневную жизнь школьного сообщества) будут их рассматривать как средства решения этой «сермяжной» (основополагающей, центральной, ключевой, системообразующей, генеральной, первостепенной...) задачи.

В словосочетании «регулирование общей жизни школьного сообщества

в интересах каждого его участника» есть три взаимоувязанных смысла.

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

Если бы «система организации и управления» имела, дополнительно к зрению, ещё и развитое сознание, то в этом сознании должна была бы постоянно «высвечиваться» картина изменчивых связей между «общими интересами (и целями) школьного сообщества» и «индивидуальными интересами (и целями) каждого».

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

Откуда появляется содержание общих интересов и целей конкретного школьного сообщества?

Первый источник появления этого содержания — предназначение школы, как общеобразовательного института для детей соответствующего возраста. Школа — это место, предназначенное для того, чтобы каждый школьник успешно освоил содержание общеобразовательных программ. При этом он должен находиться под присмотром взрослых, в условиях, безопасных для его жизни и здоровья. Школа — это место, предна-



значенное для того, чтобы школьные работники трудились в достойных условиях и получали за свой труд достойное вознаграждение.<sup>6</sup>

Второй источник — конкретика обобщённого настроения, конкретика обобщённой направленности людей школьного сообщества.

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

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

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

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

Другой смысл «регулирования об-

щей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» заключается в том очевидном обстоятельстве, что ежедневная школьная жизнь — это круговорот столкновений интересов и целей людей.

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

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

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

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

<sup>6</sup> Уважая мнение тех, кто полагает иначе предназначение школы, скажем в своё оправдание следующее. Первое, управление возможно в условиях максимально «отчётливых» целей. И второе. Мы согласны с М.А. Мкртчяном в его утверждении, что «общество существует и развивается в условиях вечной проблемы понимания собственного предназначения. Именно эта проблема является определяющей в происхождении и существовании многочисленных вариантов образов жизни и, следовательно, главной причиной НЕРАЗРЕШИМЫХ споров о целях и содержании образования».

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

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

— возможность «системе управления» возиться с каждым участником школьного сообщества;

— возможность удерживать состояние взаимосоответствия общих интересов сообщества и интересов каждого;

— возможность позитивно разрешать все ситуации противостояния интересов участников школьной жизни;

— возможность каждому цивилизованно влиять на ход событий в своих интересах?

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

Идеи А.С. Макаренко применены в практике общественно-педагогического движения «Коллективный способ обучения».<sup>7</sup> Поэтому дальнейшее изложение не будет представлять из себя анализ макаренковских текстов. Скорее, это понимание и «управленческая» интерпретация практики А.С. Макаренко и КСОшников.

<sup>7</sup> Коллективные учебные занятия в некоторых школах являются обстоятельством нашей сегодняшней жизни!

Итак, основные структурные элементы системы управления: общий сбор, постоянные отряды, выборные командиры постоянных отрядов и их помощники, совет командиров, выборный руководитель совета командиров, сводные отряды, командиры сводных отрядов и их помощники, дежурный сводный отряд, назначаемый дежурный командир и его помощник.

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

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

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

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

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

Внимание, уважение, любовь — это характеристика связей между членами постоянного отряда. Это механизм, де-



лающий семью семьёй. Принцип жизни в постоянном отряде — поступай по отношению к другому (ко всем) так, как хочешь, чтобы он поступал (они поступали) по отношению к тебе.

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

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

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

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

На совете командиров командир постоянного отряда представляет весь

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

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

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

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

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

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

На совете командиров обсуждают проблемы, влияют на представления друг друга, планируют предстоящую работу в форме сводных отрядов («сводный отряд — это временный отряд, составляю-

## Взаимодействующее управление

щийся не больше, как на неделю, получающий короткое определённое задание») и отдельных участников. Формируется «сетка сводных отрядов и отдельных индивидуальных задач, немного напоминающая расписание поездов», из которого можно выяснить предстоящий недельный маршрут каждого участника. Совет командиров назначает командиров сводных отрядов. Командиры постоянных отрядов, как правило, становятся участниками сводных отрядов и на время работы подчиняются их командирам!

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

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

телей» этих совещаний. По сути дела, это организаторы и ведущие коммуникации. Производственные совещания — это третье место специально организованной управленческой коммуникации!

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

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

Очередной дежурный командир назначается на совете.

По необходимости дежурный командир может собрать совет командиров.

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

Сводный отряд считается существующим только в производственном процессе (в коммуне — работа в поле, школе, театре; в КСОшных школах — в коллективных учебных занятиях), где



он подчиняется своему временному командиру и дежурному сводному отряду. По окончании рабочего дня сводный отряд распадается и считается несуществующим.

А.С. Макаренко считал «сводный отряд» важнейшим изобретением — «только оно позволило нашим отрядам слиться в настоящий, крепкий и единый коллектив, в котором была рабочая и организационная дифференциация, демократия общего собрания, приказ и подчинение товарища товарищу, но в котором не образовалось аристократии — командной касты».

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

Это четвёртое и ключевое место коммуникации в целях управления. Это место общего коллективного программирования деятельности.<sup>8</sup>

Таким образом, мы имеем прецеденты существования в образовании (!) таких систем управления, которые, с одной стороны, «видят» каждого участника коллектива и «дотягиваются» до каждого, с другой стороны, каждый имеет возможность цивилизованно повлиять

на происходящее в коллективе, за счёт того, что «каналы влияния» специально организованы и поддерживаются в рабочем состоянии.

В такой организации жизни общества ясно просматриваются четыре системы, которые и определяют эффективность устройства управления:

— система влияния каждого участника на ход событий в сообществе;

— система обеспечения состояния понимания в сообществе;

— система принятия решений, нацеленная на обеспечение в сообществе состояния взаимосоответствия (согласованности, гармонии) общего движения сообщества и индивидуальной жизни каждого;

— система организации общей деятельности, развёрнутой в соответствии с принятыми решениями.

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

Нужно обратить внимание на следующее ключевое обстоятельство устрой-

<sup>8</sup> Литература:

1. Мкртчян М.А. Вопросы создания коллективного способа обучения: история, проблемы, перспективы (/Коллективный способ обучения. 2000. № 4.  
2. Мкртчян М.А. Вариант организации самоуправления при коллективных занятиях. Красноярск. 1988.

3. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. Собрание сочинений. М., 1983.

4. Макаренко А.С. Операционный план педагогической работы трудовой коммуны им. Ф.Э. Дзержинского. Собрание сочинений. М., 1983.

5. Макаренко А.С. Конституция трудовой коммуны им. Ф.Э. Дзержинского. Собрание сочинений. М., 1983.

## Взаимодействующее управление

ства жизни сообщества — коммуникация удаётся за счёт того, что участники входят в разные организации (постоянные и сводные отряды, совет командиров). Организации имеют своё назначение, свою «собственническую» (есть свои собственные дела, и эти дела управляются своими силами) часть в общей деятельности сообщества. Жизнь людей в этих организованностях регулируется собственными силами её участников. И такое устройство имеет силу закона для всего сообщества. По сути дела происходит следующее — «коммуницируют» между собой «законные» организации! А каждый участник «подключён» к каналам коммуникации в сообществе за счёт этих организаций.

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

Процесс становления проявляется:

- в целевых установках и направленности части школьных инициативных групп;
- в «технических заданиях» к новой системе школьного управления;
- в ростках нового управления (люди уже сейчас могут показывать на действия и ситуации, говоря: «это росток того, что мы выращиваем»);
- в диалогах и решениях членов Управляющих советов;
- в настроении и требованиях людей школьных сообществ;
- в новых проблемах, которых и не было бы, если бы не происходило строительство нового управления.

Часть школьных инициативных групп края осенью 2004 года решили создавать «Управляющий совет — как центральную структуру системы школьного самоуправления, «замыкающую» на себе системы самоуправления групп школьного сообщества (самоуправления школьников, самоуправления родителей, самоуправления педагогических работников, самоуправления непедагогических работников) и как центральную структуру системы государственно-общественного управления школой (за счёт включения в Управляющий совет директора школы, представителя учредителя школы, попечителей школы, значимых людей местного сообщества)».<sup>9</sup>

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

«Сельская школа небольшая. Хотелось бы, чтобы участниками образовательного процесса были не только учителя, но и ученики и родители. То есть каждый занимал активную жизненную позицию. Поэтому создание Управляющего совета мы видим через организацию самоуправления всех школьных сообществ. У учащихся класс делится на малые группы, принцип деления любой: дружба, общие интересы и т.п. Выбираются командиры групп, которые образуют совет класса. Из представителей совета класса выбирается командир всего класса, который в свою очередь входит в ученический совет. Командир

<sup>9</sup> Как ясно выраженный пример такого подхода можно посмотреть схему организации Управляющего совета, принадлежащую школьному сообществу села Тюльково Балахтинского района (в Приложении).



ученического совета входит в Управляющий совет. Такую же модель перенесли на родителей и педагогов» (из статьи И.А. Васильевой, руководителя инициативной группы Большесырской школы Балахтинского района, «Каков возможный порядок инициирования создания Управляющего совета»).

«Педагоги школы считают, что быть услышанным и проявить инициативу и творчество легче в малой группе. Принципы деления на малые группы могут быть разные. В нашей школе наиболее целесообразным оказалось деление по принципу общих интересов, возраста, добровольности. Образовалось три группы. Каждая группа выбрала руководителя, который несёт ответственность за проведение сборов группы, организацию разработческих семинаров<sup>10</sup>, обеспечивает обсуждение принятых в малой группе решений, организует «круглые столы» с администрацией (по необходимости) и входит в учительский совет» (из другой статьи И.А. Васильевой).

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

<sup>10</sup> «Разработческие семинары» — это сленговое словосочетание в красноярском образовании. Обычно им обозначают акцию совместного размышления какой-либо группы.

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

«Организации ребятишек, учителей, обслуживающего персонала должны прежде всего и больше всего заботиться о каждом. Как каждый живёт, что у него болит... А мы в Управляющем совете, по возможности нашего разума, переводим эти нужды всех на язык бюджета, образовательных программ и других обязательных для всех решений» — приближённо так можно выразить нынешнее понимание председателей Управляющих советов таких школ.<sup>11</sup>

Л.В. Крутень, руководитель работ в Балахтинском районе, рассказывая об очередном мероприятии Балахтинского открытого института, пишет на сайте «Управляющие советы» ([www.us.cross-ipk.ru](http://www.us.cross-ipk.ru)) следующее: «Как стало понятным из установочного доклада школьным сообществом Больших Сыр осознаётся, что модель Управляющего совета, созданного сегодня, имеет существенное ограничение. Связь между системами самоуправления участников может осуществляться

<sup>11</sup> Обобщение сделано на основе содержания бесед, состоявшихся в мае 2005 года, членов краевой рабочей группы с председателями Управляющих советов.

## Взаимодействующее управление

лишь через сам Управляющий совет, что естественно сдерживает возможность решения некоторых проблем жизнедеятельности школьного сообщества самими его членами через кооперации самоуправления на разных уровнях.

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

Группа ребят на занятии<sup>12</sup> предложила сделать это нормой, увеличив количество представителей от каждого самоуправления до двух<sup>13</sup>, причём второй представитель должен быть сменным. Даже название предложили: «Малый Управляющий совет».

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

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

Самой злободневной и трудно решаемой оказалась проблема поворота ученического самоуправления в русло программирования собственного образования. Уклад жизни школы, склады-

вающийся веками, не способствует появлению в головах ребят бредовой идеи самим планировать, как учиться, да ещё обсуждать это с учителями. Кроме того, это непонятно и ненормально для многих родителей. К тому же и самим учителям настаивать на изменении принципов организации школьной жизни смысла большого нет, ведь это приведёт к смене принципов педагогической деятельности. К сожалению, эффективных выходов из этой ситуации на занятии не было найдено. Но, по крайней мере, дети обратили внимание на то, что места, где они могли бы ставить цели, разрабатывать действия по их реализации, в школе должны быть созданы. Они отметили, что такие места могут быть организованы как во внеурочной деятельности, так и на уроках. Особо подчеркнули, что индивидуальные маршруты, планы, программы должны становиться нормой. Но не чувствовалось наличия длинной воли по претворению высказанного в жизнь. Группа управленцев поддержала инициативу ребят, но обратила внимание на серьёзное ограничение. Педагоги, не имеющие опыта современных производственных отношений, не способны сопровождать процесс изменений. Требуются дополнительные усилия по образованию педагогических кадров. Поэтому субъектная позиция самих ребят, их родителей по изменению образовательного процесса крайне важна».

Разговор в группе школьников.

*Десятиклассница:* У нас мало элективных курсов.

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

<sup>12</sup> Имеется в виду текущее занятие в рамках Балахтинского открытого института.

<sup>13</sup> То есть два родителя, два школьника и два учителя.



*Десятиклассница:* Был заказ.

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

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

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

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

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

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

*Выпускница школы, член Управляющего совета:* То есть пустяковое или непустяковое определяется по количеству людей, в нём заинтересованных?.

*Председатель Совета командиров, член Управляющего совета:* «Если появилась проблема, например, с элективными

курсами, то там, по учебной части, больше Совет командиров заведует, и нужно было обратиться туда. А если Совет командиров не сможет помочь, то надо это выносить на Управляющий совет.

*Выпускница школы, член Управляющего совета:* То есть это непустяковая задача для Управляющего совета?

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

*Выпускница школы, член Управляющего совета:* Дело не в количестве запросов или учеников, которые будут ходить на элективный курс. Разве учебные проблемы могут быть пустяковыми или непустяковыми, разве можно их так разделить? Ведь Управляющий совет, прежде всего, для учеников, для детей. Всё, что касается детей, должно решаться на самом высшем уровне, а не делиться на пустяковое или непустяковое.

*Старшеклассники о своих интересах:* Мы хотим, чтобы нас учили по-новому. Чтобы не господствовал учитель, чтобы было равноправие. Чтобы не только учитель говорил, как нам работать на уроке, но чтобы мы сами могли выбирать. Всем ведь по-разному удобно, кому-то чтобы учитель объяснял, кому-то в паре, кто-то хочет сам один занимать-

ся. Так легче, когда сам выбираешь... Мы выносили этот вопрос на Управляющий совет, и уже есть изменения.

Говорят родители:

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

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

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

— Мы решали вопрос — нам не нравится отношение к детям одного из наших учителей. Мы считаем, что она в этом не права. Мы сначала обсудили вопрос в малых группах, но потом решили, что лучше всем классом, чтобы более точно всё выяснить. И каждый из нас

убедился, что это не дети наши, и не мы наговариваем на учителя, а действительно, ситуация такая. И проблема эта решилась! И не так, как раньше. Раньше мы тоже бывали чем-то недовольны, но мы поговорим между собой, как всё плохо, и всё... Или к директору пойдём. А теперь мы поняли, что можем решать такие вопросы, а не просто обсуждать между собой. Появились новые взаимоотношения. Мы не пошли жаловаться к руководству, мы собрались все вместе — родители, администрация и этот учитель, и коллективом мы обсудили этот болезненный вопрос и решили его. Я считаю, что это благодаря новой системе малых групп. Она вселила в нас надежду.

А это рассказывают учителя:

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

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

Педагоги о своей организации:

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



— Вначале у нас много времени уходило на организацию системы самоуправления, малых групп. Не могли понять, зачем это надо, чем мы должны заниматься в малой группе? Полгода на это ушло. Мы поняли, что если на это уходит так много времени, что мы даже работу свою не успеваем выполнять, то мы должны конкретно наметить время, собираться только в строго определённое время и заниматься работой по существу, а не разговорами. Т.е. работать в группе более эффективно.

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

— И не только поэтому! У учителей в возрасте опыта больше, и они «дают» молодым учителям своим авторитетом. И мы решили разделить. Получилось три группы.

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

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

Пример приводит классный руководитель.

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

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

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

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

#### 4. Заключение

Таким образом, мы ответили на вопрос, поставленный выше, — вероятно ли сконструировать и организовать такую «машину» управления школой, кото-

## Взаимодействующее управление

рая бы допускала четыре ключевые возможности:

— возможность «системе управления» возиться с каждым участником школьного сообщества;

— возможность удерживать состояние взаимосоответствия общих интересов сообщества и интересов каждого;

— возможность позитивно разрешать все ситуации противостояния интересов участников школьной жизни;

— возможность каждому цивилизованно влиять на ход событий в своих интересах?

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

Ответ — да, вероятно и да, жизнеспособно!

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

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

*Л.С. Козарец, директор Большесырской школы:* «Для учителей построение системы самоуправления — это очень большие дополнительные затраты времени и труда. Но когда в некоторых классах встал вопрос, чтобы отказаться от этого, классный руководитель первый сказал: «Да вы что? Мне одной опять планировать

работу? Нет, у меня есть тройка, главный родитель, главный командир и я, мы садимся и планируем работу». Отказываться не хотят, обратного пути уже нет».

### Приложение 1

**«Схема организации Управляющего совета школьного сообщества села Тюльково Балахтинского района Красноярского края» (см. с. 77)**

### Приложение 2

**Методические рекомендации по созданию и организации работы муниципального совета по общему образованию**

1. Место муниципального совета по общему образованию в управлении муниципальной системой образования.

1.2. Совет по общему образованию (далее — Совет) — это коллегиальный<sup>14</sup> представительный<sup>15</sup> совещательный орган управления.

1.3. Совет — это орган управления муниципальной системой образования, поскольку:

— обладает полномочиями согласования ряда решений по вопросам местного значения в области образования населения;

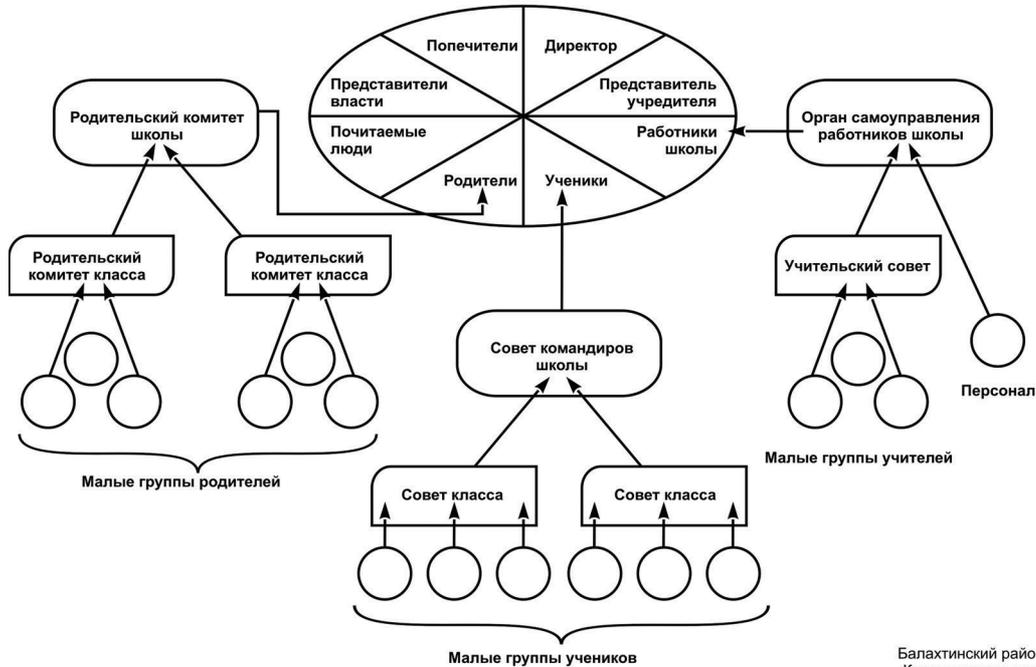
— является неотъемлемым обязательным участником ряда установленных муниципальных порядков осуществления изменений в муниципальной системе образования;

<sup>14</sup> Осуществляемый группой лиц.

<sup>15</sup> Представляет интересы муниципальных общеобразовательных учреждений. Представители выбраны Управляющими советами.



## Модель Управляющего совета



Балахтинский район  
Красноярского края

— может в инициативном порядке рассматривать любой вопрос общего образования населения и вносить своё мнение в органы местного самоуправления и органы управления муниципальными общеобразовательными учреждениями в виде рекомендаций совета по общему образованию.

1.4. Совет наделяется полномочиями как коллегиальный орган.

1.5. Совет наделяется полномочиями муниципальным правовым актом «Положение о муниципальном совете по общему образованию».

1.6. Полное название совета включает в себя наименование муниципального образования.

2. Компетенция муниципального совета по общему образованию.

### 2.1. Совет полномочен:

— согласовывать муниципальные правовые акты, содержащие планы и программы, влияющие на организацию предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования населению;

— согласовывать кандидатуру на должность руководителя муниципального органа управления образованием;

— согласовывать муниципальный правовой акт о порядке стимулирования директоров муниципальных общеобразовательных учреждений;

— согласовывать муниципальный правовой акт решения о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных общеобразовательных учреждений в со-

## Взаимодействующее управление

ответствии с порядком, установленным органами местного самоуправления муниципального образования;

— участвовать, в соответствии с порядком, установленным органами местного самоуправления муниципального образования, в процедуре экспертной оценки последствий для общего образования детей решений о создании, реорганизации или ликвидации муниципального общеобразовательного учреждения;

— участвовать, в соответствии с порядком, установленным органами местного самоуправления муниципального образования, в процедуре согласования решения о ликвидации муниципального общеобразовательного учреждения сходом жителей населённых пунктов, обслуживаемых данным учреждением;

— создавать (на паритетных началах совместно с учредителем муниципального общеобразовательного учреждения) уполномоченные комиссии для окончательного решения спорного вопроса о роспуске действующего состава Управляющего совета общеобразовательного учреждения;

— рассматривать (представляемые в совет органами государственной власти и местного самоуправления, учреждениями и организациями) и проводить экспертизу проектов улучшения муниципальной системы образования;

— рассматривать, в инициативном порядке, любой вопрос общего образования населения (входящий в компетенцию органов местного самоуправления и органов управления муниципальными общеобразовательными учреждениями) и вносить своё мнение в органы местного самоуправления и органы управления

муниципальными общеобразовательными учреждениями в виде рекомендаций совета по образованию.

2.2. Органы местного самоуправления муниципального образования вправе передать Совету иные полномочия.

3. Состав муниципального совета по общему образованию.

3.1. Количественный состав Совета определяется в результате сопоставления двух факторов: необходимости представительства каждого Управляющего совета общеобразовательного учреждения и возможностью организовать эффективную работу многочисленного Совета. Если не удаётся организовать Совет так, чтобы были представлены все управляющие советы, то в «Положение о муниципальном совете по общему образованию» необходимо вводить процедуру квотирования мест и определять порядок заполнения мест представителей Управляющих советов. В процедуре квотирования мест следует предусмотреть обязательность участия в Совете представителей Управляющих советов общеобразовательных учреждений, имеющих значительную численность обучающихся.

3.2. Основа состава Совета — уполномоченные представители Управляющих советов всех муниципальных общеобразовательных учреждений.

3.3. В том случае, если Управляющего совета в системе управления конкретного учреждения нет, но есть совет школы с управленческими полномочиями по ряду важнейших вопросов работы учреждения, допускается включать в состав уполномоченного представителя совета школы.



В том случае, если в учреждении нет Управляющего совета и совета школы с управленческими полномочиями, учреждение в Совете представляется его директором. При этом директор учреждения имеет в Совете только совещательный голос.

3.4. Представителями Управляющего совета учреждения в Совете могут быть любые участники Управляющего совета, кроме представителя учредителя и обучающегося, не достигшего 18-летнего возраста.

3.5. Управляющий совет учреждения на своём собрании выбирает представителя, наделяет его полномочиями, позволяющими и обязывающими действовать от имени Управляющего совета, вносит своё решение в книгу регистраций решений Управляющего совета. Соответствующая выписка из протокола собрания Управляющего совета направляется учредителю.

3.6. Руководитель муниципального органа управления образованием входит в Совет по должности.

3.7. В состав Совета могут входить иные представители органов местного самоуправления муниципального образования. Их количество не должно превышать 1/5 от числа представителей Управляющих советов учреждений.

3.7. Совет, сформированный в своей основе, вправе кооптировать в свой состав граждан, имеющих позитивную репутацию и значительное влияние на настроение местного населения. Количество кооптированных участников Совета не должно превышать 1/5 от числа представителей Управляющих советов учреждений.

4. Основы процедур формирования и работы муниципального совета по общему образованию.

4.1. Решение органов местного самоуправления муниципального образования о создании Совета оформляется принятием<sup>16</sup> муниципального правового акта «Положение о муниципальном совете по общему образованию» и изданием соответствующего распоряжения главы муниципального образования.

4.2. На своём первом полном собрании Совет избирает из своего состава председателя и заместителя председателя. Председатель и его заместитель избираются из числа участников Совета, имеющих решающий голос. Но при этом не может быть председателем или его заместителем руководитель муниципального органа управления образованием.

4.3. Секретарь Совета назначается руководителем муниципального органа управления образованием из числа сотрудников муниципального органа управления образованием.

4.4. Совет по общему образованию действует в двух основных формах: собрания Совета и комиссии Совета.

4.5. Кворум собрания считается достигнутым, если на нём присутствует 4/5 от общего числа участников Совета (число округляется до ближайшего целого числа).

Собрание Совета не должно проводиться, если нет кворума.

Решающий голос имеют представители Управляющих советов муниципальных общеобразовательных учреждений, руководитель муниципального органа

<sup>16</sup> В соответствии с порядком, установленным уставом муниципального образования.

управления образованием, иные представители органов местного самоуправления муниципального образования и кооптированные участники Совета. Остальные участники Совета имеют совещательный голос.

В случае равенства решающих голосов на собрании решающим является голос председательствующего на собрании.

4.6. На собрании Совета обязательно ведётся протокол. В протоколе указывается:

- место, время, повестка дня собрания;
- состав собрания;
- вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования;
- решения собрания.

Протокол собрания подписывается председательствующим и секретарём, которые несут персональную ответственность перед Советом за правильность составления протокола.

Все решения собрания Совета записываются секретарём в «Книгу регистрации решений совета по общему образованию» и заверяются председательствующим на собрании.

4.7. Совет в целях выполнения своего назначения формирует и наделяет полномочиями в рамках своей компетенции собственные комиссии (назначенные коллегиальные органы, выполняющие какую-либо чётко определённую функцию в работе Совета либо проводящие чётко определённое мероприятие).

Комиссии создаются для контроля Советом положения дел в муниципальной системе образования и для подготовки Совета к своевременному и надлежащему исполнению своих полномочий.

### Приложение 3

#### Краевые правила создания и организации работы

#### Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения

1. Место Управляющего совета в системе управления муниципальным общеобразовательным учреждением.

1.1. Управляющий совет — это коллегиальный, представительный орган управления муниципальным общеобразовательным учреждением.

1.2. Управляющий совет создаётся в целях повышения результативности и эффективности работы учреждения.

1.3. Управляющий совет создаётся по решению органов местного самоуправления, имеющих полномочия учредителя муниципального общеобразовательного учреждения. Решение учредителя основывается на добровольной инициативе учреждения. Инициатива оформляется решением высшего органа управления учреждения (как правило, общешкольной конференцией).

1.4. Управляющий совет является главным органом управления муниципальным общеобразовательным учреждением в период между собраниями общешкольной конференции. Управляющий совет подчиняется решениям общешкольной конференции, как высшего органа управления.

1.5. Управляющий совет полномочен принимать решения по важнейшим (первостепенным) вопросам управления учреждением. Перечень полномочий, составляющих собственную компетенцию Управляющего совета, как главного органа управления, определяется уставом учреждения.



1.6. Управляющий совет исполняет свои полномочия с целью последовательного достижения высоких результатов общего образования, укрепления здоровья и обеспечения прав каждого обучающегося в учреждении ребёнка. Управляющий совет ежегодно устанавливает и обнародует (в том числе, в ежегодном публичном отчётном докладе учреждения) показатели качества обучения, укрепления здоровья и правового благополучия обучающихся в учреждении.

1.7. Директор учреждения наделён собственными полномочиями по управлению учреждением и участвует в исполнении полномочий Управляющего совета, являясь его обязательным участником. Разграничение полномочий закрепляется в уставе учреждения.

1.8. Директор учреждения ответственен за организацию, управление и руководство повседневной деятельностью учреждения. Осуществляя непосредственное управление учреждением, директор действует в соответствии с решениями Управляющего совета и на основе разграничения полномочий между директором и управляющим советом.

1.9. Управляющий совет является одной из форм непосредственного осуществления местным населением своей власти в части общего образования нового поколения<sup>17</sup>. Органы местного самоуправления муниципального образования: принимают решение о создании Управляющего совета (закрепляя

<sup>17</sup> В конкретном муниципальном образовании школьный Управляющий совет может признаваться формой непосредственного осуществления местным населением своей власти только в случае внесения этого положения в устав муниципального образования.

это решение в договоре о взаимоотношениях между общеобразовательным учреждением и учредителем), делегируют для работы в Управляющий совет своего представителя (представителей), регистрируют сформированный Управляющий совет и взаимодействуют с ним как с главным органом управления муниципального общеобразовательного учреждения.

2. Требования к составу Управляющего совета.

2.1. В состав Управляющего совета в обязательном порядке входят:

- директор учреждения;
- управляющие от родителей (законных представителей) обучающихся;
- управляющие от педагогических работников учреждения;
- управляющие от обслуживающего и вспомогательного персонала учреждения;
- управляющие от обучающихся третьей и второй ступеней общего образования;
- управляющие от благотворительных фондов, поддерживающих деятельность данного учреждения<sup>18</sup>;
- управляющие от органов местного самоуправления муниципального образования (представители учредителя данного учреждения);
- кооптированные управляющие.

2.2. Кооптированными управляющими могут быть любые граждане местного сообщества<sup>19</sup> и Российской Феде-

<sup>18</sup> Это требование выполняется при наличии таких фондов.

<sup>19</sup> Местное сообщество – это общность людей, проживающая в границах данного населённого места, которое наделено статусом юридического лица и собственными органами власти.

## Взаимодействующее управление

рации, поддерживающих деятельность данного учреждения.

2.3. В состав Управляющего совета могут входить близкие родственники обучающихся (родные дедушки, бабушки, братья и сёстры), делегированные от своих организаций (совет дедушек, совет бабушек и иные).

2.4. Количество участников Управляющего совета и норма представительства в нём регламентируется уставом учреждения.

При этом избранных и делегированных представителей родителей (законных представителей) не может быть меньше  $1/3$  и больше  $1/2$  общего числа участников.

При регламентации уставом количественного состава и нормы представительства следует основываться на потребностях предстоящей работы комитетов и комиссий Управляющего совета, а также учитывать особенности сложившейся школьной системы управления.

2.5. Минимальный количественный состав Управляющего совета — 8 человек. В этом случае обязательно соблюдается следующее представительство:

- директор учреждения;
- 3 управляющих от родителей (законных представителей) обучающихся;
- управляющий от педагогических работников учреждения;
- управляющий от обучающихся;
- управляющий от органов местного самоуправления муниципального образования (представитель учредителя данного учреждения);
- управляющий от местного общества.

3. Основы процедур формирования состава Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

3.1. При формировании Управляющего совета используются процедуры выборов, делегирования, назначения, кооптации и вхождения по должности.

Основные характеристики процедур выборов, делегирования, назначения, кооптации и вхождения по должности закрепляются в уставе учреждения. Детализация и конкретизация указанных процедур формирования состава Управляющего совета закрепляется в положении о формировании Управляющего совета, имеющего статус школьного локального акта, утверждённого учредителем.

3.2. Процедуры формирования состава Управляющего совета организует полномочная группа, созданная решением высшего органа управления учреждения (общешкольной конференцией) и закреплённая приказом директора учреждения.

3.3. Директор учреждения входит в состав Управляющего совета по должности.

3.4. Участники Управляющего совета из числа родителей (законных представителей) избираются на своих собраниях или конференциях.

Эти участники могут быть так же (или дополнительно к процедурам выборов) делегированы в состав Управляющего совета закреплёнными в уставе органами родительского самоуправления (родительскими комитетами, родительскими фондами, советами отцов, советами матерей и иными).



Сотрудники учреждения, дети которых обучаются в нём, не могут быть представителями родителей в Управляющем совете.

Не может быть участником Управляющего совета в статусах «кооптированный управляющий» и «управляющий от органов местного самоуправления муниципального образования» человек, являющийся родителем (законным представителем) обучающегося в данном учреждении.

При выбытии из учреждения ребёнка участника Управляющего совета из числа родителей (законных представителей) участник обязан подать заявление о выходе из Управляющего совета. Управляющий совет вправе оставить этого участника в своём составе, за счёт кооптации, в статусе «кооптированный управляющий». На освободившееся место представителя родителей (законных представителей) Управляющий совет обязан в месячный срок организовать выборы, просить соответствующие органы самоуправления о делегировании или кооптировать нового участника.

3.5. Участники Управляющего совета представители педагогических работников учреждения избираются на своих собраниях или конференциях, из числа работающих на условиях полного рабочего дня (нормы часов, соответствующей ставке заработной платы). Эти участники могут быть так же (или дополнительно к процедурам выборов) делегированы в состав Управляющего совета закреплёнными в уставе органами самоуправления педагогов (педагогическим советом, школьным комитетом профессионального союза работников

образования, школьным отделением общественно-педагогической ассоциации, школьным методическим объединением педагогов и иными).

При прекращении работы в данном учреждении на условиях полного рабочего дня участник обязан подать заявление о выходе из Управляющего совета. Управляющий совет вправе оставить этого участника в своём составе, за счёт кооптации, в статусе «кооптированный управляющий». На освободившееся место представителя педагогических работников, Управляющий совет обязан в месячный срок организовать выборы, просить соответствующие органы самоуправления о делегировании или кооптировать нового участника.

3.6. Участники Управляющего совета представители обслуживающего и вспомогательного персонала учреждения избираются на своих собраниях или конференциях, из числа работающих на условиях полного рабочего дня (нормы часов, соответствующей ставке заработной платы). Эти участники могут быть так же (или дополнительно к процедурам выборов) делегированы в состав Управляющего совета закреплёнными в уставе своими органами самоуправления.

При прекращении работы в данном учреждении на условиях полного рабочего дня участник обязан подать заявление о выходе из Управляющего совета. Управляющий совет вправе оставить этого участника в своём составе, за счёт кооптации, в статусе «кооптированный управляющий». На освободившееся место представителя обслуживающего и вспомогательного персонала учреждения, Управляющий совет обязан в месяч-

## Взаимодействующее управление

ный срок организовать выборы, просить соответствующие органы самоуправления о делегировании или кооптировать нового участника.

3.7. Участники Управляющего совета представители обучающихся избираются на своих собраниях или конференциях из состава обучающихся третьей и второй ступеней, достигших возраста 14 лет<sup>20</sup>.

Представители обучающихся могут быть избраны также в порядке проведения общешкольных ученических выборов, в которых правом голоса обладают все обучающиеся второй и третьей ступеней общего образования.

Представители обучающихся могут быть делегированы в Управляющий совет закреплёнными в уставе органами ученического самоуправления второй и третьей ступеней.

При выбытии из учреждения участник обязан подать заявление о выходе из Управляющего совета. Управляющий совет вправе оставить этого участника в своём составе, за счёт кооптации, в статусе «управляющий от местного сообщества». На освободившееся место представителя обучающихся Управляющий совет обязан в месячный срок организовать выборы, просить соответствующие органы самоуправления о делегировании или кооптировать нового участника.

3.8. Управляющие от благотворительных фондов, поддерживающих деятельность данного учреждения, делегируются в Управляющий совет в соответствии с порядком, закреплённым в уставе учреждения и в уставе благотворительного фонда.

<sup>20</sup> Имеющих к моменту проведения выборов паспорт гражданина Российской Федерации.

3.9. В состав Управляющего совета входят прямые представители (или доверенные лица) органов местного самоуправления муниципального образования, назначаемые в Управляющий совет приказом или иным правовым актом учредителя общеобразовательного учреждения.

3.10. Руководитель полномочной группы по формированию состава Управляющего совета созывает первое собрание формируемого Управляющего совета. Возглавляет это собрание представитель учредителя.

3.11. Избранные, делегированные, назначенные и входящие по должности участники Управляющего совета на своём первом собрании кооптируют в свой состав дополнительное количество участников Управляющего совета из местного сообщества.

Не могут быть кооптированными управляющими:

- представители политических партий;
- участники организаций, чьи уставные документы содержат указания на дискриминацию людей по любому признаку;
- люди, чей бизнес может иметь коммерческую выгоду от содержания решений Управляющего совета;
- бывшие руководители организаций, прошедших процедуру банкротства;
- не граждане Российской Федерации;
- имеющие неснятую или непогашенную судимость за умышленно тяжкие и особо тяжкие преступления;
- лишённые права заниматься педагогической деятельностью либо



права занимать руководящие должности в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;

— лишённые или когда-либо лишавшиеся родительских прав;

— признанные недееспособными в установленном федеральным законом порядке;

— имеющие заболевания, предусмотренные перечнем, утверждаемым федеральным органом исполнительной власти в области здравоохранения и препятствующие занятиям педагогической деятельностью.

3.12. Указанные в пункте 3.11 ограничения применяются ко всем участникам Управляющего совета.

3.13. После проведения процедуры кооптации управляющих от местного сообщества состав Управляющего совета сформирован полностью. Первое полное собрание созывает и ведёт представитель учредителя. На своём первом полном собрании Управляющий совет выбирает из своего состава председателя и его заместителя (заместителей). После этого Управляющий совет готов к процедуре его утверждения учредителем общеобразовательного учреждения.

3.14. Председателем Управляющего совета не может быть избран директор учреждения, работник учреждения, представитель учредителя, обучающийся в учреждении не достигший возраста 18 лет.

3.15. Заместителем председателя Управляющего совета не может быть избран директор учреждения, представитель учредителя, обучающийся в учреждении, не достигший возраста 18 лет.

3.16. Штатным расписанием учреждения может быть предусмотрена должность секретаря Управляющего совета либо, в положении о доплатах и надбавках, предусматриваться доплата работнику учреждения за осуществление функций секретаря Управляющего совета. Секретарём Управляющего совета, равно как и секретарями его комитетов и комиссий, не могут быть участники Управляющего совета.

3.17. Срок полномочий сформированного состава Управляющего совета определяется уставом учреждения, но не может быть более 3 лет.

4. Проверка и регистрация состава Управляющего совета учредителем муниципального общеобразовательного учреждения.

4.1. Избранный председатель Управляющего совета направляет список (по установленной учредителем форме) Управляющего совета и пакет протоколов выборов, делегирования, кооптации, приказов о назначении участников учредителю. Учредитель обязан (в двухнедельный срок со дня передачи ему документов от председателя Управляющего совета) проверить весь состав Управляющего совета в соответствии с ограничениями на участие, указанными в пункте 3.11, и проверить осуществлённые процедуры формирования состава Управляющего совета на соответствие их уставу учреждения и иным муниципальным и школьным нормативным актам, регулирующим порядок формирования состава Управляющего совета.

4.2. Учредитель вправе отклонить предложенный учреждением состав

## Взаимодействующее управление

Управляющего совета полностью или персонально только в случае установления им факта нарушения процедур выборов, делегирования, кооптации, назначения участников, а также в случае выяснения невозможности участия персоны в составе Управляющего совета на основании ограничений, указанных в пункте 3.11.

4.3. В случае отклонения предложенного учреждением состава Управляющего совета (полностью или персонально) учредитель (в недельный срок после принятия решения об отклонении) направляет директору учреждения письменное распоряжение о необходимости и порядке повторного осуществления процедур формирования состава (в случае полного отклонения состава Управляющего совета учредителем) или дополнительных процедур (в случае отклонения персоны участника Управляющего совета). Директор учреждения (в недельный срок после получения распоряжения учредителя), на основании распоряжения учредителя, издаёт приказ о порядке повторных или дополнительных процедур формирования Управляющего совета.

4.5. В недельный срок после осуществления проверки состава Управляющего совета и законности процедур его формирования учредитель:

- издаёт приказ о регистрации Управляющего совета;
- регистрирует персональный состав Управляющего совета в книге регистрации (в реестре) Управляющих советов муниципальных общеобразовательных учреждений данного муниципального района (городского округа);

— письменно сообщает номера регистрации председателю Управляющего совета и директору учреждения;

— выдаёт участникам Управляющего совета нагрудные знаки и удостоверение в торжественной и публичной обстановке;

— письменно информирует председателя муниципального совета по общему образованию о регистрации Управляющего совета и его персонального состава.

4.6. Управляющий совет муниципального общеобразовательного учреждения считается дееспособным и приступает к осуществлению своих полномочий со дня издания учредителем приказа о регистрации Управляющего совета и его персонального состава.

5. Ответственность Управляющего совета как коллегиального органа управления муниципальным общеобразовательным учреждением.

5.1. Управляющий совет обязан своевременно и надлежаще исполнять свои полномочия по управлению учреждением.

5.2. При выявлении факта несвоевременного и ненадлежащего исполнения своих полномочий управляющим советом или принятия им решения (осуществление действия), нарушающего законодательство Российской Федерации и Красноярского края, устав учреждения, учредитель обязан направить председателю Управляющего совета и директору учреждения письменное предупреждение. В предупреждении учредитель указывает содержание нарушения и сообщает о том, какие действия необходи-



мо предпринять Управляющему совету по коррекции сложившейся ситуации.

5.3. Если, по оценке учредителя, управление учреждением неэффективно, образовательные программы реализуются не в полном объеме, академические показатели учреждения неадекватны, жизнь и здоровье обучающихся и работников учреждения подвергаются опасности, нарушаются права и свободы обучающихся и работников учреждения, есть обоснованные значимые жалобы родителей и обучающихся на работу учреждения, предписания надзорных органов, учредитель обязан направить председателю Управляющего совета и директору учреждения письменное предупреждение.

6. Основы процедуры роспуска действующего состава Управляющего совета и формирования его нового состава.

6.1. В случае неоднократного несвоевременного и ненадлежащего исполнения своих полномочий, либо в случае двукратного принятия Управляющим советом решения (осуществление действия), нарушающего законодательство Российской Федерации и Красноярского края, устав учреждения, учредитель обязан принять решение о роспуске действующего состава Управляющего совета.

6.2. Письменный проект соответствующего приказа направляется учредителем председателю Управляющего совета, директору учреждения и председателю муниципального общественного совета по общему образованию.

6.3. Муниципальный совет по общему образованию имеет полномочие согласования проекта приказа учреди-

теля о роспуске действующего состава Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

6.4. Муниципальный совет по общему образованию вправе, в случае несогласия с проектом приказа учредителя, принять решение о создании муниципальной уполномоченной комиссии для дополнительного разбирательства ситуации. Комиссия создаётся на паритетных началах из числа участников муниципального общественного совета и учредителя. Состав муниципальной уполномоченной комиссии закрепляется совместным решением муниципального общественного совета и учредителя. Решение муниципальной уполномоченной комиссии, принятое по результатам дополнительного разбирательства о необходимости роспуска действующего состава Управляющего совета, считается окончательным.

6.5. Решение о роспуске действующего состава Управляющего совета оформляется приказом учредителя и направляется председателю Управляющего совета и директору учреждения.

6.6. Управляющий совет считается недееспособным с момента издания учредителем приказа о роспуске его действующего состава.

6.7. В месячный срок после издания приказа о роспуске состава Управляющего совета учредитель обязан издать приказ о создании в учреждении уполномоченной комиссии для осуществления процедур формирования нового состава Управляющего совета. В срок не позднее 3 месяцев со дня своего создания, уполномоченная комиссия должна осуществить все процедуры формирования нового состава Управляющего совета.

## Взаимодействующее управление

7. Участник Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

7.1. Участник Управляющего совета должен, в соответствии с интересами тех, кто его выбрал, делегировал или назначил в Управляющий совет, добросовестно и разумно исполнять это почётное общественное (а в случае назначения — производственное) поручение, продвигая (в составе коллегиального органа управления) своё школьное сообщество к высоким образовательным достижениям.

7.2. Участник Управляющего совета вправе посещать учреждение в любое время.

Управляющие от:

— родителей (законных представителей обучающихся);

— благотворительных фондов, поддерживающих деятельность данного учреждения;

— органов местного самоуправления муниципального образования (представители учредителя);

— местного сообщества обязаны согласовывать время и цель своего посещения с директором учреждения.

7.3. Муниципальное общеобразовательное учреждение не вправе осуществлять выплату вознаграждения участникам Управляющего совета за выполнение ими возложенных на них функций из фонда оплаты труда учреждения.

7.4. Муниципальное общеобразовательное учреждение вправе компенсировать участникам Управляющего совета личные расходы (транспортные, командировочные и иные), непосредственно связанные с работой в Управляющем совете. Компенсация указанных расходов

осуществляется за счёт средств, полученных учреждением из внебюджетных источников, или за счёт средств, полученных за счёт уставной, приносящей доходы, деятельности.

7.5. Участник Управляющего совета действует в своём учреждении, в иных организациях, в многообразии организованных социальных акций и стихийных социальных действий в соответствии с уставом учреждения и иными школьными локальными актами, регулирующими деятельность участника Управляющего совета.

7.6. Участник Управляющего совета может действовать от имени Управляющего совета (его комитета или комиссии) только при наличии соответствующего персонального поручения Управляющего совета (его комитета или комиссии), зарегистрированного в книге регистрации решений Управляющего совета (его комитетов и комиссий). Во всех иных случаях участник Управляющего совета действует в интересах учреждения и его Управляющего совета не как полномочный представитель Управляющего совета, а как частное лицо.

7.7. Управляющий совет вправе временно отстранить любого своего участника от работы в Управляющем совете (его комиссиях и комитетах) на период до 6 месяцев. Управляющий совет может временно отстранить своего участника только при наличии одного или более из следующих оснований:

— управляющий от работников учреждения (или обучающихся) является субъектом школьного дисциплинарного разбирательства;



— управляющий является субъектом судебного разбирательства, результатом которого может стать признание его непригодным для исполнения обязанностей участника Управляющего совета;

— управляющий действовал вразрез с интересами учреждения и Управляющего совета, тем самым повредил или мог повредить репутации учреждения, Управляющего совета, участника Управляющего совета;

— управляющий нарушил свои обязанности в отношении конфиденциальных вопросов, связанных с работой учреждения, его сотрудников или обучающихся в нём.

Порядок временного отстранения участника Управляющего совета должен содержаться в положении об Управляющем совете.

7.8. Управляющий совет обязан поставить вопрос об исключении из своего состава участника Управляющего совета:

— оказавшего под действием любого ограничения, указанного в пункте 3.11;

— неоднократно действовавшего вразрез с интересами учреждения и Управляющего совета;

— неоднократно нарушавшего свои обязанности в отношении конфиденциальных вопросов, связанных с работой учреждения, его сотрудников или обучающихся в нём;

— не посещающего собрания Управляющего совета.

7.9. Решение о ходатайстве перед учредителем об исключении из состава Управляющего совета его участника принимается на полном собрании Управляющего совета. Порядок принятия такого

решения должен содержаться в положении об Управляющем совете.

Председатель Управляющего совета направляет ходатайство и решение Управляющего совета учредителю.

В случае согласия с решением Управляющего совета, учредитель:

— издаёт приказ об исключении из состава Управляющего совета его участника;

— вносит соответствующую запись в книгу регистрации (в реестре) Управляющих советов муниципальных общеобразовательных учреждений данного муниципального района (городского округа);

— направляет своё решение председателю Управляющего совета и директору учреждения.

В случае несогласия с решением Управляющего совета, учредитель создаёт уполномоченную комиссию для проведения дополнительного разбирательства по фактам несоответствия участника Управляющего совета. Уполномоченная комиссия формируется на паритетных началах из состава Управляющего совета и уполномоченных учредителя. Состав уполномоченной комиссии закрепляется приказом учредителя.

Решение уполномоченной комиссии о соответствии участника Управляющего совета считается окончательным.

В случае принятия решения о соответствии участника Управляющего совета, учредитель направляет письменное распоряжение председателю Управляющего совета и директору учреждения об отмене решения Управляющего совета.

7.10. Полномочия участника Управляющего совета прекращаются со дня

## Взаимодействующее управление

издания учредителем соответствующего приказа.

7.11. Участник Управляющего совета имеет право выйти из состава Управляющего совета до истечения срока полномочий Управляющего совета. В случае принятия решения о выходе из состава, участник Управляющего совета направляет соответствующее заявление председателю Управляющего совета и учредителю. Заявление служит основанием для вывода участника из состава Управляющего совета. Решение о выводе принимает учредитель и официально оформляет.

7.12. Участник, выведенный по собственному желанию или исключённый из состава Управляющего совета должен сдать нагрудный знак и удостоверение представителю учредителя для передачи учредителю.

7.13. Управляющий совет вправе ходатайствовать перед органами местного самоуправления муниципального района (городского округа) и непосредственно перед учредителем о поощрении участника Управляющего совета.

7.14. Органы местного самоуправления (в том числе, учредитель муниципального общеобразовательного учреждения) письменно уведомляют работодателей участников Управляющего совета о том, что их работники исполняют почётное общественное поручение в интересах местного сообщества. В своём письменном уведомлении органы местного самоуправления предлагают заключить договор между ними и работодателем о совместной поддержке работодателем и органами местного самоуправления деятельности конкрет-

ного участника Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

8. Председатель Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

8.1. Председателем является участник Управляющего совета, избранный на полном собрании состава Управляющего совета в порядке, закреплённом положением об Управляющем совете. Председатель избирается на весь срок действия сформированного Управляющего совета.

8.2. Председатель полномочен:

— устанавливать сроки плановых собраний Управляющего совета;

— созывать по собственной инициативе, инициативе директора учреждения, инициативе представителя учредителя или инициативе группы участников Управляющего совета (в составе не менее 1/4 от полного числа участников) внеплановые собрания Управляющего совета;

— возглавлять собрания Управляющего совета и руководить участниками Управляющего совета (и приглашёнными) в период собрания;

— подписывать протоколы собраний и иные документы Управляющего совета;

— принимать граждан и рассматривать их предложения и заявления по вопросам работы учреждения;

— быть постоянным представителем Управляющего совета в отношениях с иными органами школьного управления и общественными организациями, действующими в учреждении;



— быть постоянным представителем Управляющего совета в отношении с общественными инициативами, органами государственной власти, органами местного самоуправления (в том числе, с учредителем), муниципальным советом по общему образованию, иными учреждениями и организациями;

— принимать решения (совершать действия) от лица Управляющего совета при наличии соответствующего персонального поручения Управляющего совета (его комитета или комиссии);

— выполнять иные полномочия, предусмотренные положением об Управляющем совете.

8.3. Председатель вправе досрочно прекратить выполнение своих полномочий по собственному желанию путём добровольной отставки. В этом случае он обязан послать письменное уведомление о своём решении заместителю председателя Управляющего совета, директору учреждения и учредителю.

Заместитель председателя Управляющего совета созывает внеплановое полное собрание Управляющего совета для принятия добровольной отставки председателя и выборов нового председателя.

8.4. Группа участников Управляющего совета в составе не менее 1/3 от полного числа участников вправе обратиться к председателю Управляющего совета с требованием созыва полного собрания Управляющего совета по вопросу отставки действующего председателя.

9. Заместитель председателя Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

9.1. Заместителем председателя является участник Управляющего совета, избранный на полном собрании состава Управляющего совета в порядке, закреплённом положением об Управляющем совете. Заместитель председателя избирается на весь срок действия сформированного Управляющего совета.

9.2. Заместитель председателя в случаях временной невозможности исполнения председателем своих полномочий или по поручению председателя исполняет его полномочия.

9.3. Добровольная отставка заместителя председателя или отставка по требованию участников Управляющего совета осуществляется в том же порядке, как и отставка председателя.

10. Секретарь Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

10.1. Первоначальная кандидатура (кандидатуры) на должность (или осуществление функций) секретаря предлагается на первом полном собрании Управляющего совета директором учреждения. Участники Управляющего совета вправе предлагать иные кандидатуры. Управляющий совет избирает секретаря. Управляющий совет вправе переизбрать секретаря.

10.2. Основная задача секретаря заключается в том, чтобы обеспечивать эффективную организацию работы Управляющего совета, его комитетов и комиссий.

10.3. Для выполнения своей задачи секретарь:

— организует созыв собраний Управляющего совета, его комитетов и комиссий;

## Взаимодействующее управление

- обеспечивает соблюдение процедур осуществления собраний;
- отвечает за наличие протоколов собраний;
- ведёт книгу регистрации решений Управляющего совета, его комитетов и комиссий;
- контролирует своевременность исполнения решений Управляющего совета, его комитетов и комиссий;
- обрабатывает почту Управляющего совета;
- представляет необходимую школьную информацию участникам Управляющего совета;
- консультирует и контролирует работу действующих на добровольных началах секретарей комитетов и комиссий Управляющего совета.
- показатели результатов общего образования, укрепления здоровья и обеспечения прав обучающихся в учреждении (ежегодно);
- порядок распределения стимулирующей части фонда оплаты труда учреждения (ежегодно);
- порядок привлечения дополнительных финансовых и материальных средств;
- порядок избрания директора учреждения в случае, если в соответствии с уставом директор избирается коллективом учреждения;
- порядок участия в управлении учреждением и компетенцию органов самоуправления родителей, обучающихся, педагогических и иных работников учреждения в соответствии с уставом учреждения;

11. Компетенция Управляющего совета, как коллегиального органа в системе управления муниципальным общеобразовательным учреждением.

11.1. Управляющий совет исполняет круг полномочий и обязанностей в интересах реализации своих планов (в том числе, годового плана работы Управляющего совета, его комитетов и комиссий) последовательного достижения высоких результатов общего образования, укрепления здоровья и обеспечения прав каждого обучающегося в учреждении ребёнка.

11.2. Управляющий совет наделяется полномочиями и обязанностями как коллегиальный орган.

11.3. Управляющий совет полномочен и обязан:

11.3.1. Устанавливать:

— направления и приоритеты развития учреждения (ежегодно);

— порядок введения (отмены) единой формы одежды для обучающихся и работников учреждения в период учебных занятий.

11.3.2. Утверждать:

— образовательную программу образовательного учреждения

— календарный учебный график, согласованный с учредителем (ежегодно);

— правила внутреннего трудового распорядка;

— правила поведения обучающихся в учреждении;

— режим работы общеобразовательного учреждения;

— положение о договорных отношениях между учреждением и родителями (законными представителями) обучающихся;

— перечень выбранных учреждением учебников из утверждённых феде-



ральных и краевых перечней учебников (ежегодно);

— годовой план работ учреждения по материально-техническому обеспечению и оснащению образовательного процесса, оборудованию помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями;

— смету расходов на дополнительные финансовые и материальные средства и отчёт об её исполнении (ежегодно);

— ежегодный публичный доклад учреждения о состоянии и перспективах общего образования в учреждении, о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств;

— план повышения квалификации педагогических работников учреждения (ежегодно);

— положение о порядке текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся (ежегодно);

— план школьного контроля образовательного процесса (ежегодно);

— годовой план мероприятий учреждения.

#### 11.3.3. Согласовывать:

— бюджетную заявку и смету расходов на бюджетных средств учреждения (ежегодно);

— отчёт директора учреждения об исполнении сметы расходов на бюджетных средств (ежегодно);

— сдачу в аренду учреждением закреплённых за ним объектов собственности;

— штатное расписание учреждения (ежегодно);

— решение директора учреждения о расторжении трудовых договоров с педагогическими работниками;

— положение о порядке оказания учреждением дополнительных, в том числе платных, образовательных услуг.

11.3.4. Принимать решение об отчислении обучающегося в порядке, предусмотренном законодательством.

11.3.5. Вносить предложения учителю:

— по содержанию зданий и сооружений учреждения и прилегающей к ним территории;

— кандидатуре директора учреждения в случае, если в соответствии с уставом директор назначается учредителем общеобразовательного учреждения;

— о стимулирующих выплатах директору учреждения;

11.3.6. Обращаться с ходатайством к учредителю о расторжении трудового договора с директором учреждения.

11.4. Компетенция Управляющего совета закрепляется в уставе учреждения.

11.5. Органы местного самоуправления (учредитель) вправе дополнять компетенцию Управляющего совета, делегируя ему ряд своих полномочий и обязанностей.

12. Соборания Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

12.1. Управляющий совет, его комитеты и комиссии действуют на основании собственного плана работы на текущий учебный год. В плане работы указываются даты, время, место и предварительные повестки дня собраний Управляющего совета.

12.2. По мере необходимости могут созываться внеплановые собра-

## Взаимодействующее управление

ния Управляющего совета. Правом созыва внепланового собрания обладает председатель Управляющего совета. В случаях временной невозможности исполнения председателем полномочия созыва внепланового собрания или по поручению председателя внеплановое собрание созывает заместитель председателя. Основанием для созыва внепланового собрания может быть инициатива председателя, инициатива директора учреждения, инициатива представителя учредителя или инициатива группы участников Управляющего совета (в составе не менее 1/4 от полного числа участников).

12.3. На собрания Управляющего совета могут приглашаться любые представители школьного и местного сообществ.

12.4. Если председатель Управляющего совета и его заместитель не могут присутствовать на собрании, то управляющие вправе избрать любого присутствующего участника председательствующим на собрании.

12.5. Полные собрания участников Управляющего совета являются основной формой существования и работы Управляющего совета.

12.6. Осуществить выборы или отставку председателя Управляющий совет правомочен осуществить только в полном составе.

12.7. Для всех остальных случаев кворум считается достигнутым, если на собрании присутствует 3/4 от общего числа участников (число округляется до ближайшего целого числа).

Собрание Управляющего совета не должно проводиться, если нет кворума.

12.8. Каждый участник Управляющего совета обладает одним голосом. В случае равенства голосов на собрании Управляющего совета решающим является голос председательствующего на собрании.

12.9. По вопросам исполнения своих полномочий решения Управляющего совета могут приниматься следующими способами:

— единогласно (формальным голосованием или формальным установлением факта консенсуса);

— квалифицированным большинством голосов собрания (2/3 от числа присутствующих на собрании участников Управляющего совета);

— простым большинством голосов собрания от числа присутствующих на собрании участников Управляющего совета.

Способы принятия решения по разным вопросам исполнения своих полномочий Управляющий совет должен определить сам и закрепить соответствующим дополнением в регламенте работы Управляющего совета.

Способы принятия решений по иным вопросам Управляющий совет также вправе выбирать самостоятельно.

Решения по первоочередным вопросам работы учреждения следует принимать единогласно.

12.10. Решения по вопросам, которые могут повлечь административную ответственность учреждения или дисциплинарную ответственность директора школы, принимаются только единогласно и только при обязательном участии в собрании Управляющего совета директора школы и представителя учредителя.



12.11. Управляющий совет принимает решение о том, какое содержание обсуждений и иной работы совета является конфиденциальным. Протоколы той части собрания, которое признано Управляющим советом конфиденциальным, должны храниться секретарём отдельно от остальных протоколов и быть закрытыми для общего доступа и опубликования. Информация о том, как персонально голосуют управляющие и их персональные мнения о конкретных лицах должна считаться конфиденциальной.

12.12. Участник Управляющего совета может принять решение не голосовать по какому-либо вопросу по причинам, имеющим этический характер. В этом случае он обязан заявить председателю собрания о невозможности своего участия в голосовании.

12.13. Управляющие не голосуют по вопросам собственного назначения или отстранения от работы в Управляющем совете (его комитетах и комиссиях).

12.14. Председательствующий на собрании вправе предложить любому участнику Управляющего совета отстраниться и не голосовать в тех случаях, где у председательствующего есть обоснованное сомнение относительно способности данного участника действовать при голосовании беспристрастно.

12.15. Если присутствующий на собрании управляющий (управляющие) принял решение не голосовать по этическим мотивам или отстранён от голосования председателю, то кворум собрания сохраняется.

12.16. На собрании Управляющего совета обязательно ведётся протокол. В протоколе указывается:

- место, время, повестка дня собрания;
- состав собрания;
- вопросы, поставленные на голосование и итоги голосования;
- решения собрания;
- протокол собрания подписывается председательствующим и секретарём, которые несут персональную ответственность перед управляющим советом за правильность составления протокола.

12.17. Все решения собрания Управляющего совета записываются секретарём в книгу регистрации решений Управляющего совета, его комитетов и комиссий и заверяются председателем собрания.

12.18. После принятия решения и записи его в книгу регистрации решений Управляющего совета, его комитетов и комиссий, управляющие должны действовать в соответствии с буквой и духом принятого на собрании решения.

12.19. Решения Управляющего совета являются школьными локальными актами, обязательными для исполнения директором и работниками учреждения, обучающимися и их членами их семей.

13. Комитеты и комиссии Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

13.1. Управляющий совет в целях выполнения своего назначения как главного органа управления учрежде-

дением формирует и наделяет полномочиями в рамках своей компетенции собственные комитеты (выборные коллегиальные органы, руководящие каким-либо участком работы Управляющего совета) и комиссии (назначенные коллегиальные органы, выполняющие какую-либо чётко определённую функцию в работе Управляющего совета либо проводящие чётко определённое мероприятие).

13.2. Комитеты создаются для контроля управляющим советом положения дел в учреждении и для подготовки Управляющего совета к своевременному и надлежащему исполнению своих полномочий.

Как правило, Управляющий совет создаёт:

— комитет, в ведении которого финансовые и иные экономические вопросы;

— комитет, в ведении которого вопросы школьного обучения;

— комитет, в ведении которого дисциплинарные и иные правовые вопросы.

13.3. Комитеты и комиссии возглавляют руководители, выбранные или назначенные Управляющим советом из числа участников Управляющего совета.

13.4. Комитеты и комиссии могут к своей работе привлекать на добровольных началах любых участников школьного и местного сообществ.

13.5. Порядок организации и работы комитетов и комиссий закрепляется в положении об Управляющем совете и в регламенте работы Управляющего совета.

14. Школьные локальные акты и номенклатура дел, связанные с работой Управляющего совета муниципального общеобразовательного учреждения.

14.1. Обязательно в состав школьных локальных актов включается:

— положение о формировании Управляющего совета;

— положение об Управляющем совете (включающем в себя регламент работы Управляющего совета);

— решения Управляющего совета, его комитетов и комиссий.

14.2. Обязательно в номенклатуру дел учреждения включаются:

— протоколы собраний Управляющего совета, его комитетов и комиссий;

— книга регистрации решений Управляющего совета, его комитетов и комиссий.

15. Отношения Управляющего совета и его участников с иными органами школьного управления, общественными организациями в муниципальном общеобразовательном учреждении и участниками школьного и местного сообществ.

15.1. Отношения Управляющего совета с общешкольной конференцией, педагогическим советом, собранием трудового коллектива, родительскими комитетами, классными управляющими собраниями и иными органами школьного управления регламентируются порядком разграничения полномочий в системе управления учреждением, закреплённым уставом учреждения и конкретизированным в положении



об управлении муниципальным общеобразовательным учреждением.

15.2. Органы школьного управления вправе приглашать к совместной работе персонально участников Управляющего совета, а также его комитеты и комиссии.

Управляющий совет (его комитеты и комиссии) вправе приглашать к совместной работе участников органов школьного управления, любых иных участников школьного и местного сообществ, работников органов местного самоуправления.

15.3. Участники Управляющего совета обязаны вести приём обучающихся, работников учреждения, родителей, любых граждан по вопросам работы учреждения.

Информация о порядке приёма должна быть открыта, доступна и понятна обучающимся, родителям, работникам учреждения и местному сообществу.

В учреждении создаётся приёмная Управляющего совета.

Письменные обращения обучающихся, работников учреждения, родителей, любых граждан по вопросам работы учреждения осуществляются через секретаря Управляющего совета.

Порядок приёма и работы с письменными обращениями закрепляется в положении об Управляющем совете.

15.4. Участники Управляющего совета носят особый нагрудный знак. Обучающиеся, работники учреждения, родители, любые граждане вправе иметь возможность прямого обращения к участнику Управляющего совета вне времени его специального приёма.

15.5. В учреждении оформляется место (в том числе, и на Интернет-сайте учреждения) информирования школьного сообщества о составе, решениях и работе Управляющего совета, его комитетов и комиссий.

15.6. Управляющий совет является основным субъектом ежегодного публичного отчётного доклада муниципального общеобразовательного учреждения.

Доклад состоит из 11 разделов:

Забота о благоприятных условиях освоения школьниками основной и дополнительной образовательных программ школы;

Забота о безопасности школьников и сохранении их здоровья;

Забота о соблюдении прав школьников, родителей и работников школы;

Качество освоения школьниками основной образовательной программы школы;

Посещаемость школьниками учебных занятий;

Дополнительная образовательная программа школы;

Поступление и расходование денежных средств школы;

Различные важные вопросы школьной политики, интересующие родителей, школьников и местное сообщество;

Информация о результатах проведённых внешних проверок школы;

Специальная информация для родителей, выбирающих школу для своего ребёнка;

Информация о дате, времени, повестке дня собрания общешкольной конференции для обсуждения данного публичного отчётного доклада школы.



## Теория и методология управления образовательными системами

Текст публичного доклада вывешивается для общего доступа в учреждении (в том числе, на Интернет-сайте учреждения), рассылается (посредством «ученической почты») в каждую семью школьного сообщества, передаётся в органы местного самоуправления. Информация о докладе публикуется в местных средствах массовой информации.

Текст рассылается за две недели до проведения ежегодного собрания общешкольной конференции.

Содержание публичного доклада обсуждается собранием общешкольной конференции. По итогам обсуждения оформляется резолюция общешкольной конференции.

15.7. Управляющий совет является неотъемлемым участником всех процедур проверки учреждения органами государственной власти и органами местного самоуправления.