



Серия «Библиотека школьного управляющего»

Б  
А В

А. М. Моисеев, Т. А. Мерцалова  
С. Г. Косарецкий, А. А. Седельников

# 100 главных понятий о школе и государственно- общественном управлении

Краткий словарь-справочник  
для школьных общественных  
управляющих



Москва  
2015

А. М. Моисеев, Т. А. Мерцалова, С. Г. Косарецкий, А. А. Седельников. 100 главных понятий о школе и государственно-общественном управлении. Краткий словарь-справочник для общественных управляющих. – М.: 2015. – 151 с. (Серия «Библиотека школьного управляющего»)

Под общей редакцией С. Г. Косарецкого

Предлагаемое издание адресовано руководителям организаций общего образования. В нем представлены рабочие определения ключевых понятий, характеризующих государственно-общественное управление школой, деятельность Управляющего совета школы как органа стратегического управления общеобразовательной организацией.

В работе, наряду с материалами авторов, использованы материалы, подготовленные Е. Н. Шимутиной, А. В. Михайловым, Е. С. Иноземцевой, О. В. Жуковой, Н. А. Заиченко.

Настоящее издание отражает опыт федерального эксперимента по апробации модели Управляющих советов образовательных организаций, комплексных проектов модернизации образования, региональных проектов развития государственно-общественного управления, моделей независимой оценки качества работы образовательных организаций и подготовлено с учетом Федеральных законов №273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации», от 21 июля 2014 г. №212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации».

*О серии «Библиотека школьного управляющего»*

*Издание серии «Библиотека школьного управляющего» отражает новый этап становления управляющих советов столичных школ – переход от освоения базовых стандартов работы к реализации основных полномочий и решению актуальных задач, стоящих перед общеобразовательными организациями. Тематика серии охватывает наиболее значимые вопросы функционирования и развития современной школы: формирование ее бюджета и оплата труда педагогов, разработка образовательной программы и программы развития, сохранение и укрепление здоровья школьников, обеспечение информационной открытости и др. Из книг серии школьные управляющие узнают о том, как соответствующие сферы деятельности регулируются в законодательстве, что относится к компетенции и ответственности школы, каковы полномочия управляющего совета и оптимальные способы их практической реализации.*

*В содержание книг включены фрагменты нормативных правовых актов, школьной документации, практические примеры.*

*Авторами книг являются ведущие российские эксперты в рассматриваемых областях.*

*Серия издается по заказу Департамента образования города Москвы.*

© А. М. Моисеев, Т. А. Мерцалова, С. Г. Косарецкий, А. А. Седельников, 2015 г.

© Оформление и дизайн – ГБПОУ ММТ им. Л.Б. Красина





# Оглавление

Предисловие .....	2
Словник словаря-справочника .....	4
Словарные статьи .....	8



## Предисловие

Для того чтобы стать компетентным общественным управляющим, член школьного Управляющего совета должен **хорошо понимать** процессы, происходящие в школе, ее задачи, роль Управляющего совета, свою личную роль в решении этих задач и еще очень много других значимых и на первых порах, конечно, новых для него вещей.

А что значит «**понимать**»? Для начала это значит – иметь обо всем этом и многом другом **определенные понятия**. Конечно, понимание – дело нужное, и необходимые для него понятия можно и нужно усваивать в ходе практической работы в школьном Совете. Правда, этот неизбежный путь довольно долог.

Все мы еще со школьных времён знаем, что в деле раскрытия относящихся к тому или иному делу понятий, для их определения обычно служат различные **словари** (тезаурусы, лексиконы, глоссарии).

Поэтому в рамках книжной серии «Школьный управляющий Москвы» мы решили предложить нашим читателям словарь-справочник, включающий рабочие определения наиболее важных, ключевых понятий, с которыми сталкиваются члены Управляющих советов в своей повседневной работе, а также понятий, знание которых позволит максимально реализовать потенциал Советов в условиях действующего законодательства и реализуемой государственной политики.

Речь идет о трех группах понятий:

- 1) понятия о государственно-общественном управлении, информационной открытости образования, общественном контроле в образовании;
- 2) понятия, связанные с важными для реализации предназначения и полномочий Управляющих советов аспектами функционирования и развития современной школы;
- 3) понятия о стратегическом управлении школой, в котором очень велика роль Управляющих советов.

Наш словарь поможет дополнить и систематизировать те понятия, которые раскрываются и определяются в отдельных брошюрах библиотечки.

При этом авторы не стремятся к высокой степени академичности и наукообразия словарных статей; наша задача – кратко прокомментировать суть определяемых слов и обозначить их связь с практикой деятельности Управляющих советов, при необходимости дать разъяснения сложных или спорных во-просов и предостеречь читателей от ошибок в понимании.

Мы назвали свой словарь «100 главных понятий о школе и государственно-общественном управлении». Однако статей в словаре на самом деле немножко больше: своего рода «бонусом» для читателей стало включение в словарь понятий нового и актуального для современного этапа развития государственно-общественного управления Федерального закона от 21 июля 2014 г. №212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации».



# Словник словаря-справочника

<b>А</b>	<b>8</b>
Автономия образовательной организации	8
Администрация школы	9
<b>Б</b>	<b>10</b>
Благотворительность	10
Бренд школы	10
<b>В</b>	<b>12</b>
Внеурочная деятельность	12
Внешняя среда школы	13
Вовлеченность родителей	14
<b>Г</b>	<b>16</b>
Государственная аккредитация образовательной деятельности	16
Государственное (муниципальное) задание	17
Государственно-общественное управление образованием	18
Государственно-частное партнерство	20
<b>Д</b>	<b>21</b>
Делегирование полномочий и ответственности	21
Директор школы	23
Доверие (к школе)	24
Дополнительное образование	26
Дополнительные платные образовательные услуги	27
Дружественный критик	27
<b>Е</b>	<b>29</b>
Единоначалие	29
<b>З</b>	<b>29</b>
Заинтересованные стороны школы (стейкхолдеры)	29



<b>И</b>	<b>30</b>
Инклюзивное образование	30
Инновации в школе (образовании)	31
Информационная открытость школы	32
Информационные потребности	34
<b>К</b>	<b>35</b>
Качество образования в школе	35
Качество школы	37
Качество школьной жизни	39
Коллегиальность	41
Коллегиальные органы управления школой	41
Коммуникационная стратегия	43
Коммуникативные сервисы	44
Компетенция образовательной организации	46
Конкуренция в образовании	48
Кооптация	49
Краудсорсинг	50
Критерии оценки качества образовательной деятельности	51
<b>Л</b>	<b>52</b>
Лицензия на образовательную деятельность	52
Локальный нормативный акт школы	54
<b>М</b>	<b>54</b>
Миссия школы	54
Муниципальные органы государственного-общественного управления образованием	56
<b>Н</b>	<b>57</b>
Наблюдательный совет автономного учреждения	57
Направленность (профиль) образования	61
Независимая оценка качества образования	61
Нормативное подушевое финансирование	63
<b>О</b>	<b>65</b>
Образовательная программа	65
Обучение общественных управляющих	67
Общее собрание (конференция) работников образовательной организации	69
Общественная аккредитация школ	70

Общественная приемная	71
Общественная составляющая в управлении школой	71
Общественная экспертиза	71
Общественно активные школы	73
Общественное наблюдение в образовании	74
Общественное участие в оценке качества образования	75
Общественное участие в стратегическом управлении школой	77
Общественное обсуждение	77
Общественные обсуждения и слушания	78
Общественные управляющие в образовании	79
Общественные инспекции и группы общественного контроля	82
Общественный инспектор	82
Общественный контроль	83
Общественный мониторинг	86
Общественный рейтинг образовательных организаций	86
Общественный совет	88
Ответственность управляющего совета и общественных управляющих	89
Открытость образования	91
<b>П</b>	<b>91</b>
Партисипативное управление школой	91
Педагогический совет школы	92
Подотчетность	93
Полномочия управляющего совета школы	94
Попечительский совет школы	98
План финансово-хозяйственной деятельности	99
Права участников образовательных отношений	101
Председатель управляющего совета	104
Примерная основная образовательная программа	104
Программа развития школы	105
Проект	108
Прозрачность	110
Публичный (открытый) доклад школы	110
<b>Р</b>	<b>112</b>
Рабочие органы управляющего совета школы	113
Развитие школы	114

Регламент работы управляющего совета	114
Рейтинги школ	115
Репутация школы	117
<b>С</b>	<b>118</b>
Самообследование школы	118
Самоуправление	119
Санпин в школе	121
Секретарь управляющего совета	122
Система государственно-общественного управления образованием	123
Система ценностей школы	123
Совет обучающихся в школе	124
Совет родителей в школе	126
Соуправление	127
Социальное партнерство в образовании	127
Социальный заказ на образование	128
Стили руководства школой	130
Стимулирующие выплаты в школе	134
Стратегические цели школы	135
Стратегическое управление школой	138
Субъекты общественного контроля	139
<b>У</b>	<b>140</b>
Удовлетворенность потребителей качеством	140
Управление школой	141
Управляющий совет школы	143
Устав школы	145
Учебный план	145
Учредитель	146
<b>Ф</b>	<b>147</b>
Фандрайзинг	147
Федеральный государственный образовательный стандарт	148
Формы общественного контроля	149
<b>Ш</b>	<b>150</b>
Школа (общеобразовательная организация)	150



## Словарные статьи

### А

---

**АВТОНОМИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** – один из основных принципов государственной политики Российской Федерации в области образования согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (см. ст. 3 Закона: «9) автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренные настоящим Федеральным законом, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций»).

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

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

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

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

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

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

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

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

Не обладая официальным статусом органа управления, администрация школы по традиции рассматривается как группа сотрудников, работающая под непосредственным началом директора школы, имеющего официальный статус единоличного органа управления школой. Членами администрации школы, наряду с директором школы, являются его заместители, сотрудники бухгалтерии, секретарь директора школы и др.

Администрация школы во главе с директором, прежде всего – в лице заместителей директора, является важным коллективным субъектом *стратегического управления школой*, а на административных совещаниях при дирек-

торе школ могут рассматриваться определенные вопросы, касающиеся реализации стратегических планов школы.

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

## Б

---

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ** – особый вид общественной деятельности; оказание бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) помощи тем, кто в этом нуждается. Основной чертой благотворительности является добровольный выбор вида, времени и места, а также содержания и характера предоставляемой помощи. Регламентируется благотворительная деятельность Федеральным законом №135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Сама безвозмездная деятельность членов Управляющих советов является формой благотворительной деятельности.

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

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

**БРЕНД ШКОЛЫ** – стратегически значимая характеристика конкретной школы, выраженная в определенном знаке, символе, логотипе, девизе, слогане. Например: «Школа самоопределения». Бренд – знак, символ, слова или их соче-

тание, обеспечивающие узнаваемость и помогающие потребителям отличить товары или услуги одной компании (организации) от другой, применительно к сфере образования - различить школы по их специфическим особенностям, выделить ту или иную школу из массы подобных. Значение популярного бренда школы существенно возрастает в ситуации повышения требований общества к школам и развития конкуренции между образовательными организациями.

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

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

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

Созданный некогда бренд школы позволяет ей быть известной и популярной в течение относительно длительного времени, но это не означает, что, создав его однажды, можно «почить на лаврах»: усилия по поддержанию сильного бренда школы, прежде всего – за счет достижения выдающихся («фирменных») результатов образования и высокого качества образовательных услуг, должны носить систематический с характер.

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

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

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

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

## В

---

**ВНЕУРОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** – важная составляющая целостного образовательного процесса в школе, позволяющая решать широкий спектр задач обучения, воспитания, развития и оздоровления школьников вне классной комнаты, за пределами урока.

Сущность и основное назначение внеурочной деятельности заключается в создании дополнительных условий для развития интересов, склонностей, способностей школьников и разумной организации их свободного времени при высокой степени свободы выбора вариантов внеурочной деятельности со стороны детей и их родителей.

Внеурочная деятельность ориентирована на создание условий для:

- творческой самореализации ребенка в комфортной развивающей среде, стимулирующей возникновение личного интереса к различным аспектам жизнедеятельности и позитивного преобразующего отношения к окружающей действительности;
- социального становления личности ребенка в процессе общения и совместной деятельности в детском сообществе, активного взаимодействия со сверстниками и педагогами;
- профессионального самоопределения учащегося, необходимого для успешной реализации дальнейших жизненных планов и перспектив.

Внеурочная деятельность организуется по различным направлениям: спортивно-оздоровительное, духовно-нравственное, социальное, общеинтеллектуальное, общекультурное. Содержание внеурочной деятельности и ее формы должны соответствовать целям, задачам и планируемым результатам воспитательной деятельности. Вводимый постепенно в школах России новый *Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования (ФГОС ОО)* предусматривает обязательность внеурочной деятельности в школе и выделение для ее проведения определённого числа (до 10) часов в неделю.



Внеурочная деятельность относится к общему, а не дополнительному образованию детей, является обязательной частью основной образовательной программы, финансируется из регионального бюджета. При этом к ее организации могут привлекаться как педагоги школы, так и организации дополнительного образования детей, организации культуры и спорта.

Школа самостоятельно разрабатывает и утверждает план внеурочной деятельности с учетом интересов учащихся и своих возможностей. План включает курсы, по которым разрабатываются программы.

Школьные Управляющие советы призваны внимательно наблюдать за формированием содержания и качеством организации внеурочной деятельности. Они могут быть наделены полномочиями по согласованию модели организации внеурочной деятельности, плана внеурочной деятельности.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА ШКОЛЫ** – совокупность социальных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой, социально ориентированной и социально ответственной системы. Значение внешней среды школы определяется тем, что ее влияние, наряду с другими факторами, во многом определяет направленность деятельности школы, создает для этой деятельности благоприятные возможности, ограничения и угрозы.

Социум (в лице уполномоченных на это субъектов и органов) создает, учреждает школу как социальную организацию, дает ей определенный статус, компетенцию, права и обязанности, дает оценку ее деятельности. Ситуация в социуме всегда образует некий общий фон жизнедеятельности школы (более или менее благоприятный для этой жизнедеятельности). Социальная среда является источником выдвижения требований к школе, формирует и предъявляет *социальный заказ* на образование, всегда имеет определенные ожидания. Социальная среда выступает источником необходимых для нормальной жизнедеятельности школы ресурсов. В социуме школа может найти контрагентов и партнеров, необходимых ей для решения ее задач, «потребителей» ее продукции – выпускников, получивших образование. Социальная среда порождает и факторы, действующие на школу дестабилизирующим и негативным образом.

В обществе и природе есть факторы среды, оказывающие на школу соответственно прямое (непосредственное) или косвенное (опосредованное) воздействие; есть факторы, которые можно отнести к отдаленной и к ближайшей среде данной конкретной школы. При этом, как правило, факторы, не относящиеся к ближайшей среде школы, примерно одинаково влияют на разные школы (то есть их влияние на школу не столь специфично, как влияние ближайшей среды).

Любая школа испытывает на себе влияние социального климата в обществе, экономических, политических, правовых, экологических, демографических, культурных, духовно-идеологических, социально-психологических, этических, отраслевых, институциональных факторов, то есть общесоциальных факторов.

Что касается ближайшей социальной среды школы, то в нее для большинства школ входят: семьи учащихся; местная общественность, активные слои местного населения; местные администрации и их органы управления образованием; производственные структуры разных форм собственности (потенциальные спонсоры, работодатели для выпускников школы и т. д.); учреждения здравоохранения; другие образовательные организации; культурно-просветительные организации; правоохранительные учреждения; местные средства массовой информации; различные организации и ассоциации, создаваемые местным населением, религиозные общины различных конфессий и т. д.

Ближайшая среда школы оказывает на нее сложное влияние, выступая и «ретранслятором» влияний более широкой социальной среды, и источником собственных специфических воздействий. Со своей стороны школа может оказать достаточно заметное встречное влияние на ситуацию в своей ближайшей среде и ее составляющих.

Школьные Управляющие советы вместе с администрацией школы изучают внешнюю среду школы, ее влияние на школу, учитывают актуальное состояние и тенденции изменений внешней среды школы при разработке программы развития.

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

Состояние вовлеченности родителей характеризуется следующими признаками:

- вовлеченные родители позитивно отзываются о школе, привлекают в данную школу детей из знакомых семей;
- вовлеченные родители не собираются менять место обучения своих детей;
- вовлеченные родители прикладывает дополнительные усилия, чтобы помочь школе в реализации ее планов, в том, чтобы сделать школу лучше.

Вовлеченных родителей также можно охарактеризовать совокупностью трех факторов:

- инициативность;
- удовлетворенность;
- лояльность.

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

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

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

- «домашнее участие», которое выражается в помощи собственному ребенку в обучении, создании дома условий для получения им образования;
- участие в жизни класса, в котором учится ребенок (в том числе через участие в работе классного родительского комитета);
- участие в жизни школы (в том числе через участие в работе Управляющего совета школы);
- участие в определении и реализации образовательной политики на муниципальном, региональном, федеральном уровнях (в том числе через участие в работе общественных советов при органах управления образованием, в краудсорсинговых проектах по проблемам образования и т. д.).

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

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

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

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

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

При принятии решения о государственной аккредитации образовательной деятельности аккредитационным органом выдается свидетельство о государственной аккредитации, срок действия которого составляет двенад-

цать лет для организации, осуществляющей образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам.

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

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

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

Согласно положениям пункта 2 статьи 4 Федерального закона №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» и статьи 9.2 Федерального закона №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» автономное и бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность на основании государственного (муниципального) задания, сформированного в соответствии с видами деятельности, отнесенными уставом учреждения к основным видам его деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ**

– особый тип управления, характерной чертой которого является постоянное ответственное участие и взаимодействие в управлении образованием субъектов и их органов, с одной стороны, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования (федеральные, региональные органы государственной власти и управления, их органы управления образованием, а также в части полномочий, закрепленных за ними законодательством в области образования, органы местного самоуправления и руководители подведомственных им образовательных организаций), с другой стороны, выражающих и реализующих интересы общества, населения.

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

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

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

В статье 26 этого Закона, посвященной управлению образовательными организациями, четко обозначено место государственно-общественного управления образованием и его органов в управлении школой:

- «3. Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.
4. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации..., педагогический совет ..., а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом...
5. Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

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

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

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

**ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО** – совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях. Взаимодействие государства и частного сектора для решения общественно значимых задач имеет давнюю историю, в том числе и в России. Однако наиболее актуальным государственно-частное партнерство стало в последние десятилетия. С одной стороны, усложнение социально-экономической жизни затрудняет выполнение государством общественно значимых функций, с другой стороны, бизнес заинтересован в новых объектах для инвестирования. Государственно-частное партнерство представляет собой альтернативу приватизации жизненно важных, имеющих стратегическое значение объектов государственной собственности.

Широкая трактовка государственно-частного партнерства подразумевает конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и в политике, культуре, науке, образовании и т. д.

К числу базовых признаков государственно-частного партнерства можно отнести следующие:

- сторонами государственно-частного партнерства являются государство и частный бизнес;
- взаимодействие сторон закрепляется на официальной, юридической основе;

<sup>1</sup> См.: <http://www.gouo.ru/>



- взаимодействие сторон имеет равноправный характер;
- государственно-частное партнерство имеет чётко выраженную публичную, общественную направленность;
- в процессе реализации проектов на основе государственно-частного партнерства консолидируются, объединяются ресурсы и вклады сторон;
- финансовые риски и затраты, а также достигнутые результаты распределяются между сторонами в заранее определённых пропорциях.

Как правило, государственно-частное партнерство предполагает, что не государство подключается к проектам бизнеса, а, наоборот, государство приглашает бизнес принять участие в реализации общественно значимых проектов.

В системе образования весьма актуальны проекты государственно-частного партнерства с совместным участием государства в лице образовательного ведомства и бизнеса, при этом школьные Управляющие советы могут оказаться важными инициаторами полезных для школы и системы образования проектов государственно-частного партнерства.

Перспективной формой государственно-частного партнерства является эндаумент, или фонд целевого капитала образовательной организации, – особый способ привлечения и расходования средств (пожертвований) юридических и физических лиц, используемый образовательными организациями. Привлеченные средства передаются выбранной по конкурсу управляющей компании в доверительное управление. В соответствии с законодательством РФ расходоваться могут только доходы от доверительного управления и не более 10% от привлечённых в течение года средств. Направления расходования средств таких фондов определяются в рамках законодательно установленной процедуры в соответствии с приоритетными направлениями деятельности организации-благотворителя.

В ряде зарубежных стран практикуется и такая форма государственно-частного партнерства, как передача школ под управление частным компаниям.

## Д

---

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

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

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

Характер делегирования полномочий и ответственности в школе находится в прямой зависимости от принятого в школьной организации стиля

управления, уровня профессиональной зрелости коллектива, его организационной культуры.

Делегирование полномочий и ответственности сверху вниз рекомендуется в ситуациях, когда:

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

**ДИРЕКТОР ШКОЛЫ** – руководитель образовательной организации, главное должностное лицо в школе, единоличный исполнительный орган управления школой, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации, субъект *стратегического управления школой*.

Директор школы возглавляет *администрацию школы*, является председателем педагогического совета школы, по должности входит в *Управляющий совет школы*.

К деятельности директора школы предъявляются высокие требования, сформулированные в *Квалификационных характеристиках должностей работников образования* и проекте *Профессионального стандарта руководителя образовательной организации*. Значительная часть этих требований касается компетентности директора школы в области *стратегического управления школой*.

Велика роль директора школы в установлении оптимальных связей и взаимодействия между управляющей и управляемой системами школы, между системой внутришкольного управления и значимыми элементами внешкольной среды. В деятельности директора школы очень важна лидирующая позиция в инновационных преобразованиях образовательной системы школы, развитии системы управления.

При рассмотрении роли и значимости директора школы в стратегическом управлении школой важно избегать двух нежелательных крайностей: понимания директора школы как единственного школьного стратега и допущения возможности неучастия его в таком управлении.

Даже если директора школы реально является ключевым субъектом стратегического управления в данной школе и автором главных *стратегий жизнедеятельности школы*, его позиция, не допускающая и не привлекающая к стратегическому управлению других субъектов школы, видится как непродуктивная.

Отстраненность директора школы от выработки стратегических решений в школе и непринятие ответственности за их реализацию – путь к потере авторитета директора школы и снижению его роли в управлении школой (вплоть до постановки в повестку дня вопроса о его замене на этом посту другим специалистом).

Оптимальной ситуацией является активная и инициативная роль директора школы на всех этапах стратегического управления школой, лидерство в создании системы *стратегического управления школой*, вовлечение в принятие и реализацию стратегических решений широкого круга *участников образовательных отношений* и партнеров школы, создание условий для эффективной реализации принятых стратегий.

**ДОВЕРИЕ (к школе)** – это психологическое состояние, при котором семья (родитель) как потребитель образовательных услуг добровольно и осознанно ставит свое личное благополучие и благополучие своего ребенка в зависимость от школы, которой доверяет.

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

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

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

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

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

В конкретных отношениях с родителями это может выражаться в отказе от назидания и жалоб на «нерадивых» детей и переходу к формату доверительного взаимодействия, приглашения родителей к сотрудничеству в рамках определённых образовательных проектов, где роль социального окружения чётко обозначена и столь же ответственна, как и роль школы.

Доверие можно формировать. Основными механизмами при формировании доверия являются:

- внимание к интересам каждой семьи (ребенка, родителя), защита их интересов, содействие решению проблем;
- справедливая и непротиворечивая нормативная база – локальные акты, издаваемые образовательной организацией и ее органами управления с учетом интересов всех участников образовательных отношений;
- возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений;

- добросовестность, честность и компетентность руководителей;
- четкая обратная связь, открытое и конструктивное реагирование на нее сотрудников школы и ее органов управления;
- устойчивость «правил игры», договорных отношений и партнерских связей;
- надежная репутация и развитая организационная культура организаций.

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

Дополнительное образование детей и взрослых направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности. Дополнительные общеобразовательные программы могут реализовывать образовательными организациями различных типов, форм собственности и индивидуальными предпринимателями.

Семьи традиционно заинтересованы в получении детьми дополнительного образования. Дополнительное образование в отличие от основного общего не является гарантированно бесплатным и общедоступным. Финансовое обеспечение дополнительного образования детей в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях отнесено к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования, которые определяют норматив финансового обеспечения реализации дополнительных общеобразовательных программ и рассчитывают необходимый объем финансирования. Соответствующие средства должны доводиться до местных бюджетов в составе субвенций, предоставляемых из региональных бюджетов субъектов Российской Федерации, а затем поступать в школы в составе субсидий на выполнение *государственных (муниципальных) заданий* (с выделением самостоятельного раздела на реали-

зацию дополнительных общеразвивающих программ для детей). К сожалению, сегодня на практике школы часто реализуют дополнительно общеразвивающие программы без закрепления оказываемых услуг в муниципальных заданиях, за счет средств, передаваемых в составе субсидии, которая рассчитана на оказание услуг по реализации основных общеобразовательных программ.

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

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

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

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПЛАТНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ** – осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ, ст. 101, п.1). Доход от оказания платных образовательных услуг используется организациями, осуществляющими образовательную деятельность, в соответствии с уставными целями.

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

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

**ДРУЖЕСТВЕННЫЙ КРИТИК** – характеристика позиции Управляющего совета по отношению к деятельности директора школы, администрации школы, педагогического коллектива. Как дружественный критик Управляющий совет, безусловно, не нацелен на тотальный контроль и надзор за работой педагогов-

профессионалов, не ориентирован на роль беспристрастного стороннего наблюдателя: радуя за успехи в работе школы, он не мирится с имеющимися в школе недостатками, помогает находить резервы улучшения деятельности и сам активно участвует в работе по *развитию школы*.

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

#### Характеристики роли дружественного критика:

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

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

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

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

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



## Е

---

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** – 1) форма организации управления, при которой одно лицо, стоящее во главе организации или органа, принимает в пределах своей компетенции юридически обязательные решения и несет персональную ответственность за общее состояние дел в данном органе или организации; с правовой точки зрения единоначалие в школе осуществляет ее директор как единоличный орган управления;

2) один из принципов управления, заключающийся в единоличной ответственности за порученное дело, за процесс принятия и реализации решений;

3) принцип организации взаимодействия в системе «управление-исполнение», при котором подчиненные получают распоряжения только от одного начальника, руководителя.

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

## З

---

**ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ШКОЛЫ (СТЕЙКХОЛДЕРЫ)** – обобщенное наименование любых групп, внешних по отношению к школе (внешние заинтересованные стороны школы) или действующих внутри школы (внутренние заинтересованные стороны школы), на интересы, положение и поведение которых школа может влиять своим существованием, жизнедеятельностью и результатами и которые сами могут оказывать влияние на школу. Выявление и анализ заинтересованных сторон школы – одна из важнейших задач стратегического анализа уже на начальной стадии процесса стратегического управления школой.

В менеджменте заинтересованные стороны школы зачастую обобщенно называются стейкхолдерами, то есть «акционерами», «держателями паев».

Заинтересованные стороны школы имеют определенные ожидания от школы. Так, например, обучающиеся и их коллективы вправе рассчитывать на высокое качество образования и досуга, комфортность школьной среды, а родители школьников или их законные представители – на высокое качество образования и социализации, многообразие образовательных услуг, оздоровление, приобщение к культуре и спорту, комфортность среды, территориальную доступность, доступность информации о школе, возможность участвовать в управлении школой. Педагогические работники школы ориентированы на возможность достойно оплачиваемой интересной творческой работы, построения успешной карьеры, участия в управлении школой, в выработке и реализации стратегических решений. Работодатели и вузы ожидают от школы высокое качество подготовки учащихся, развитые навыки групповой работы, мотивированность к труду и т. д.

Наряду с ожиданиями позитивного характера стейкхолдеры могут иметь во взаимодействии со школой и определённые негативные ожидания: опасения, страхи, тревоги, - многие из которых являются следствием предубеждений, стереотипов, неполной или искаженной информации о школе.

Школьному сообществу с участием Управляющего совета целесообразно изучать, анализировать и прогнозировать такие ожидания и принимать меры к тому, чтобы негативные ожидания не оправдывались, теряли свою актуальность.

## И

---

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

В школах, где практикуются различные формы инклюзивного образования, Управляющим советам вместе с администрацией школы важно позабо-

титься о создании всего комплекса условий, необходимых для осуществления инклюзивного образования: специальная подготовка педагогов, организация образовательной среды и др.

**ИННОВАЦИИ В ШКОЛЕ (ОБРАЗОВАНИИ)** – нововведения, специально организуемые усилия различных субъектов, направленные на введение в школу или более широкие образовательные системы и среды определенных образовательных, ресурсных, организационно-управленческих новшеств. Соответственно, под новшеством понимается средство, разработка (а также подход, программа, технология, метод, прием, норма, должностной пост, функция, роль и т. п.), обладающие потенциальной возможностью при определенных условиях привести к развитию, позитивным преобразованиям той системы, например образовательной системы, школы, в которую оно будет введено с помощью инноваций.

Значимость нововведений заключается в том, что именно их осуществление выступает в качестве основного средства управляемого развития школы и образования.

Школа через приобретение статуса федеральной и/или региональной инновационной площадки может активно участвовать в инновационной деятельности в интересах не только собственного развития, но и более широкого развития образования.

Важнейшие сегодня и в обозримом будущем инновации в школе (образовании) связаны с освоением такого новшества, как Федеральный государственный стандарт общего образования (ФГОС ОО), которое оказывает влияние на изменение всех сторон работы и жизни каждой школы, системы общего образования в целом.

Управляющий совет школы при наличии у него соответствующих полномочий утверждает главный школьный план инноваций – программу развития школы – и таким образом определяет судьбу инноваций в школе (образовании). В основе осуществления инноваций в школе (образовании) лежит неудовлетворенность школьного сообщества и его *заинтересованных сторон, стейкхолдеров*, существующим положением дел и формулирование школой с участием Управляющего совета соответствующих проблем, решение которых должно привести школу и результаты ее работы в желаемое состояние.

Управляющий совет призван, с одной стороны, инициировать и поддерживать инновации в образовательном процессе, способствующие повышению мотивации учащихся, росту качества образовательных результатов, с другой

стороны – с вниманием относиться к риску внедрения новшеств, которые могут нанести ущерб духовному или физическому здоровью учащихся. В этой связи совет наделен полномочием по согласованию образовательной программы и конкретных образовательных технологий, используемых в школе.

**ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ ШКОЛЫ** – согласно пункту 9 статьи 3 Федерального закона 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» один из основных принципов государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования (автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренные настоящим Федеральным законом, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций).

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

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

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

Информационная открытость школы имеет два основных вектора направленности:

- «вовне» – информирование внешнего сообщества, в том числе семей, родителей обучающихся о том, что происходит в школе, предостав-

ление потребителям и всем заинтересованным лицам достоверной и полной информации об образовательной организации;

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

Две основных функции информационной открытости школы связаны:

- с усилением её конкурентоспособности через информирование о своих преимуществах и выяснение запросов потребителей;
- с повышением соответствия школьного образования запросу потребителей и основным современным тенденциям развития образования.

Эффективность информационной открытости школы складывается из следующих позиций:

1. Наличие информации, сведений и документов, которые соответствуют пользовательскому запросу и обеспечивают информационные интересы и потребности заинтересованных сторон;
2. Востребованность информации и сервисов, обеспечивающих коммуникацию (открытость). Показателем востребованности является обращение потребителей к данным информационным источникам, запрашивание той или иной информации.
3. Полезность (используемость) этих сервисов и информации для решения конкретных прикладных задач всех участников образовательных отношений.

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

- формальный подход руководителей и сотрудников школы к обеспечению информационной открытости, низкая мотивация к открытости работников школы;
- пассивность пользователей школьных информационных ресурсов;
- неадекватное отношение пользователей к опубликованной информации и предоставляемым возможностям для обратной связи;
- риск принятия неадекватных санкций со стороны органов управления образованием;
- переизбыток информации, который приводит к перенасыщению информационного поля, так что пользователю становится трудно ориентироваться в информации;

- перегрузка сотрудников требованиями постоянных отчетов, публикаций на сайте, участия в обсуждениях на форуме и т. д., которые в итоге могут занять слишком много времени педагога и негативно сказаться на качестве его основной работы.

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

Активная позиция государства проявляется через воздействие на стороны взаимодействия (систему образования и общественность), а также на само информационное поле и потоки информации, которыми стороны обмениваются. Подобное регулирование осуществляется через законодательное закрепление требований к информационной открытости образовательных организаций (ст. 29, №273-ФЗ) и соответствующие подзаконные нормативные правовые акты, исполнение которых контролируется контрольно-надзорными органами в сфере образования.

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

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ** – это информационные механизмы и информация, в которых нуждаются потребители образовательных услуг (в том числе родители и обучающиеся), которые они стремятся иметь и использовать.

К информационным механизмам относятся: средства, сервисы и каналы передачи и получения информации. Информация – сведения, данные, материалы и документы.

Речь идет о доступности информации о системе образования, которая необходима людям для реализации своих практических задач и действий.

Информационные потребности могут быть неосознанными, несформулированными, недифференцированными. Большинство родителей уверены,

что им нужна информация о школе, но не всегда готовы сказать, какая именно.

Часто информационные потребности носят ситуативный характер. Одним из ярких примеров ситуации, которая усиливает информационные потребности родителей, является выбор учебного заведения (школы) для своего ребенка.

Для обеспечения эффективного информационного взаимодействия школы с общественностью необходимо иметь как можно более широкое представление об информационных потребностях и стремиться к наиболее полному их удовлетворению.

Практическим выражением информационных потребностей, активной формой их существования являются информационные интересы. Они проявляются на стадии деятельности по поиску и потреблению информации.

Характерной чертой информационного интереса является специфическое избирательное отношение к имеющейся (доступной или поступающей) информации, поиск тех каналов и источников, которые потенциально способны удовлетворить возникшие у человека информационные потребности, выбор источников и средств получения информации, которыми удобнее (привычнее) пользоваться и которым больше доверяет данный субъект.

Эта избирательность является следствием воспитания, обучения, предшествующего опыта работы с информацией и коммуникации, а также той предметной деятельности, которая порождает информационные потребности.

## К

---

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

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

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

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

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

Представляется, что в связи с качеством образования в школе каждая образовательная организация призвана решать следующий комплекс задач:

- 1) моделирование (на основе анализа существующих достижений, проблем и прогноза перспективных требований) требуемого, достойного уровня качества образования в школе (что фактически означает не что иное, как построение моделей выпускников школы);
- 2) обеспечение такого функционирования образовательной системы и школы в целом, которое в свою очередь обеспечивает достижение заданного уровня качества образования в школе (что предполагает оперативное или даже опережающее реагирование системы управления на отклонения реального качества образования в школе от требуемого);



- 3) обеспечение повышения качества образования в школе (что означает смену требований к существенным свойствам результатов образования и моделей выпускников, переход их в новое качество);
- 4) диагностирование имеющегося уровня качества образования в школе. В практике современной школы эти задачи пока решаются неравномерно и несистематично, причем наиболее важной задаче – обеспечению и повышению качества образования в школе - пока не уделяется должного внимания, а задача диагностики и мониторинга качества образования в школе нередко становится самоцелью.

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

**КАЧЕСТВО ШКОЛЫ** – один из важнейших показателей успешности школы, область *стратегического целеполагания в школе*, постановки стратегических целей. Качество школы может пониматься как совокупность важнейших востребованных свойств школы как системы.

В основе целеполагания в области качества школы лежит гипотеза, что, если получают развитие такие-то свойства и характеристики школы, это позволит обеспечить и повысить ее общее качество, стратегический потенциал, позволит решить такие-то задачи и добиться таких-то результатов.

Для того чтобы сделать некое свойство школы предметом отдельной стратегической цели в рамках целей по качеству школы, необходимо:

- обосновать значимость данного свойства и его развития для достижения общих целей школы и повышения ее качества;
- выявить проблемы и перспективные точки роста, связанные с недостаточной сформированностью или проявленностью этого свойства в данный момент и их причины и ожидаемые улучшения ситуации в будущем;
- обозначить ожидаемые результаты и эффекты в связи с развитием этого свойства, его влияния на общее качество школы и ее результаты;
- построить средства и план развития избранного свойства школы.

Среди свойств, обуславливающих приближение школы к современному качеству школы и поэтому требующих развития, можно обозначить, в частности:

- общую стратегическую ориентацию, нацеленность на результаты, успех;
- «современность», нахождение в трендах развития образования;
- ценностную ориентированность и целеустремленность;
- педоцентрическую ориентацию, направленность на обеспечение развития личности и индивидуальности ребенка;
- образовательную (дидактическую, воспитательную, развивающую, оздоровительную) компетентность;
- разнообразие, доступность и качество предоставляемых образовательных услуг;
- адаптивность;
- безопасность;
- богатство, разнообразие и комфортность образовательной среды;
- наличие условий для развертывания широкого разнообразия деятельности, общения, отношений школьников, становления их продуктивного для развития личности опыта;
- социальную активность и отзывчивость школы, включенность в жизнь страны и местного сообщества;
- информационную прозрачность и открытость школы;
- способности к развитию и саморазвитию, инновациям;
- развитость самосознания, рефлексии, инновационных процессов;
- креативность и «стильность» школы;
- конкурентоспособность;
- готовность к кооперации и социальному партнерству;
- богатство социальных связей;
- инвестиционную привлекательность и экономическую эффективность;
- оптимальную степень автономии и самостоятельности;
- нацеленность на обеспечение высокого качества жизни членов сообщества и др.

Рассмотрение каждого из таких качеств как составляющей стратегических целей школы в области качества школа порождает действия по их развитию с фиксацией достигаемого при этом прогресса, что требует обозначения определенных количественных и качественных показателей, позволяющих нагляднее увидеть такой прогресс (или его отсутствие).

Подобный подход можно рекомендовать и по отношению к качеству различных составляющих школы как целого, а именно:

- качеству образовательной системы, образовательных процессов;
- к качеству среды;
- к качеству школьного уклада жизни;
- к качеству школьного сообщества;
- к качеству обеспечивающей подсистемы школы, процессов обеспечения школы ресурсами;
- к качеству управляющей системы школы, качеству процессов управления;
- к качеству инновационной подсистемы школы, инновационной деятельности и т.д.

**КАЧЕСТВО ШКОЛЬНОЙ ЖИЗНИ** – стратегически важная область целеполагания в школе и показатель успеха школы, одно из условий высокого уровня *качества образования в школе* и важная область приложения усилий системы внутришкольного управления. Качество школьной жизни следует рассматривать как проекцию на школу широко известного и применяемого в социологии понятия «качество жизни», отражающего качественную (и не поддающуюся строгим количественным измерениям и оценкам) сторону удовлетворения разносторонних потребностей людей, и понимать как обобщающий показатель, интегрирующий различные проявления влияния школы на ее учащихся и персонал, удовлетворение их значимых потребностей (влияния учебной и профессиональной деятельности, среды, условий жизнедеятельности, учебы, труда, досуга и т. д).

При этом качество школьной жизни, рассмотренное не на уровне отдельной образовательной организации, а обобщенно (наряду с *качеством образования*), является важной составной частью общего качества жизни современного человека, семьи, общества в целом. Если потребителями результатов образования школьников, наряду с ними самими, выступают внешние клиенты и заказчики школы, то потребителями качества школьной жизни (и одновременно его создателями) являются прежде всего члены школьного сообщества.

Базовые условия качества школьной жизни (как для школьников, так и для персонала школы) должны создаваться государством и обществом, органами власти и управления. Поскольку в настоящее время по различным объективным и субъективным причинам их возможности и усилия в этом плане явно

недостаточны, большая ответственность за создание и поддержание достойного уровня качества школьной жизни и его повышение ложится на администрацию и коллективы школ.

Понятие «качество школьной жизни» является новым понятием, ранее оно не рассматривалось в числе важных показателей жизнедеятельности школы, хотя отдельные составляющие этого понятия учитывались. Включение качества школьной жизни в систему показателей оценки и самооценки деятельности школы является свидетельством повышения внимания к личностным, человеческим факторам жизнедеятельности школы, к «человеческому измерению» школы.

Качество школьной жизни имеет объективную (ее конкретные показатели поддаются **объективной** оценке, например номенклатура образовательных услуг, количество и характер образовательных траекторий, качество образовательного обслуживания, комфортность условий образовательной среды, состояние школьного здания, инфраструктуры, качество материальной базы, достаточность финансирования, состояние бытового и медицинского обслуживания, возможности для досуга, спортивных занятий, возможности для творчества, исследовательской работы, повышения квалификации и т. д.) и **субъективную**, связанную с различием конкретных потребностей и ожиданий разных людей и групп в школе (ощущение разными членами школьного сообщества качества своей жизни в школе, субъективное ощущение удовлетворенности качеством школьной жизни, оказывающее сильное влияние на отношение к школе) стороны.

При анализе качества школьной жизни целесообразно выделять качество школьной жизни учащихся и воспитанников (в котором центральное место занимает качество жизни, бытия в образовательном процессе, реальная возможность получения высокого качества образования) и качество школьной жизни работников школы (в котором центральное место занимает качество их профессиональной жизни, карьеры).

Для повышения качества школьной жизни Управляющий совет школы, как и ее руководители, должен включить эту задачу в число своих приоритетов; выявить важнейшие слагаемые ключевые факторы, влияющие на качество школьной жизни, показатели для их оценки; проанализировать с объективной и субъективной сторон достигнутое качество школьной жизни, его проблемы, недостатки и их причины; включить ценности, цели и задачи, связанные с развитием качества школьной жизни в число значимых общешкольных ценностей и целей; побудить коллектив к осуществлению системы мер по улучшению значений основных показа-

телей качества школьной жизни; анализировать и оценивать достигаемые в этой работе промежуточные и основные результаты.

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

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

Указанные противоположные принципы управления могут в различных организационных формах вариативно сочетаться в системах управления различными организациями. Для образовательных организаций пункт 2 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012 года предписывает, что в обязательном порядке «управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности».

Пункт 3 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012 года устанавливает, что, во-первых, единоличный орган образовательной организации является исполнительным органом управления образовательной организацией; во-вторых, за ним закрепляются исключительные полномочия на текущее руководство деятельностью образовательной организации. Исключительность полномочий означает, что они не могут быть переданы ни при каких условиях другому, в том числе коллегиальному органу управления данной организацией.

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

Пункт 4 статьи 26 относит к обязательным в образовательной организации коллегиальным органам управления школой общее собрание (конференцию) работников образовательной организации (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования – общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования – ученый совет), а также разрешает формировать в образовательной организации другие коллегиальные органы управления – попе-

чительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации. Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция коллегиальных органов управления школой, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации.

Таким образом, закон задает ряд *обязательно* создаваемых коллегиальных органов управления школой и ряд коллегиальных органов управления школой, которые *могут формироваться* школой, если это предусмотрено ее уставом (при этом важно иметь в виду, что для автономных общеобразовательных организаций наличие наблюдательного совета является обязательным по закону «Об автономных учреждениях», а несоздание коллегиальных органов управления школой, реализующих принцип *государственно-общественного управления* образованием (прежде всего – *Управляющих советов школы*) в ситуации возложения на них важных функций ставил бы школу в заведомо невыгодное положение.

Кроме этого, пункт 6 статьи 26 цитируемого Федерального закона допускает при наличии инициативы соответствующих категорий участников образовательных отношений создавать в образовательной организации представительные органы обучающихся, представительные органы работников, советы обучающихся, советы родителей, которые также являются коллегиальными органами, но не отнесены законодателем к коллегиальным органам управления. По версии указанного выше Федерального закона такие органы могут создаваться в образовательной организации в целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы. Иначе говоря, такие представительные коллегиальные органы выполняют «совещательную» функцию и имеют предназначение вносить свои рекомендации и предложения как единоличному исполнительному органу управления (руководителю), так и коллегиальным органам управления образовательной организации в соответствии с закрепленной за каждым из указанных органов управления компетенцией согласно уставу образовательной организации.

Существование в школе одновременно ряда коллегиальных органов управления школой, в том числе наделенных полномочиями по стратегическому управлению школой, и их сосуществование с директором и администрацией школы существенно повышает требования к разграничению полно-

мочий и ответственности между ними, обеспечению сбалансированности этих полномочий в интересах успешного функционирования и развития школы.

**КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ** – программа коммуникаций образовательной организации с целевой аудиторией: с заинтересованной ответственностью и, в первую очередь, с потребителями образовательных услуг. Основным смысл коммуникационной стратегии заключается в том, что весь процесс взаимодействия образовательной организации (или ее представителей, например в лице Управляющего совета) с общественностью не может быть эффективным, если реализуется ситуативно, без четко определенных целей и задач (коммуникационной политики), продуманной программы и планов ее реализации.

Отправной точкой для разработки коммуникационной стратегии является коммуникационная политика – концепция позиционирования образовательной организации, целей и задач взаимодействия с общественностью, бренда.

Основная задача коммуникационной стратегии – обеспечение информационной поддержки функционирования и развития образовательной организации. Грамотно построенная коммуникационная стратегия образовательной организации обеспечивает формирование в обществе ее позитивного имиджа, привлекает потребителей образовательных услуг, обеспечивает поддержку потребителей даже в периоды непростых и неоднозначных реформ.

Коммуникационная стратегия является двусторонним процессом:

- с одной стороны, предполагается информационное воздействие на целевые и иные аудитории, предоставление им информации об образовательной организации и ее деятельности;
- с другой стороны, обязательным является получение встречной информации, обратной связи о реакции общественности на осуществляемую школой коммуникацию и предоставляемую информацию.

Обе эти составляющие одинаково важны. Их единство дает основание говорить о коммуникационной стратегии образовательной организации как о системе.

В бизнесе выделяют три составляющие коммуникационной стратегии: *рыночную стратегию; креативную стратегию; медийную стратегию*. Все эти три типа адекватно реализуются и в коммуникативной деятельности образовательных организаций.

- Рыночная стратегия – это получение знаний о реальных и потенциальных потребителях образовательных услуг, о государственном и общественном заказе на образовательные услуги, о партнерах и конкурентах на рынке образовательных услуг, о перспективных инновациях и трендах развития образования. Данная стратегия строится на основе тщательного анализа рынка образовательных услуг. Эти знания являются основой для разработки концепций позиционирования, дифференциации и коммуникации бренда.
- Креативная стратегия – стратегическое формирование образа бренда, основанное на модели восприятия бренда целевой аудиторией, а также разработка элементов бренда. Креативная стратегия содержит ключевую креативную идею, которая будет для целевой аудитории привлекательна и близка, которая станет основой коммуникации потребителя с брендом.
- Медийная стратегия – выбор носителей для информационных сообщений, при помощи которых будет непосредственно осуществляться коммуникация с целевой аудиторией. Медийная стратегия представляет собой стратегию использования медиасредств. Выбор информационных носителей осуществляется по каждому информационному каналу, также определяется роль каждого носителя в общей коммуникационной стратегии.

Учитывая, с одной стороны, постоянный рост российской интернет-аудитории, а с другой – сохранение предпочтения большинством потребителей образовательных услуг традиционных форм и способов получения информации о школе, в коммуникационной стратегии образовательных организаций необходимо в равной степени развивать новейшие (электронные) и традиционные средства информационно-коммуникационного взаимодействия с общественностью.

**КОММУНИКАТИВНЫЕ СЕРВИСЫ** – это средства, позволяющие удовлетворить потребности потребителей образовательных услуг в общении с представителями системы образования, образовательной организации, обеспечивающие возможность обратной связи пользователей с администрацией и педагогами школы.

Для обеспечения эффективного взаимодействия школы с общественностью необходимо создать возможность для различных видов коммуникации. Для этого можно использовать как традиционные, так и новые электронные средства общения.



Традиционные средства общения можно разделить на следующие виды:

- очные: коллективные и индивидуальные встречи, прием по личным вопросам;
- дистантные: телефонное общение, письменные коммуникации с использованием традиционной почтовой службы (письма на бумажных носителях), письменные обращения с использованием специально организованных в школе средств (например «ящик для записок»).

К современным электронным средствам общения относится мобильная (сотовая) телефония в части использования СМС-переписки, а также коммуникация с использованием сети Интернет.

В сетевом пространстве Интернет на настоящий момент можно использовать следующие эффективные коммуникативные сервисы:

- 1) Электронная почта – сервис для конфиденциальной переписки с представителями педагогического коллектива и администрацией школы.
- 2) Консультационные разделы сайта школы (в формате «вопрос-ответ») – сервис для открытого диалога. Дает возможность публично задать вопрос любого цензурного содержания и получить публичный ответ на него. Как правило, имеет только одно окно для коммуникации. Может работать в режиме «справочного бюро» и в режиме «открытых обращений». Может быть использован стандартный сервис «Гостевая книга», который встроен во многие ресурсы для сайтостроения.
- 3) Форум – стандартный сервис, позволяющий в отдельных окнах одновременно осуществлять открытую коммуникацию многих пользователей по нескольким различным темам.
- 4) Интерактивные опросы (анкеты) – стандартный сервис, позволяющий проводить голосования на сайте по различным темам. Во многих конструкторах сайтов, как правило, предоставляется возможность использования таких сервисов. При этом встроенные сервисы автоматически осуществляют простейший подсчет голосов и построение простых диаграмм по результатам ответов. При использовании интерактивных опросов необходимо обеспечить защиту от манипуляций, например от многократного голосования одним и тем же лицом, и т. п.
- 5) Оснащенность информационных разделов (страниц) сайта системой обратной связи, которая позволяет пользователям высказать свое мнение о прочитанном (увиденном), оставить комментарии или оценить опубликованные материалы непосредственно на этой же странице.

Исследования показывают, что наибольшей популярностью пользуются те сайты образовательных организаций и систем, которые широко используют разнообразные коммуникативные сервисы.

**КОМПЕТЕНЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** – сфера, круг полномочий общеобразовательной организации. Пункт 3 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» относит к компетенции образовательной организации следующее:

- 1) разработку и принятие правил внутреннего распорядка обучающихся, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов;
- 2) материально-техническое обеспечение образовательной деятельности, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, в том числе в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, федеральными государственными требованиями, образовательными стандартами;
- 3) предоставление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также отчета о результатах самообследования;
- 4) установление штатного расписания, если иное не установлено нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- 5) прием на работу работников, заключение с ними и расторжение трудовых договоров, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников;
- 6) разработку и утверждение образовательных программ образовательной организации;
- 7) разработку и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом;
- 8) прием обучающихся в образовательную организацию;
- 9) определение списка учебников в соответствии с утвержденным федеральным перечнем учебников, рекомендованных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими обра-

зовательную деятельность, а также учебных пособий, допущенных к использованию при реализации указанных образовательных программ такими организациями;

- 10) осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения;
- 11) индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ, а также хранение в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных носителях;
- 12) использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения;
- 13) проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования;
- 14) обеспечение в образовательной организации, имеющей интернат, необходимых условий содержания обучающихся;
- 15) создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся и работников образовательной организации;
- 16) создание условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом;
- 17) приобретение или изготовление бланков документов об образовании и (или) о квалификации;
- 18) установление требований к одежде обучающихся, если иное не установлено настоящим Федеральным законом или законодательством субъектов Российской Федерации;
- 19) содействие деятельности общественных объединений обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, осуществляемой в образовательной организации и не запрещенной законодательством Российской Федерации;
- 20) организацию научно-методической работы, в том числе организацию и проведение научных и методических конференций, семинаров;
- 21) обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации в сети Интернет;
- 22) иные вопросы в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Знание членами Управляющего совета возможностей и границ компетенции образовательной организации весьма важно, так как обозначенные

компетенции образовательной организации задают основания для понимания поля деятельности системы управления школой и самого Управляющего совета, его полномочий.

См. также ст. *«Права участников образовательных отношений»*.

**КОНКУРЕНЦИЯ В ОБРАЗОВАНИИ** – отношения состязательности между субъектами образования, в том числе между образовательными организациями как основными поставщиками образовательных услуг и продукции; важнейшая движущая сила обеспечения качества деятельности и продукции.

Конкуренция в образовании имеет свои существенные отличия от конкуренции в бизнесе: ограниченный масштаб конкуренции в образовании, ее неценовой характер.

Значение конкуренции в образовании в последние годы существенно возрастает в связи с неудовлетворенностью общества доступностью и качеством образовательных услуг; в образовательной политике многих стран, включая Россию, принимаются решения, содействующие созданию конкурентной среды и конкурентных, конкурсных начал (как между школами, так и внутри образовательных организаций). Введение новой системы оплаты труда учителей, нормативное подушевое финансирование, развитие систем оценки качества образования, расширение общественного участия в управлении школой – факторы, стимулирующие конкуренцию в образовании и вследствие этого – системные изменения в школьном образовании, рост его результативности и качества.

Управляющий совет школы естественным образом заинтересован в том, чтобы его школа занимала достаточно выгодные позиций в конкуренции, высокие места в рейтингах школ.

Важно понимать, что школа участвует в конкуренции на разных конкурентных аренах, конкурирует не только с другими школами, но и с другими институтами образования и воспитания (семьей, церковью и т. п.); другими моделями организации жизни, укладами жизни (в том числе с семейной, уличной, клубной и т. п.); организациями социальной сферы; организациями (обычно НКО), участвующими в конкурсах на гранты; учреждениями дополнительного образования детей; учреждениями повышения квалификации; организациями культуры и досуга; библиотеками, центрами оздоровления.

Инструментами конкуренции в образовании выступают имеющиеся у школ высокое качество образования; богатая материальная база, наличие компетентных специалистов, оригинальные образовательные программы и технологии, убедительные проекты и программы развития, умение работать

с органами власти (в том числе через Управляющий совет, родителей); качество проработки проектных идей и заявок; яркие и энергичные социальные инициативы; эффективная работа со СМИ и др.

Для успешного управления конкретной школой актуальны ответы на следующие вопросы: какие из указанных конкурентных арен и площадок актуальны для нашей школы? на каких мы уже «играем»? на каких особенно успешно? на каких неуспешно? какие предстоит освоить? что и как для этого необходимо сделать? что нам это даст?

Уделяя существенное внимание вопросам конкуренции в образовании, Управляющим советам важно иметь в виду, что конкуренция в образовании – не единственный способ взаимодействия между школой и другими организациями: не меньшую роль играет грамотно организованная школой кооперация, совместные *проекты, социальное партнерство*.

Эффективная *конкуренция* в образовании предполагает, что школа хорошо представляет себе своих конкурентов – образовательные организации, оказывающие сходные с рассматриваемым учреждением образовательные услуги, объективно и/или осознанно находящиеся с ним в отношениях конкуренции на рынке этих услуг, а также другие организации.

Для развития образования, как и любой отрасли, здоровая и честная конкуренция является очень сильным стимулирующим фактором. Поэтому иногда школам, которые пока не видят конкурентов или не имеют их, рекомендуют «придумать себе их», чтобы больше и эффективнее заботиться о собственных конкурентных преимуществах и лучше удовлетворять своих заказчиков и клиентов. Тем более важно знать опыт конкурентов тем школам, которые реально находятся в ситуации конкуренции. Равнодушие и безразличие к конкуренции в образовании и конкурентам в современных условиях ведет школы к застою и утрате ранее завоеванных позиций.

Строя свои отношения с реальными или потенциальными конкурентами, субъектам внутришкольного управления важно стремиться не к конфронтации с ними, а к сотрудничеству, компромиссам и партнерству в рамках более широких образовательных систем, естественно, не забывая при этом об интересах собственной школы и ее заказчиков.

Управляющий совет школы должен вносить свой конкретный вклад в работу по анализу и оценке конкурентной ситуации школы и усилению позиций школы в рамках конкуренции в образовании.

**КООПТАЦИЯ** – один из способов формирования состава *коллегиальных органов управления школой*, при котором часть членов включается в состав

такого органа без процедуры выборов, путем коллегиального решения уже вошедших в него лиц (избранных, вошедших по должности и назначенных).

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

Для повышения эффективности работы школьных Управляющих советов и усиления их влиятельности важную роль играет приход в их состав через процедуры кооптации активных общественных деятелей, представителей местных администраций и депутатского корпуса (в г. Москве – также федеральных, а в главных городах субъектов РФ – региональных структур), бизнес-сообщества, СМИ, профессиональных юристов и экономистов, представителей вузов, деятелей науки, культуры, искусства, технической интеллигенции.

Кооптированные члены могут разрешить возможный конфликт интересов между представителями родителей и работников школы в решении тех или иных вопросов. Они в такой ситуации должны выступить независимой, не вовлеченной в конфликт интересов стороной и отдать свои голоса в пользу более приемлемого, с их объективной экспертной точки зрения, варианта решения.

**КРАУДСОРСИНГ** (от англ. crowdsourcing, где crowd – толпа, sourcing – использование ресурсов) – современная форма общественного обсуждения и поиска решения актуальных вопросов с участием добровольцев, как правило, с использованием специализированных интернет-ресурсов (платформ краудсорсинга). Краудсорсинг может трактоваться как передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц.

За счет широкого общественного или профессионального интереса к обсуждаемым вопросам, их грамотного структурирования и стимулирования участия организаторы акций краудсорсинга могут безвозмездно получить большое количество ценных идей по темам обсуждений.

По данным Википедии, которая и сама является проектом в духе краудсорсинга, термин «краудсорсинг» впервые введен писателем Дж. Хау и редактором журнала Wired Марком Робинсоном в 2006 г. В то время

как при аутсорсинге работа за определенные деньги передается профессиональным исполнителям за пределы компетенции компании, при краудсорсинге вообще платить ни за что не нужно или платежи минимальны. Всю необходимую работу делают неоплачиваемые или малооплачиваемые профессионалы-любители, которые готовы потратить свое свободное время на создание контента, решение проблем или даже на проведение исследований и разработку. Один из отличительных признаков краудсорсинга – разбивка работы на мелкие части (модули).

В последние годы краудсорсинг начинает использоваться для обсуждения стратегически важных вопросов жизнедеятельности школ (сроки проведения каникул, модели формирования Управляющих советов г. Москвы и т.п.).

Для развития школ особую важность имеет краудсорсинг идей, прежде всего – идей развития школы, площадкой для которого может послужить специально подготовленный для такой работы школьный сайт.

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

На данный момент в федеральном законодательстве закрепен набор критериев для независимой оценки деятельности образовательных организаций. Статья 95.2 Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в редакции ФЗ РФ от 21.07.2014 г. №256-ФЗ) определяет следующие критерии:

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

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

Однако данные критерии не являются единственными и неизменными. При проведении независимой общественной оценки деятельности образова-

тельной организации список критериев может быть как расширен, так и полностью изменен за счет отказа от части или всех перечисленных в Федеральном законе и включения каких-то иных характеристик, важных для тех, по чьему заказу и в чьих интересах проводится оценка.

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

Учебные достижения обучающихся и их динамика также представляются важными критериями оценки деятельности образовательной организации. В статье 95.1 Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в редакции ФЗ РФ от 21.07.2014 г. №256-ФЗ) они выделены в отдельную категорию: «оценку качества подготовки обучающихся». Однако в рамках независимой общественной оценки они могут использоваться и для получения комплексной оценки деятельности образовательных организаций.

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

## Л

---

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

Лицензирование образовательной деятельности школ относится к полномочиям РФ в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов РФ (см. ч. 1, ст. 7, п. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»), и входит в компетенцию соответ-



ствующих органов исполнительной власти субъекта РФ, осуществляющих переданные полномочия (региональные службы по контролю и надзору в области образования, региональные министерства и др.). В статье 91 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» говорится:

- «...1. Лицензирование образовательной деятельности осуществляется по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования.
2. Соискателями лицензии на осуществление образовательной деятельности являются образовательные организации, организации, осуществляющие обучение, а также индивидуальные предприниматели, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно.
3. Лицензирование образовательной деятельности осуществляется лицензирующим органом – федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим переданные полномочия Российской Федерации в сфере образования, в соответствии с полномочиями, установленными статьями 6 и 7 настоящего Федерального закона.
4. Лицензия на осуществление образовательной деятельности (далее также – лицензия) имеет приложение, являющееся ее неотъемлемой частью. В приложении к лицензии указываются сведения о видах образования, об уровнях образования (для профессионального образования также сведения о профессиях, специальностях, направлениях подготовки и присваиваемой по соответствующим профессиям, специальностям и направлениям подготовки квалификации), о подвидах дополнительного образования, а также адреса мест осуществления образовательной деятельности, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, основным программам профессионального обучения. По каждому филиалу организации, осуществляющей образовательную деятельность, оформляется отдельное приложение к лицензии с указанием также наименования и места нахождения такого филиала. Форма лицензии, форма приложения к лицензии и технические требования к указанным документам устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования».

Отсутствие у школы лицензии на образовательную деятельность лишает

ее права осуществлять образовательную деятельность.

См. также ст. «Государственная аккредитация образовательной деятельности».

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

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

Среди локальных нормативных актов школы выделяются акты, регламентирующие создание и деятельность *коллегиальных органов управления школой*, в частности – Управляющего совета школы – Положение об Управляющем совете, Положение о выборах в Управляющий совет, *Регламент работы Управляющего совета* и др.

## М

---

**МИССИЯ ШКОЛЫ** – одно из важнейших понятий *стратегического управления школой* и важная характеристика школы; принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение о смысле и об общем назначении существования и деятельности данного образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях

по отношению к наиболее важным клиентам, соотнесенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями. Миссия школы призвана охватить в совокупности и отразить все важнейшие перспективные устремления данного школьного сообщества.

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

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

Определить миссию школы – значит чаще всего и определить статус, так как различные варианты общеобразовательных школ существенно отличаются друг от друга именно по принимаемой на себя типичной миссии. Гласно заявляя о своей миссии, школа как бы предъявляет своим потенциальным заказчикам, клиентам, партнерам свою визитную карточку, что очень важно для будущих цивилизованных взаимоотношений.

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

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

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

**МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ** – органы *государственно-общественного управления образованием*, создаваемые на муниципальном уровне. Создание муниципальных органов государственно-общественного управления образованием в нашей стране было существенно простимулировано в начале XXI века, когда, например, в рамках региональных Комплексных проектов модернизации образования (2007-2009) в качестве одного из критериев конкурсного отбора в рамках раздела «Расширение общественного участия в управлении образованием» был введен и критерий: «Доля муниципальных образований, имеющих орган управления, обеспечивающий демократический, государственно-общественный характер управления образованием, ориентированный на его развитие, в том числе обладающий полномочиями по распределению фонда стимулирования руководителей общеобразовательных учреждений». Муниципальные органы государственно-общественного управления образованием играют важную роль при организации различных конкурсов лучших школ.

Муниципальные органы государственно-общественного управления образованием существуют в различных формах: муниципальные Советы по народному образованию, Советы по развитию образования, Советы председателей школьных Управляющих советов и др. С развертыванием *независимой оценки качества образования* (ст.95.2, введенная в Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации») во многих муниципальных образованиях создаются муниципальные общественные советы по проведению независимой оценки образовательной деятельности образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность (или происходит принятие соответствующих функций уже действующими муниципальными органами государственно-общественного управления образованием).

Сотрудничество Управляющих советов школ с муниципальными органами государственно-общественного управления образованием увеличивает потенциал Советов, позволяет расширить общие возможности государственно-общественного управления образованием.

**НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ** – обязательный орган управления автономного учреждения. Федеральный закон от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» предписывает обязательное наличие наблюдательного совета автономного учреждения в любом автономном учреждении, включая автономные образовательные организации.

Наблюдательный совет автономного учреждения иногда ошибочно рассматривают как некий аналог *Управляющего совета школы*. Однако эти органы существенно отличаются друг от друга по своей идеологии, задачам и полномочиям, хотя между ними есть и признаки сходства:

- 1) и наблюдательный совет автономного учреждения, и Управляющий совет являются коллегиальными органами, то есть органами управления учреждением, в составе каждого из которых должно быть более одного лица;
- 2) и наблюдательный совет автономного учреждения, и Управляющий совет являются органами управления организацией потому, что за первым законодательно, а за вторым в соответствии с уставом школы в обязательном порядке закрепляется некоторый перечень управленческих полномочий и решения по такого рода вопросам не может принимать его руководитель – единоличный орган управления учреждением;
- 3) решения и наблюдательного совета автономного учреждения, и Управляющего совета, принятые ими в рамках отведенной им компетенции, имеют императивный характер, то есть обязательны для исполнения руководителем и работниками учреждения, так как являются правовыми (иногда и нормативными) актами учреждения;
- 4) в состав Управляющего совета в обязательном порядке включается официальный назначенный представитель учредителя; в составе наблюдательного совета автономного учреждения также обязательно наличие официально назначенных представителей учредителя, один из которых представляет орган, на который возложены функции учредителя по реализации его полномочий в сфере образования, другой – в сфере государственного или муниципального имущества;
- 5) хотя члены Управляющего совета в основном избираются участниками образовательного процесса или кооптируются в его состав собственным решением Управляющего совета, сформированный Управляющий совет получает легитимность так же, как и наблюдательный

совет автономного учреждения, по решению учредителя (но при этом учредитель может оспорить членство в Управляющем совете того или иного избранного или кооптированного члена только по признакам процедурных нарушений при их избрании или кооптации);

- б) учредитель вправе при определенных обстоятельствах принять решение о роспуске действующего состава как Управляющего совета, так и наблюдательного совета автономного учреждения, и о формировании нового состава по предусмотренным процедурам.

Однако немалое число сходных признаков совершенно не означает, что цели создания, смысл и характер деятельности Управляющего совета школы и наблюдательного совета автономного учреждения имеют какое-либо сходство. Эти органы имеют весьма существенные различия.

Если в Управляющий совет школы в обязательном порядке с правом решающего голоса включается руководитель учреждения, то членом наблюдательного совета автономного учреждения он являться не может и присутствует (если пригласят!) на заседаниях наблюдательного совета только с правом совещательного голоса.

В отличие от Управляющего совета школы в состав наблюдательного совета автономного учреждения входит более одного представителя учредителя: обязательным является также представитель органа учредителя, ведающий государственным или муниципальным имуществом.

По решению учредителя в наблюдательный совет автономного учреждения могут быть включены и другие представители органов государственной власти (для государственных автономных учреждений) или местного самоуправления (для муниципальных автономных учреждений).

Обязательными членами наблюдательного совета автономного учреждения, как и Управляющего совета, являются представители общественности. Но Управляющий совет самостоятельно кооптирует их в свой состав, а в наблюдательный совет автономного учреждения они назначаются учредителем.

Представители работников учреждения в состав Управляющего совета входят обязательно; в наблюдательном совете это носит вариативный характер (могут быть включены, а могут и не входить в состав).

Наблюдательный совет автономного учреждения (в отличие от Управляющего совета) не имеет в своем составе представителей родителей обучающихся и самих обучающихся.

Из различий в составе этих двух советов можно сделать вывод, что наблюдательный совет автономного учреждения – это орган участия учредителя (в лице

своих представителей совместно с wybranными учредителем представителями общественности) в управлении автономным учреждением. Таких представителей учредителя в наблюдательном совете должно быть не менее трети его состава.

При этом в наблюдательный совет автономного учреждения лишь в явном меньшинстве могут быть допущены представители трудового коллектива (не более одной трети членов), а руководитель учреждения изначально исключен из участия в этом совете.

Управляющий совет школы по своему составу – это орган совместного участия в управлении (орган *соуправления*) организацией с участием учредителя (в лице своего представителя по ведомству образования), руководителя учреждения, представителей трудового коллектива, старших обучающихся, родителей (законных представителей) всех обучающихся, а также представителей внешней общественности, приглашенных к участию самим Управляющим советом или делегируемой общественными организациями.

За наблюдательным советом автономного учреждения Федеральный закон №174-ФЗ закрепляет исчерпывающий перечень полномочий, который не может быть изменен учредителем ни в сторону расширения, ни в сторону сужения его компетенции. И именно различия в перечне полномочий наблюдательного совета и Управляющего совета позволяют понять их существенные, существенные различия.

Поэтому, когда наблюдательному совету автономного учреждения (а такие случаи имеют место) начинают предписывать не присущие ему функции разработки стратегии образовательного учреждения, это следует рассматривать как ошибку и нарушение.

Наблюдательный совет автономного учреждения по содержанию своих управленческих полномочий – **это орган надзора и контроля использования руководителем учреждения имущества и финансов**. К образовательной политике, стратегии, образовательной программе, к мониторингу результатов основной уставной деятельности – образовательной для образовательных автономных учреждений, наблюдательный совет автономного учреждения отношения не имеет.

Наблюдательный совет автономного учреждения вправе предписать учреждению выбор аудиторской фирмы для ежегодного обязательного аудита автономного учреждения. Наблюдательный совет может разрешить или не разрешить руководителю совершить крупную сделку или заключить сделку<sup>2</sup>, в совершении которой имеется заин-

2 Понятие «крупная сделка» определено Федеральным законом №174-ФЗ.

тересованность<sup>3</sup>. Наблюдательный совет утверждает отчеты руководителя о деятельности автономного учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, а также утверждает годовую бухгалтерскую отчетность автономного учреждения.

По остальным имущественным и финансовым вопросам наблюдательный совет выдает учредителю и руководителю свои заключения и рекомендации, которые можно учитывать или не учитывать при принятии ими решения.

В обязательном порядке наблюдательный совет автономного учреждения дает заключения:

- по проекту плана финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения;
- по предложениям руководителя автономного учреждения о выборе кредитных организаций, в которых автономное учреждение может открыть расчетные счета.

Здесь важно отметить, что решения по этим вопросам могут быть приняты руководителем только после рассмотрения заключений наблюдательным советом автономного учреждения, то есть в отсутствие таких заключений руководитель не вправе принимать по ним решения.

Рекомендации наблюдательный совет автономного учреждения дает по следующим вопросам:

- предложения учредителя (органа исполнительной власти, уполномоченного осуществлять функции учредителя) или руководителя автономного учреждения о внесении изменений в устав автономного учреждения;
- предложения учредителя (органа исполнительной власти, уполномоченного осуществлять функции учредителя) или руководителя автономного учреждения о создании и ликвидации филиалов автономного учреждения, об открытии и о закрытии его представительств;
- предложения учредителя (органа исполнительной власти, уполномоченного осуществлять функции учредителя) или руководителя автономного учреждения о реорганизации автономного учреждения или о его ликвидации;
- предложения учредителя (органа исполнительной власти, уполномоченного осуществлять функции учредителя) или руководителя автономного учреждения об изъятии имущества, закрепленного за автономным учреждением на праве оперативного управления;

<sup>3</sup> Понятие «сделка, в совершении которой имеется заинтересованность», определено Федеральным законом №174-ФЗ.



- предложения руководителя автономного учреждения об участии автономного учреждения в учреждении других юридических лиц, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам в качестве учредителя или участника;
- предложения руководителя автономного учреждения о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым автономное учреждение не вправе распоряжаться самостоятельно.

Здесь также важно отметить, что наличие рекомендаций наблюдательного совета автономного учреждения является обязательным и необходимым условием для принятия учредителем окончательных решений по вышеперечисленным вопросам, хотя учредитель вправе принять решение, не совпадающее с рекомендациями наблюдательного совета.

**НАПРАВЛЕННОСТЬ (ПРОФИЛЬ) ОБРАЗОВАНИЯ** – ориентация образовательной программы на конкретные области знания и (или) виды деятельности, определяющая ее предметно-тематическое содержание, преобладающие виды учебной деятельности обучающегося и требования к результатам освоения *образовательной программы*. Определение в школе направленности (профиля) образования позволяет ей в ходе образовательного процесса учитывать индивидуальные образовательные потребности, интересы и склонности обучающихся.

Во многих школах утверждение направленности (профиля) образования относится к полномочиям Управляющих советов, которые, таким образом, имеют возможность влиять на определение конкретного содержания образования в школе.

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

В статье 95.1 вышеуказанного Закона говорится, что:

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

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

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

Для проведения независимой оценки качества образовательной деятельности на различных уровнях системы образования, вплоть до муниципального уровня, создаются общественные советы, которые:

- «1) определяют перечни организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в отношении которых проводится независимая оценка, предусмотренная настоящей статьей;
- 2) формируют предложения для разработки технического задания для организации, которая осуществляет сбор, обобщение и анализ информации о качестве образовательной деятельности организаций (далее – оператор), принимают участие в рассмотрении проектов документации о закупках работ, услуг, а также проектов государственных, муниципального контрактов, заключаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выра-

ботке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими государственное управление в сфере образования, органами местного самоуправления с оператором;

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

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

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

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

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

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

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

Нормативные затраты на оказание государственных или муниципальных услуг в сфере образования включают в себя затраты на оплату труда педагогических работников. Расходы на оплату труда педагогических работников муниципальных общеобразовательных организаций, включаемые органами государственной власти субъектов Российской Федерации в нормативы, не могут быть ниже уровня, соответствующего средней заработной плате в соответствующем субъекте Российской Федерации.

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

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



**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА** – согласно Федеральному закону РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий..., который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов».

Пункт 2 статьи 12 указанного Закона устанавливает, что «в Российской Федерации по уровням общего и профессионального образования, по профессиональному обучению реализуются *основные образовательные программы...*». При этом на уровне общеобразовательной организации основные общеобразовательные программы включают в себя образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования (ст.12, п.3). Таким образом, образовательная программа школы в соответствии с данным Законом выступает перед нами как совокупность указанных основных образовательных программ. Согласно пункту 5 статьи 12 Закона «образовательные программы самостоятельно разрабатываются и утверждаются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, если настоящим Федеральным законом не установлено иное». Пункт 7 той же статьи гласит: «Организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам..., разрабатывают образовательные программы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и с учетом соответствующих *примерных основных образовательных программ*».

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

Указанный Закон в статье 13 «Общие требования к реализации образовательных программ» фиксирует:

- «1. Образовательные программы реализуются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, как самостоятельно, так и посредством сетевых форм их реализации.

2. При реализации образовательной программы используются различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии, электронное обучение.
3. При реализации образовательной программы организацией, осуществляющей образовательную деятельность, может применяться форма организации образовательной деятельности, основанная на модульном принципе представления содержания образовательной программы и построения учебных планов, использовании соответствующих образовательных технологий».

Образовательная программа школы как документ – стратегический документ школы, раскрывающий реализуемую школой текущую образовательную стратегию, интегрирующую учебную и внеурочную деятельность, имеющие ресурсы на достижение стратегической цели – раскрытие и развитие с их помощью потенциала и индивидуальности каждого ученика.

Образовательную программу формируют совместно и школа (обязательная часть программы), и другие участники образовательного процесса. В зависимости от уровня образования пропорции этих частей отличаются:

- (1-4 классы) начальное общее образование: обязательная часть основной образовательной программы начального общего образования составляет 80%, а часть, формируемая участниками образовательного процесса, – 20% от общего объема основной образовательной программы начального общего образования;
- (5-9 классы): обязательная часть основной образовательной программы основного общего образования составляет 70%, а часть, формируемая участниками образовательного процесса, – 30% от общего объема основной образовательной программы основного общего образования;
- (10-11 классы): обязательная часть основной образовательной программы составляет  $\frac{2}{3}$ , а часть, формируемая участниками образовательного процесса, –  $\frac{1}{3}$  от общего объема основной образовательной программы.

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

Полномочие Управляющего совета по согласованию образовательной программы школы – одно из наиболее значимых для реализации его роли

как органа стратегического управления. Согласование образовательной программы школы, а в оптимальном варианте – участие в ее разработке с начальных этапов позволяет обеспечить соответствие содержания и технологий образования *социальному заказу*.

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

Значимость организации специального обучения общественных управляющих была своевременно осознана организаторами эксперимента по внедрению Управляющего совета в школах РФ, стартовавшего по распоряжению Минобрнауки РФ в 2004 г., что привело к разработке первых образовательных программ для обучения общественных управляющих, пособий для школьных управляющих и организаторов обучения общественных управляющих, а затем и к практической апробации новых программ в ходе обучения членов Управляющих советов. Наличие подготовленных и «обкатанных» в практике образовательных программ и специальных пособий помогло в годы реализации региональных комплексных проектов модернизации образования (2007–2009 гг.) запустить процессы массового обучения общественных управляющих во многих субъектах РФ.

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

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

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

- 1) Отсутствие у новых управляющих (в большинстве случаев) представлений и знаний об устройстве, задачах и условиях жизнедеятельности современной школы и системе управления ею.
- 2) Ограниченный бюджет времени на обучение в качестве общественных управляющих (большинство общественных управляющих значительное время отдают своей основной работе, а практика отрыва «от производства» для такого обучения пока не сложилась, не имеет прецедентов и ясных правовых оснований).
- 3) Различный образовательный уровень и опыт обучающихся, в ряде случаев создающий препятствия для обучения в классических академических формах.
- 4) Проблематичность переноса на обучение общественных управляющих вполне привычных и традиционных для сферы образования подходов к повышению профессиональной квалификации работников этой сферы (зачастую – в специальных образовательных структурах типа ИПК или ИУУ, с отрывом от производства, в форме классического учебного процесса).

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

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

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

Издание книжных серий «Школьный управляющий Москвы» и «Библиотека школьного управляющего» является посильным вкладом авторов в организацию обучения общественных управляющих на современном уровне.



**ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ (КОНФЕРЕНЦИЯ) РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** – обязательный *коллегиальный орган управления школой* согласно пункту 4 статьи 26 Федерального закона РФ «Об образовании в Российской Федерации». Анализ Положений об общем собрании работников образовательной организации показывает, что к его компетенции обычно относят: проведение работы по привлечению дополнительных финансовых и материально-технических ресурсов, установление порядка их использования; внесение предложений об организации сотрудничества образовательной организации с другими образовательными и иными организациями социальной сферы, в том числе при реализации образовательных программ организации и организации воспитательного процесса, досуговой деятельности; представление интересов учреждения в органах власти, других организациях и учреждениях; рассмотрение документов контрольно-надзорных органов о проверке деятельности образовательной организации; принятие локальных нормативных актов образовательной организации согласно уставу, включая Правила внутреннего трудового распорядка организации; кодекс профессиональной этики педагогических работников образовательной организации; участие в разработке положений коллективного договора и др.

При наличии в школе Управляющего совета полномочия общего собрания работников образовательной организации важно разумно сбалансировать с полномочиями Управляющего совета.

В состав общего собрания работников образовательной организации входят все работники образовательной организации. На заседания общего собрания работников образовательной организации могут быть приглашены представители учредителя, общественных организаций, органов муниципального и государственного управления. Лица, приглашенные на собрание, пользуются правом совещательного голоса, могут вносить предложения и заявления, участвовать в обсуждении вопросов, находящихся в их компетенции.

Руководство общим собранием работников образовательной организации осуществляет председатель, которым по должности является руководитель организации. Ведение протоколов общего собрания работников образовательной организации осуществляется секретарем, который избирается на первом заседании собрания сроком на один календарный год. Председатель и секретарь общего собрания работников образовательной организации выполняют свои обязанности на общественных началах.

Председатель общего собрания работников образовательной организации организует деятельность собрания; информирует членов собрания

о предстоящем заседании; организует подготовку и проведение заседания; определяет повестку дня; контролирует выполнение решений.

Общее собрание работников образовательной организации собирается его председателем по мере необходимости, но не реже двух раз в год. Собрание считается правомочным, если на нем присутствует не менее 50% членов трудового коллектива школы. Решения общего собрания работников образовательной организации принимаются открытым голосованием.

Решения общего собрания работников образовательной организации считаются принятыми, если за них проголосовало не менее 2/3 присутствующих; являются правомочными, если на заседании присутствовало не менее 2/3 членов совета; после принятия носят рекомендательный характер, а после утверждения руководителем учреждения становятся обязательными для исполнения; доводятся до всего трудового коллектива.

Общее собрание работников образовательной организации несет ответственность за выполнение, выполнение не в полном объеме или невыполнение закрепленных за ним задач; соответствие принимаемых решений законодательству Российской Федерации, подзаконным нормативным правовым актам, уставу школы; за компетентность принимаемых решений.

**ОБЩЕСТВЕННАЯ АККРЕДИТАЦИЯ ШКОЛ** – согласно статье 96 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» процедура признания уровня деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, соответствующим критериям и требованиям российских, иностранных и международных организаций. Порядок проведения общественной аккредитации, формы и методы оценки при ее проведении, а также права, предоставляемые аккредитованной организации, осуществляющей образовательную деятельность, устанавливаются общественной организацией, которая проводит общественную аккредитацию.

Общественная аккредитация школы для Управляющего совета является одной из форм независимой оценки качества работы школы. Они могут инициировать проведение общественной аккредитации школы, использовать ее результаты для коррекции и разработки текущих планов, программы развития, образовательной программы. Результаты общественной аккредитации школы могут также содействовать укреплению *репутации* школы, ее общественному признанию. Кроме того, по закону результаты общественной аккредитации школы могут быть использованы при проведении процедур *государственной аккредитации образовательной деятельности*.

**ОБЩЕСТВЕННАЯ ПРИЕМНАЯ** – реальное или виртуальное (в виде сайта, портала) пространство, а также форма работы, предназначенная для обеспечения открытости и развития коммуникации между органами управления (в том числе государственно-общественного управления образованием) и общественностью, населением, физическими и юридическими лицами. Общественные приемные по определенному графику ведут прием и рассмотрение обращений различных заявителей по вопросам компетенции соответствующих органов.

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

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

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

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

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

**ОБЩЕСТВЕННАЯ ЭКСПЕРТИЗА** – анализ и оценка актов, проектов актов, решений, проектов решений, документов и других материалов, действий (бездействия) органов государственной власти, органов местного самоуправления,

государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия; проверка соответствия таких актов, проектов актов, решений, проектов решений, документов и других материалов требованиям законодательства, а также проверка соблюдения прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций. Общественная экспертиза осуществляется привлеченными субъектом общественного контроля на общественных началах (безвозмездно) специалистами, имеющими специальные знания и необходимый опыт в соответствующей сфере государственного управления или местного самоуправления.

Проведение общественной экспертизы является обязательным в отношении актов, проектов актов, решений, проектов решений, документов и других материалов в случаях, установленных федеральными законами. Общественная экспертиза может проводиться по инициативе органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия. Инициаторами проведения общественной экспертизы могут быть Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации, Уполномоченный при Президенте Российской Федерации по правам ребенка, Уполномоченный при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей, уполномоченные по правам человека, по правам ребенка, по защите прав предпринимателей, по правам коренных малочисленных народов в субъектах Российской Федерации, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, Общественная палата Российской Федерации, общественные палаты субъектов Российской Федерации, общественные палаты (советы) муниципальных образований и иные субъекты общественного контроля.

Итоговый документ (заключение), подготовленный по результатам общественной экспертизы, должен содержать:

- 1) объективные, достоверные и обоснованные выводы общественных экспертов (экспертной комиссии) о соответствии или несоответствии акта, проекта акта, решения, проекта решения, документа или других материалов, в отношении которых проводилась общественная экспертиза, или их отдельных положений законодательству Российской Федерации, а также о соблюдении или несоблюдении прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций;

- 2) общественную оценку социальных, экономических, правовых и иных последствий принятия акта, проекта акта, решения, проекта решения, документа или других материалов, в отношении которых проводилась общественная экспертиза;
- 3) предложения и рекомендации по совершенствованию акта, проекта акта, решения, проекта решения, документа или других материалов, в отношении которых проводилась общественная экспертиза.

Итоговый документ (заклучение), подготовленный по результатам общественной экспертизы, направляется на рассмотрение в органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные организации, иные органы и организации, осуществляющие в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, и обнародуется в соответствии с настоящим Федеральным законом, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Общественная экспертиза в образовании на этапе, предшествовавшем нормативному закреплению понятия и процедур *независимой оценки качества образования*, рассматривалась как процедура общественной оценки качества образовательной деятельности и результатов образования на основе проведения их экспертного анализа по соответствующим критериям и показателям.

**ОБЩЕСТВЕННО АКТИВНЫЕ ШКОЛЫ<sup>4</sup>** (community-school – CS) – международное движение и сообщество школ и входящие в него конкретные общеобразовательные организации, ориентированные на тесные многосторонние связи школы с социумом, семьей, местным сообществом, развитие государственно-общественного управления, школьного самоуправления, развитие гражданской активности школьников. Движение общественно активных школ имеет широкое международное распространение и реализуется вариативно более чем в 80 странах мира.

На Западе общественно активные школы называются community-school, что подчеркивает связь школы и местного сообщества. В США, где возникло движение community-school, система школьного образования создавалась не государством, «сверху», а местными сообществами, «снизу». Это не только обеспечивало тесную связь сообщества со школой, финансировавшего ее и контролировавшего организацию и результаты образовательной деятельности, но и способствовало превращению школы, наряду с церковью, в важнейший центр жизни сообщества.

---

<sup>4</sup> Материалы об общественно активных школах широко представлены на их всероссийском портале: <http://cs-network.ru/>

Как отмечает Г. Б. Корнетов<sup>5</sup>, «модель общественно активных школ предоставляет школе и местному сообществу возможность стать активными участниками в делах образования, в расширении его доступности, повышении эффективности и ответственности школы в деле гражданского образования и воспитания детей, родителей, всего населения, чтобы на базе школы, микро-района, села началось становление и развитие российского гражданского общества, основанное на конкретных делах в интересах людей. Школа должна стать важнейшим фактором гуманизации общественно-экономических отношений, формирования новых установок личности. Развивающему обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения, прогнозировать их возможные последствия, способы к сотрудничеству.

Модель общественно активных школ позволяет общеобразовательной школе стать общественно активной без ущерба для ее основных функций в качестве муниципальной образовательной организации. В основе модели общественно активных школ лежит как передовой западный опыт работы школ, ориентирующихся на нужды общины, так и сохранение традиций советской школы и обращение к истории российского образования в той ее части, когда активно создавались земские школы и работали попечительские советы. Так что же такое общественно активная школа? Общественно активная школа – это школа, которая ставит своей целью не просто предоставление образовательных услуг ученикам, но и развитие сообщества, привлечение родителей и жителей к решению социальных и других проблем, стоящих как перед школой, так и перед сообществом. Это школа, которая принимает концепцию общественно ориентированного образования как подход к развитию сообщества, что является возможностью для местных жителей, общественно активных школ, местных организаций и учреждений стать активными партнерами в решении местных проблем».

Подходы, принятые в сообществе общественно активных школ, соединяются с линиями реализации образовательной политики в современной России, взаимно обогащая друг друга.

**ОБЩЕСТВЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ** – важный аспект расширения общественного участия в управлении образованием и усилении информационной открытости и прозрачности школы. Общественное наблюдение в образовании предполагает формирование института общественных наблюдателей, которые получают право присутствовать при проведении важных процедур, связанных с оценкой образовательных организаций, ито-

<sup>5</sup> См.: Корнетов Г. Б. Феномен общественно активной школы в контексте развития демократической педагогики. – М.: АСОУ, 2009.

говой аттестацией обучающихся с целью обеспечения соблюдения установленного нормативными актами порядка их осуществления, а также профилактики их нарушений.

Основными объектами общественного наблюдения в образовании являются:

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

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

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

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

и федерального уровней и возможность создания таких общественных советов на муниципальном уровне.

К функциям таких общественных советов законом отнесены:

- определение перечней организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в отношении которых проводится независимая оценка;
- формирование предложений для разработки технического задания для организации, которая осуществляет сбор, обобщение и анализ информации о качестве образовательной деятельности организаций (далее – оператор);
- участие в рассмотрении проектов документации о закупках работ, услуг, а также проектов государственного, муниципального контрактов, заключаемыми с оператором органами управления образованием;
- установление при необходимости критериев оценки качества образовательной деятельности организаций (дополнительно к установленным в №256-ФЗ);
- проведение независимой оценки качества образовательной деятельности организаций с учетом информации, представленной оператором;
- представление в соответствующий орган управления образованием результатов независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, а также предложений об улучшении их деятельности.

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

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

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



### **ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ** –

одно из конкретных проявлений *государственно-общественного управления образованием*, включение общественности через различные органы в подготовку, принятие и реализацию стратегических решений. С начала XXI века общественное участие в стратегическом управлении школой осуществляется на основе представлений о том, что общественность может выполнять по отношению к школе не только и не столько наблюдательно-совещательные и попечительские функции, сколько функции определения главных приоритетов образования в школе и ее развития. Органом, практически осуществляющим общественное участие в стратегическом управлении школой, является Управляющий совет школы, в котором наряду с представителями администрации школы, учредителя и педагогических работников, широко представлены родители, имеются представители старшеклассников и внешкольной общественности.

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

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

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

По результатам общественного обсуждения подготавливается итоговый документ (протокол), который направляется на рассмотрение в органы государственной власти или органы местного самоуправления и обнародуется в соответствии с законодательством, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

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

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

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

По результатам общественного обсуждения подготавливается итоговый документ (протокол), который направляется на рассмотрение в органы государственной власти или органы местного самоуправления и обнародуется в соответствии с законодательством, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Общественные (публичные) слушания – собрание граждан, организуемое субъектом общественного контроля, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, органами государственной власти и органами местного самоуправления, государственными и муниципальными органи-

зациями, иными органами и организациями, осуществляющими в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, для обсуждения вопросов, касающихся деятельности указанных органов и организаций и имеющих особую общественную значимость либо затрагивающих права и свободы человека и гражданина, права и законные интересы общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций.

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

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

Итоговый документ (протокол), подготовленный по результатам общественных (публичных) слушаний, направляется на рассмотрение в органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные организации, иные органы и организации, осуществляющие в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, и обнародуется в соответствии с настоящим Федеральным законом, в том числе размещается в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

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

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

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

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

Примерный список **прав** общественных управляющих в школе:

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

Примерный список **обязанностей** общественных управляющих в образовании:

- Регулярно участвовать в заседаниях Совета, не пропускать их без уважительной причины.
- В качестве члена или председателя комиссии Совета принимать активное участие в ее работе, готовить квалифицированные проекты решений Совета.
- Проявлять личную активность в обсуждении, принятии и исполнении решений Совета.
- Выслушивать мнение коллег и уважать их позицию по обсуждаемым вопросам.
- Стараться больше узнать об устройстве школьной жизни, об организации в ней образовательного процесса.
- Заранее, в предусмотренные сроки, подать мотивированное заявление о выходе на имя председателя Совета.
- Заботиться об информировании всех участников образовательного процесса о планах и решениях Совета.
- Не использовать членство в Совете для удовлетворения своих личных интересов (или, если управляющий родитель, – интересов ребенка).
- Стремиться изучать и выражать позицию всего сообщества (родителей, учащихся, работников школы), а не отдельных групп (которые выдвинули общественного управляющего или которые за него голосовали).
- В случае несоответствия интересов выдвинувшей общественного управляющего группы с интересами школы отдавать приоритет последним.
- Нести коллективную ответственность за все решения, принятые Советом, даже в случае несогласия с принятыми большинством голосов решениями.
- Участвовать в подготовке материалов для содержательного и компетентного рассмотрения вносимого в повестку заседания Совета вопроса.
- Соблюдать конфиденциальность в отношении определенных вопросов, обсуждаемых на Совете, особенно в вопросах, касающихся работников школы или учащихся, а также при обсуждении вопросов, касающихся школы вне Управляющего совета.

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

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

Однако при выполнении некоторых заданий, непосредственно связанных с участием в работе Управляющего совета, у школьных управляющих могут возникнуть реальные расходы. Например, для решения того или иного вопроса в интересах образовательной организации возникает необходимость направить одного или нескольких школьных управляющих в другую местность. Расходы, связанные с выполнением школьным управляющим подобного поручения, могут компенсироваться ему образовательной организацией. В соответствии с законодательством образовательному учреждению принадлежит право самостоятельного распоряжения в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами, полученными за счет внебюджетных источников. Именно за счет средств из указанных источников может производиться возмещение членам Управляющего совета произведенных ими затрат.

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

**ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИНСПЕКЦИИ И ГРУППЫ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ** – органы, обеспечивающие участие граждан, представителей некоммерческих организаций и общественных объединений в осуществлении общественного контроля. Они осуществляют общественный контроль в целях содействия соблюдению законодательства, защиты прав и свобод человека и гражданина, учета общественных интересов в отдельных сферах общественных отношений во взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления, в компетенцию которых входит осуществление государственного контроля (надзора) или муниципального контроля за деятельностью органов и (или) организаций, в отношении которых осуществляется общественный контроль. Полномочия, порядок организации и деятельности общественных инспекций и групп общественного контроля определяются федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации, муниципальными нормативными правовыми актами.

**ОБЩЕСТВЕННЫЙ ИНСПЕКТОР** – гражданин, привлеченный на общественных началах для проведения общественной проверки: действий по сбору и анализу информации, проверке фактов и обстоятельств, касающихся деятельности проверяемой организации. Данная категория введена Федеральным законом РФ от 21.07.2014 г. №212-ФЗ «Об основах общественного контроля

в Российской Федерации» в отношении проверки «общественно значимой деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, а также деятельности, затрагивающей права и свободы человека и гражданина, права и законные интересы общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций».

Важным является понимание отличия между категориями «общественный инспектор» и «общественный эксперт». Специфика деятельности инспектора заключается в том, что он отслеживает исполнение организацией и/или ее сотрудниками заданных сверху инструкций, требований и соблюдение закрепленных в нормативно-правовых актах норм деятельности и фиксирует все обнаруженные нарушения.

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

В Федеральном законе от 21 июля 2014 г. №212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» под общественным контролем понимается деятельность субъектов общественного контроля, осуществляемая в целях наблюдения за деятельностью органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, а также в целях общественной проверки, анализа и общественной оценки издаваемых ими актов и принимаемых решений.

*Целями общественного контроля являются:*

- 1) обеспечение реализации и защиты прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций;
- 2) обеспечение учета общественного мнения, предложений и рекомендаций граждан, общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций при принятии решений органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, иными органами и организациями, осуществляющими в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия;

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

*Задачами общественного контроля являются:*

- 1) формирование и развитие гражданского правосознания;
- 2) повышение уровня доверия граждан к деятельности государства, а также обеспечение тесного взаимодействия государства с институтами гражданского общества;
- 3) содействие предупреждению и разрешению социальных конфликтов;
- 4) реализация гражданских инициатив, направленных на защиту прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций;
- 5) обеспечение прозрачности и открытости деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия;
- 6) формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению;
- 7) повышение эффективности деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия.

*Общественный контроль осуществляется на основе следующих принципов:*

- 1) приоритет прав и законных интересов человека и гражданина;
- 2) добровольность участия в осуществлении общественного контроля;
- 3) самостоятельность субъектов общественного контроля и их независимость от органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия;



- 4) публичность и открытость осуществления общественного контроля и общественного обсуждения его результатов;
- 5) законность деятельности субъектов общественного контроля;
- 6) объективность, беспристрастность и добросовестность субъектов общественного контроля, достоверность результатов осуществляемого ими общественного контроля;
- 7) обязательность рассмотрения органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, иными органами и организациями, осуществляющими в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, итоговых документов, подготовленных по результатам общественного контроля, а в случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, муниципальными нормативными правовыми актами, учет указанными органами и организациями предложений, рекомендаций и выводов, содержащихся в этих документах;
- 8) многообразие форм общественного контроля;
- 9) недопустимость необоснованного вмешательства субъектов общественного контроля в деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, и оказания неправомерного воздействия на указанные органы и организации;
- 10) презумпция добросовестности деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, за деятельностью которых осуществляется общественный контроль;
- 11) недопустимость вмешательства в сферу деятельности политических партий;
- 12) соблюдение нейтральности субъектами общественного контроля, исключающей возможность влияния решений политических партий на осуществление общественного контроля.

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

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

Организаторами общественного мониторинга являются Общественная палата Российской Федерации, общественные палаты субъектов Российской Федерации, общественные палаты (советы) муниципальных образований, общественные наблюдательные комиссии, общественные инспекции, общественные объединения и иные негосударственные некоммерческие организации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Активное участие общественности в рейтинговании (в том числе проведение общественной экспертизы качества методики рейтингования и ее соответствия пользовательскому запросу, качества проведения оценки и полученных результатов, общественный контроль за использованием результатов и выполнением рекомендаций, составленных по результатам независимой оценки качества образования) позволяет снизить риски независимой оценки качества образования, например, таких, как принятие учредителем неконструктивных мер к образовательным организациям с низкими показателями; использование руководством образовательных организаций неадекватных методов повышения своих результатов (манипуляции с ЕГЭ и др.).

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

Барьеры, препятствующие эффективной реализации общественного рейтингования:

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

**ОБЩЕСТВЕННЫЙ СОВЕТ** (при федеральном органе исполнительной и/или законодательной власти субъектов Российской Федерации) – орган, выполняющий консультативно-совещательные функции и участвующий в осуществлении общественного контроля в порядке и формах, которые предусмотрены Федеральным законом №212 от 21.07.2014 г., другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, положениями об общественных советах.

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

Общественные советы могут создаваться при органах местного самоуправления.

В состав общественного совета не могут входить лица, замещающие государственные должности Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, должности государственной службы Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, и лица, замещающие муниципальные должности и должности муниципальной службы, а также другие лица, которые в соответ-

ствии с Федеральным законом от 4 апреля 2005 года №32-ФЗ «Об Общественной палате Российской Федерации» не могут быть членами Общественной палаты Российской Федерации.

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

Требования к кандидатурам в состав общественного совета при федеральном органе исполнительной власти разрабатываются соответствующим федеральным органом исполнительной власти совместно с Общественной палатой Российской Федерации. Правом выдвижения кандидатур в члены общественных советов обладают общественные объединения и иные негосударственные некоммерческие организации, целями деятельности которых являются представление или защита общественных интересов и (или) выполнение экспертной работы в сфере общественных отношений. Состав общественного совета, сформированный из числа кандидатур, отобранных на конкурсной основе, утверждается руководителем соответствующего федерального органа исполнительной власти по согласованию с советом Общественной палаты Российской Федерации. Председатель общественного совета избирается членами общественного совета из своего состава.

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

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

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

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения Управляющим советом своих обязанностей по управлению образовательной организацией учредитель имеет закрепленное в уставе школы право распустить данный состав Управляющего совета и в предусмотренный уставом срок назначить и провести процедуры формирования нового состава Управляющего совета.

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

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

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

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

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

Из сказанного видно, что Управляющий совет вполне ответственен за свои решения в рамках отведенных ему полномочий, а также за последствия реализации таких решений не менее, чем единоначальный руководитель образовательной организации. Кроме формальной, по закону, ответственности, Управляющий совет в целом, равно, как и каждый его член, индивидуально несет также еще и большую моральную ответственность перед всеми участ-

никами образовательного процесса, рискуя своей деловой и человеческой репутацией в общественном мнении школьного сообщества и муниципального (местного) сообщества города или села.

**ОТКРЫТОСТЬ ОБРАЗОВАНИЯ** – в настоящее время используются следующие основные варианты интерпретации этого понятия:

- *открытость операционная* – доступность образования любому желающему, вне зависимости от его исходных характеристик (возраст, уровень имеющихся знаний), реализуемая, в том числе через использование дистантных форм обучения и внесистемных образовательных сервисов; возможность обучения в ритме, удобном учащемуся;
- *открытость институциональная* – ориентация на учет интересов всех участников образовательного процесса; возможность активного участия потребителей образовательных услуг в формировании и развитии системы образования, в управлении и оценке качества образовательных услуг (в том числе через деятельность коллегиальных органов управления: управляющие советы, общественные советы и др.); учет системой образования внешних социокультурных условий и потребностей современного общества;
- *открытость информационная* – обеспечение двустороннего информационного обмена между различными участниками образовательного процесса и иными заинтересованными субъектами, обеспечивающего удовлетворение информационных потребностей стейкхолдеров относительно деятельности образовательной системы, и позволяющего образовательной организации и/или органу управления образованием получать обратную связь.



---

**ПАРТИСИПАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ** (от англ. participation – участие) – противоположность чисто административному или ведомственному управлению; вариант построения *управления школой*, в том числе и стратегического, с широким вовлечением и участием лиц, не являющихся штатными администраторами, а порой и работниками школы. С точки зрения общего менеджмента организаций государственно-общественное управление в школе

является частным случаем партисипативного управления школой, в котором к управлению привлекаются и школьные работники, и обучающиеся старших классов, и родители обучающихся, и представители внешкольной общественности. Соответственно, Управляющий совет является органом партисипативного управления школой.

Предполагается, что партисипативное управление содействует раскрепощению творческой активности работника, созданию простора для индивидуальных достижений талантливых людей; обеспечивает необходимое интегрирование общих усилий на единое коллективное действие, вовлечение сотрудников в управление организацией, решение проблем. С развитием партисипативного управления школой возрастает зрелость работников (и как мы показали выше – не только работников), усиливается действенность реализуемых решений, обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации, повышается информированность работников, создается механизм для роста рядовых работников и руководителей низового звена, улучшается коммуникация, повышается эффективность нововведений.

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ ШКОЛЫ** – обязательный *коллегиальный орган управления школой* согласно пункту 4 статьи 26 Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»: «В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации..., педагогический совет..., а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом...».

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

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



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

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

Педагогический совет школы определяет основные направления развития образовательного процесса в общеобразовательной организации; разрабатывает и согласовывает основную образовательную программу школы на основе ФГОС и примерных образовательных программ; определяет режим занятий обучающихся для представления Управляющему совету; осуществляет выбор учебников из утвержденных федеральных перечней учебников, рекомендованных (допущенных) к использованию в образовательном процессе; принимает решение о переводе обучающегося в следующий класс, условном переводе в следующий класс, а также (по согласованию с родителями (законными представителями) обучающегося) о его оставлении на повторное обучение в том же классе, переводе в классы компенсирующего обучения или продолжении обучения в форме семейного образования.

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

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

**ПОДОТЧЕТНОСТЬ** (англ. Accountability) – принцип и процесс обеспечения ответственности за свои действия организаций, официальных лиц и выборных представителей. Согласно этому принципу работники и руководство образовательных организаций и органов управления образованием должны действовать в соответствии с запросами и интересами потребителей образовательных услуг и иных стейкхолдеров, а также отчитываться перед ними в своей деятельности.

Подотчетность органов управления образованием, образовательных организаций, их руководства и сотрудников перед теми людьми, интересы

которых они представляют, кому обеспечивают оказание образовательных услуг, – является одним из важнейших механизмов обеспечения общественного участия в управлении образованием.

Подотчетность не позволяет должностным лицам злоупотреблять своим положением, заниматься взяточничеством и проявлять безответственность. Подотчетность призвана обеспечивать баланс интересов сторон в условиях расширения автономии образовательной организации, гарантировать, что оказываемые образовательные услуги в полной мере соответствуют запросам и интересам потребителей и выполняются с надлежащим качеством.

Одной из наиболее важных причин движения образовательных организаций к подотчетности и информационной открытости является автономия. Подотчетность является инструментом реализации стратегии предоставления образовательным учреждениям самостоятельности в разработке и реализации управленческих решений, финансово-экономической деятельности. Это позволяет приблизить школы к потребителю, сориентировать на его интересы, сформировать механизм ответственности перед общественностью.

Одним из инструментов подотчетности является предоставление ответственности ежегодного публичного отчета о деятельности образовательной организации и ее органов управления.

В современных условиях эффективным и востребованным инструментом подотчетности образовательных организаций являются его информационные ресурсы в сети Интернет, особенно – официальный сайт образовательной организации.

**ПОЛНОМОЧИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ШКОЛЫ** – имеющиеся у Управляющего совета ограниченные права использовать ресурсы школьной организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.

Предельным списком полномочий, которыми могут в сумме обладать руководитель образовательного учреждения и Управляющий совет школы, является перечень компетенций самой образовательной организации как юридического лица (см. ст. «Компетенция образовательной организации»).

Управляющий совет утверждает:

1. Стратегические цели, направления и приоритеты развития образовательного учреждения.
2. Программу развития образовательного учреждения, включая стратегию развития образовательных программ и технологий.

3. Ежегодный публичный доклад учреждения.
4. Принятие образовательным учреждением дополнений и изменений в устав образовательного учреждения с последующим утверждением их учредителем.
5. Локальный акт о порядке и критериях распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников и административно-управленческого персонала образовательного учреждения.
6. Порядок введения (отмены) единой формы одежды для обучающихся и работников образовательного учреждения в период учебных занятий и культурно-массовых мероприятий.
7. Отчисление обучающегося (воспитанника) в порядке и по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.
8. Локальные правовые акты учреждения, регламентирующие деятельность Управляющего совета. Управляющий совет утверждает или согласует (о согласовании или утверждении см. выше):
  - показатели качества (не ниже установленных государством, органами власти субъекта РФ и учредителем) условий и качества результатов образования, укрепления здоровья, реализации прав и законных интересов участников образовательного процесса в образовательном учреждении;
  - согласованный с учредителем календарный учебный график образовательного учреждения;
  - режим работы образовательного учреждения;
  - план мероприятий создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания образовательного учреждения;
  - образовательную программу (программы) и профили обучения на старшей ступени образовательного учреждения;
  - компонент образовательного учреждения государственного стандарта общего образования («школьного компонента» – до его отмены) или (после введения), выделенные для самостоятельного утверждения общеобразовательным учреждением во ФГОС части и вопросы;
  - бюджетную заявку (финансовый план выполнения государственного (муниципального) задания) и смету расходования выделенных бюджетных средств;
  - смету расходования средств от приносящей доход деятельности образовательного учреждения и иных средств из внебюджетных источников финансирования;

- отчет руководителя образовательного учреждения об исполнении государственного (муниципального) задания и сметы расходования бюджетных средств и представление его учредителю;
- отчет руководителя образовательного учреждения об исполнении сметы расходования средств, поступивших от осуществления приносящей доход деятельности и из иных внебюджетных источников;
- положение о порядке текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся;
- план образовательного учреждения по материально-техническому обеспечению и оснащению образовательного процесса, оборудованию помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями; - локальный акт о порядке организации в образовательном учреждении приносящей доход деятельности, включая реализацию платных дополнительных образовательных услуг, и другой деятельности по привлечению дополнительных финансовых и материальных средств из внебюджетных источников, цели, порядок и направления их расходования;
- существенные условия договоров образовательного учреждения с обучающимися, их родителями (законными представителями) о предоставлении дополнительных платных образовательных услуг, включая цены и тарифы;
- план и критерии текущего контроля образовательного процесса и профессиональных достижений работников образовательного учреждения;
- локальный акт, устанавливающий перечень, значения и денежный эквивалент критериев оценки качества работы работников и административно-управленческого персонала при распределении стимулирующей части фонда оплаты труда;
- локальный акт об установлении порядка и размеров надбавок и доплат к должностным окладам работников образовательного учреждения за выполнение работы сверх предусмотренной функциональными обязанностями;
- штатное расписание образовательного учреждения;
- локальный акт об установлении порядка замещения вакансий штатного расписания;
- локальный акт об установлении порядка участия в управлении образовательным учреждением форм и органов самоуправления педагогических и иных работников, обучающихся, их родителей (законных представителей);

- локальный акт об установлении порядка деятельности в образовательном учреждении и взаимодействия с образовательным учреждением общественных объединений и некоммерческих организаций, участие образовательного учреждения в образовательных объединениях, ассоциациях (союзах);
- кандидатуру на замещение должности руководителя образовательного учреждения, если такой порядок замещения должности руководителя учреждения предусмотрен уставом учреждения;
- решение о сдаче в аренду образовательным учреждением закрепленных за ним объектов собственности в порядке, установленном учредителем;
- план повышения квалификации педагогических работников образовательного учреждения;
- положения о структурных подразделениях (в том числе филиалах, представительствах) образовательной организации.

Также Управляющий совет вправе вносить рекомендации учредителю:

- по содержанию зданий и сооружений образовательной организации и прилегающей к ним территории;
- по кандидатуре руководителя образовательной организации в случае, если в соответствии с уставом руководитель назначается учредителем образовательной организации;
- о стимулирующих выплатах руководителю образовательной организации;
- о расторжении трудового договора с руководителем образовательной организации при наличии законных оснований;
- по другим вопросам деятельности и функционирования образовательной организации, отнесенным к компетенции учредителя.

Управляющий совет вносит рекомендации руководителю образовательной организации:

- о заключении и расторжении трудовых договоров с работниками образовательной организации;
- по другим вопросам, отнесенным к компетенции руководителя образовательной организации.

С согласия учредителя за Управляющим советом школы могут быть в уставе закреплены и другие полномочия по управлению образовательной

организацией в пределах компетенции образовательной организации, установленной статьей 28 Федерального закона РФ «Об образовании в Российской Федерации».

Можно рекомендовать постепенный порядок освоения Управляющим советом его полномочий по управлению школой. Деятельность Управляющего совета регламентируется уставом школы, *положением об Управляющем совете, регламентом Управляющего совета, положением о выборах в Управляющий совет* и т. п.

### ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ ШКОЛЫ –

1) коллегиальный орган управления школой согласно п.4 ст. 26 Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации: «В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации..., педагогический совет..., а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом...». Созданные в школах РФ в соответствии с Указом Президента РФ от 1999 г. и с Постановлением Правительства РФ, утвердившем Типовое положение о попечительском совете в декабре 1999 г., в ситуации серьезных проблем в ресурсном обеспечении школ, эти органы в определенном смысле наследовали дореволюционные традиции попечения об образовании. При этом четких управленческих полномочий за попечительским советом школы закреплено не было. Поэтому, когда в ходе модернизации российского образования в начале текущего столетия встал вопрос о значительном расширении общественного участия в управлении и реальном осуществлении провозглашенного принципа государственно-общественного характера управления образованием и были предприняты попытки возложить на попечительский совет школы роль органа *соуправления* школой, эти попытки не увенчались успехом.

Это объективно связано с тем, что попечительский совет школы в большей степени ограничен как орган ресурсной поддержки школы, а не управления ею.

Можно выделить некоторые различия между попечительским советом школы и *Управляющим советом школы*:

- Управляющий совет в качестве объекта управления имеет всю школу, а попечительский совет школы – ее деятельность по привлечению и использованию части средств из внебюджетных источников – благотворительных пожертвований;
- у Управляющего совета определен обязательный минимально необхо-

димый перечень, у попечительского совета школы они не определены и даже допускается их отсутствие;

- Управляющий совет в отличие от попечительского совета имеет четко прописанные процедуры формирования и обозначенные в явном виде состав и количественное соотношение различных категорий членов, в нем обязательно участвуют представители учредителя, директора школы, работников школы, родителей, самих учащихся, чего нет в попечительском совете.

Таким образом, есть основания полагать, что с точки зрения задачи обеспечения *соуправления школой* попечительский совет не обладает всеми необходимыми для этого условиями.

Если же попечительский совет школы будет наделен управленческими полномочиями, то его наименование перестанет быть точным.

Деятельность попечительского совета школы регламентируется уставом школы, положением о попечительском совете школы, регламентом попечительского совета школы.

2) самостоятельное юридическое лицо, некоммерческая организация (как правило – в форме благотворительного фонда), занимающаяся попечительством об образовании в одной или ряде школ. Этот формат создания и работы попечительского совета представляется наиболее адекватным, так как в этом случае совет оказывает содействие школе (школам), не будучи ее (их) составной частью, сохраняя финансовую независимость и не беря на себя роль органа внутришкольного государственно-общественного управления, которая более органична и естественна для Управляющего совета школы.

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

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

Целями составления ПФХД являются:

- планирование общих объемов поступлений и выплат;
- определение сбалансированности финансовых показателей;
- планирование мероприятий по повышению эффективности использования средств, поступающих в распоряжение учреждения;

- планирование мероприятий по предотвращению образования просроченной кредиторской задолженности учреждения;
- управление доходами и расходами учреждения.

В текстовой (описательной) части ПФХД указываются:

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

В табличной части ПФХД указываются показатели финансового состояния:

- данные о нефинансовых и финансовых активах, обязательствах на последнюю отчетную дату, предшествующую дате составления плана финансово-хозяйственной деятельности;
- показатели по поступлениям и выплатам учреждения.

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

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

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

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



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

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

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

В статье 34 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «Основные права обучающихся и меры их социальной поддержки и стимулирования» представлен широкий спектр прав *обучающихся*, включающий академические права (выбор организации, осуществляющей образовательную деятельность, формы получения образования и формы обучения после получения основного общего образования или после достижения восемнадцати лет; предоставление условий для обучения с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в том числе получение социально-педагогической и психологической помощи, бесплатной психолого-медико-педагогической коррекции; обучение по индивидуальному учебному плану, в том числе ускоренное обучение, в пределах осваиваемой образовательной программы в порядке, установленном локальными нормативными актами; выбор факультативных (необязательных для данного уровня образования, профессии, специальности или направления подготовки) и элективных (избираемых в обязательном порядке) учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) из перечня, предлагаемого организацией, осуществляющей образовательную деятельность (после получения основного общего образования и др.)) и меры их социальной поддержки и стимулирования.

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

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

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

Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют право:

- 1) выбирать до завершения получения ребенком основного общего образования с учетом мнения ребенка, а также с учетом рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии (при их наличии) формы получения образования и формы обучения, организации, осуществляющие образовательную деятельность, язык, языки образования, факультативные и элективные учебные предметы, курсы, дисциплины (модули) из перечня, предлагаемого организацией, осуществляющей образовательную деятельность;
- 2) дать ребенку дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее общее образование в семье. Ребенок, получающий образование в семье, по решению его родителей (законных представителей) с учетом его мнения на любом этапе обучения вправе продолжить образование в образовательной организации;
- 3) знакомиться с уставом организации, осуществляющей образовательную деятельность, лицензией на осуществление образовательной деятельности, со свидетельством о государственной аккредитации, с учебно-программной документацией и другими документами, регламентирующими организацию и осуществление образовательной деятельности;
- 4) знакомиться с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания, образовательными технологиями, а также с оценками успеваемости своих детей;
- 5) защищать права и законные интересы обучающихся;
- 6) получать информацию обо всех видах планируемых обследований (психологических, психолого-педагогических) обучающихся, давать согласие на проведение таких обследований или участие в таких обследованиях, отказаться от их проведения или участия в них, получать информацию о результатах проведенных обследований обучающихся;

- 7) принимать участие в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в форме, определяемой уставом этой организации;
- 8) присутствовать при обследовании детей психолого-медико-педагогической комиссией, обсуждении результатов обследования и рекомендаций, полученных по результатам обследования, высказывать свое мнение относительно предлагаемых условий для организации обучения и воспитания детей.

В целях защиты своих прав обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся самостоятельно или через своих представителей вправе:

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

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

**Права общеобразовательной организации** как участника образовательных отношений зафиксированы в статье 28 указанного выше закона «Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации» (см. ст. «Компетенция образовательной организации»).

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

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

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

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

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

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

**ПРИМЕРНАЯ ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА** – согласно Федеральному Закону РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «учебно-методическая документация (примерный учебный план, примерный календарный учебный график, примерные рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов), определяющая рекомендуемые объем и содержание образования определенного уровня и (или) определенной направленности, планируемые результаты

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

Статья 12 данного закона отмечает:

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

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

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ** (полное наименование – Целевая комплексная программа развития образовательной организации) – важнейший стратегический документ школы, переходящей (перешедшей) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшей за основу программно-целевую идеологию развития; разработка таких программ стала одним из наиболее ярких и распространенных системных нововведений во внутришкольном планировании, управлении и в отечественном школьном образовании в 90-е гг. XX века, явившись одним из немногих пока примеров нововведений в управлении, существенно стимулирующих обновление образовательных учреждений как объектов управления.

Программа развития может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы. Как и другие общешкольные планы, программа

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

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

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

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

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

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

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

Программа развития школы рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный

переход школьного сообщества в новое качественное состояние и одновременно – как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.

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

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

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

- высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательной организации (в стабильных ситуациях потребность в развитии и его проектировании существенно ниже, и программы развития не востребуются);
- недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения (при избытке ресурсов и стабильности их получения потребность в программе развития, как правило, отсутствует);
- стремлением к достижению высоких, в пределе - оптимальных (то есть максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным традиционным планированием работы);
- объективной необходимостью вовлечения в работу широких слоев школьного сообщества и партнеров школы и невозможностью обойтись только усилиями нескольких руководителей (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть произведены узкой группой лиц, как правило, руководителей школы, и не требуют обще-школьной программы развития);
- осознанием необходимости именно системных преобразований в школе (для осуществления стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличающиеся от программы развития школы. Широко распространенная среди управленцев точка зрения о том, что программы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый

статус, ошибочна: программа развития школы нужна любым коллективам, желающим качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать и оставаясь в прежнем статусе.

В современных условиях к разработке и реализации программы развития школы широко привлекаются *коллегиальные органы управления школой*, прежде всего – Управляющие советы, которые в ряде школ имеют зафиксированное в школьном уставе важнейшее полномочие – утверждать программу развития школы.

Программа развития образовательной организации в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012 г. является обязательным документом, который образовательная организация обязана согласовать с органом, исполняющим функции и полномочия учредителя образовательной организации.

**ПРОЕКТ** – особая форма и единица (отдельный проект) организации деятельности людей, в том числе и в школах, противопоставляемая обычно деятельности в форме стационарной, постоянно действующей социальной организации; комплексная деятельность временного коллектива специалистов в условиях активного взаимодействия с внешней средой, которая направлена на выполнение четко обозначенной цели и получение конкретного результата (изменения) в заданный промежуток времени с использованием ограниченных финансовых и других ресурсов.

В этом определении делается акцент на то, что проект – это:

- во-первых, комплексная деятельность (включающая разнообразные задачи и действия в различных сферах жизнедеятельности человека),
- во-вторых, деятельность не просто коллектива, а коллектива, созданного на временной основе (отсюда – положительные и отрицательные стороны в создании благоприятного психологического климата и степени слаженности в работе, которая должна обеспечивать наиболее высокие результаты).

Основными характеристиками проекта являются следующие общие для всех проектов (вне зависимости от сферы их применения) признаки: целеустремленность, обязательная ориентация на достижение конкретных целей, определенных результатов; новизна, направленность на изменения, на развитие, на создание нового; ориентация на выявление и решение конкретных проблем; относительная локальность проекта и его выделенность из более



широких и глобальных систем; ограниченность в финансовых и других ресурсах; ограниченная протяженность во времени с жестко определенными сроками начала и окончания; высокий уровень развития конкурентных начал (эта черта присуща, в частности, проектам, предполагающим конкурсное финансирование и ограниченное число потенциальных победителей) и др.

К основному значению понятия «проект» примыкает еще одно значение, когда проектом называют и группу людей, связанную с тем или иным проектом, его проектное сообщество, команду.

С этой точки зрения правомерно утверждать, что проект – это Дело, которое делают Люди, и Люди, которые делают Дело.

Человеческий фактор является важнейшим в управлении проектом, его постоянное присутствие требует от управляющих сочетания рационалистических и поведенческих подходов к управлению, учету не только объективных и рациональных, но и эмоциональных составляющих, проектной идеологии, мифологии, культуры, выражающихся в особых проектных ритуалах, фольклоре, сленге.

Участие в проектах является очень важным для современных школ, которое даёт им возможности:

- привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
- реализации инновационных идей и начинаний, выполнения тех программ, на которые не хватает собственных средств;
- обеспечения развития школы и ее творческого потенциала и климата;
- развития конкурентной среды и соответствующей мотивации, необходимой для повышения качества образования;
- стимулирования развития инновационной активности школы;
- избегания застойных явлений в педагогическом коллективе;
- обогащения проектного опыта, развития проектных навыков педагогических и управленческих кадров, формирования проектных команд;
- привлечения общественного внимания к школе, развития позитивной репутации, имиджа, доброго имени школы;
- приобретения новых полезных партнерских связей и контактов, развития сетевого взаимодействия с другими школами;
- повышения влияния школы на местное сообщество, администрацию;
- повышения престижа школы и её руководителей.

*Управляющий совет школы* должен хорошо ориентироваться в основных направлениях проектной активности школы и может инициировать осуществление определенных проектов с участием школы, а также собственных проектов.

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

Идеальная «прозрачность» заключается в том, что потребителям образовательных услуг и иным заинтересованным лицам предоставляется доступ не только к материалам и документам, перечисленным в статье 29 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ, но и к другим, важным для пользователей сведениям о школе, а также доступ к процессам их создания (например к информации о том, как разрабатывалась программа развития школы и даже возможности принять участие в этих разработках). В идеале прозрачными становятся все процессы, вся деятельность образовательной организации.

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

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

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

Публичность открытого доклада школы выражается в обязательном его

представлении общественности: родителям, социальным партнерам, представителям власти, всем заинтересованным лицам – в виде отдельного издания, через СМИ, в сети Интернет.

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

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

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

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

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

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

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

1. Интеграция публичного доклада в отчет о результатах самообследования, в его аналитическую часть.
2. Разворачивание публичного (открытого) доклада школы в систему презентационных мероприятий, включающих различные встречи, выступления, сообщения в СМИ и на публичном информационном пространстве Интернет.
3. Полная передача Управляющему совету функций по подготовке публичного (открытого) доклада школы и ответственности за его результат.
4. Изменение формата самого документа публичного (открытого) доклада школы таким образом, чтобы сохранить его публичность (во всех смыслах), презентационность, информативность и ориентацию на потребителей образовательных услуг, но сделать его более компактным, ярким и менее трудозатратным.

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

## Р

---

**РАБОЧИЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ШКОЛЫ** – органы, создаваемые *Управляющим советом школы* для рассмотрения вопросов жизнедеятельности школы, требующих оперативного решения в промежутках между заседаниями Совета, который в полном составе собирается на свои заседания

ограниченное число раз в течение года. Для оптимизации работы Совета создаются структуры, которым Совет поручает подготовку решений по отдельным вопросам или делегирует полномочия по планированию реализации уже принятых Советом решений. К таким структурам относятся постоянно действующие комиссии, рабочие группы и комитеты - формы структуризации деятельности самого Управляющего совета. Посредством этих структур Управляющий совет осуществляет горизонтальное распределение своей деятельности по направлениям, определенным уставом. При этом он также осуществляет вертикальное разделение своей деятельности, закрепляя за комиссиями и рабочими группами рекомендательные полномочия.

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

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

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

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

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

Каждый управляющий может работать именно в той комиссии, в которой его профессиональные компетенции найдут лучшее применение в интересах развития школы. Например, знания и опыт работы избранного или коопти-

рованного школьного управляющего – экономиста, финансиста – будут очень полезны в работе финансово-экономической комиссии, а юриста или правоведа – в организационно-правовой. Таким образом, при создании комиссий и временных рабочих групп следует учитывать интересы и профессиональные компетенции школьных управляющих.

**РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ** – целенаправленный, осмысленный, управляемый процесс качественных и количественных (в том числе стратегических) изменений школы как организации и образовательной системы, в результате которого она приобретает новые системные качества и повышает свой общий потенциал и коэффициент полезного действия его использования

Этим развитие школы существенно отличается от стабильного функционирования школы, при котором школа также меняется, но в большей степени использует имеющийся потенциал, чем создает новый.

Развитие школы – главная сфера приложения *стратегического управления школой*.

Развитие школы в принципе может осуществляться различными способами: как революция, с присущими ей резкими и кардинальными, но слабо предсказуемыми и часто выходящими из-под контроля изменениями, часто носит разрушительный характер; как медленное, приростное эволюционное развитие, которое может идти очень долго, что не решает задачи преодоления отставания развития школы от изменяющихся требований; как управляемые, продуманные системные изменения школы через разработку – распространение – внедрение – освоение использование – институционализацию различных *новшеств*, иными словами – через управляемый *инновационный процесс*. Именно этот подход, связанный с пониманием развития как инновационного процесса, является сегодня главным способом развития школы, его мэйнстримом.

При системном и стратегическом подходе к развитию школы ее главным стратегическим документом в отечественной традиции является *программа развития школы*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Председательствующий на заседании при поименном голосовании голосует последним».

**РЕЙТИНГИ ШКОЛ** – форма представления результатов сопоставительной оценки школ, при которой участники рейтинга размещаются в определенной последовательности в зависимости от оценок, полученных по различным показателям их деятельности.

Кроме рейтингов, существуют также иные формы представления результатов оценки: ренкинги, топ лучших, таблицы лиг, обобщенная аналитика. Однако рейтинги школ получили особую популярность, поскольку обладают рядом презентационных преимуществ:

- наглядность: в ранжированном, упорядоченном списке сразу понятно, кто как выглядит: «чем выше – тем лучше» (или наоборот);
- доступность: любому, даже неподготовленному пользователю, понятно такое схематическое представление результатов.

При конструктивном управленческом подходе рейтинги школ могут выполнять следующие функции:

1. **Мотивация к развитию.** Публичное сопоставление с другими является серьезным стимулом для пересмотра своей работы, ее результативности и поиска механизмов повышения своих результатов в рейтингах школ.
2. **Продвижение приоритетов.** Заложенные в рейтинге критерии, по которым оцениваются и сравниваются школы, становятся важными для участников рейтинга. Сотрудники и руководители образовательных организаций начинают уделять более серьезное внимание тем направлениям деятельности, которые связаны с этими критериями.
3. **Выбор.** Результаты рейтингов школ могут стать основанием для выбора для любых участников образовательных отношений. Потребители образовательных услуг могут использовать их для выбора школы. Учредитель, органы управления образованием – для отбора школ, например, при проведении конкурсных процедур. Сами ОО могут использовать рейтинги школ для выбора партнеров для совместных проектов или для обмена опытом. В частности, изучение опыта тех, кто работает в сходных условиях, но демонстрирует лучшие результаты, может стать полезным механизмом развития школы.

Эффективность использования результатов рейтингов школ во многом зависит от той позиции, которую занимают руководители образовательной организации, в том числе ее Управляющий совет.

Важными условиями для эффективного использования рейтингов школ являются:

- понимание целей рейтинга и особенностей построения его методики;
- выявление потенциала рейтинга для развития школы;
- минимизация рисков негативного влияния рейтингов на школу.



Среди механизмов работы Управляющего совета с рейтингами школ следует особое место выделить информационному сопровождению, разъяснительной работе и организации коммуникативных площадок для обсуждения результатов рейтинга для всех участников образовательных отношений.

**РЕПУТАЦИЯ ШКОЛЫ** – сложившиеся в обществе мнения, оценочные суждения о школе как организации, месте учебы, работодателе и т. д. (позитивного или негативного для нее характера). В российской педагогике позитивная Репутация школы рассматривается как «доброе имя» учреждения и традиционно считается очень значимой характеристикой школы.

Репутация школы выступает как очень важный и ценный нематериальный ресурс образовательной организации, фактор обеспечения ее конкурентоспособности. В современных условиях на создание позитивной репутации школы работают не только традиционные «медленные» факторы, связанные с длительными наблюдениями заинтересованных сторон за качеством работы школы, но и новые, «быстрые» факторы, связанные с сознательным применением технологий репутационного менеджмента (прежде всего – «раскрутка» личности и создание репутации руководителя школы), связей с общественностью (PR – пиар), включающие работу с печатными и электронными СМИ.

Поддержание позитивной или улучшение репутации школы правомерно рассматривать как важный выход жизнедеятельности школы, эффект и последствие стратегического управления ею, а соответственно – и как одну из стратегических целей школы.

Сложившаяся безупречная репутация школы позволяет ей занять приоритетные позиции в сознании представителей органов власти, управления образованием, родителей учащихся и при сравнительно меньших затратах усилий и ресурсов по сравнению с другими школами, добиваться желаемых результатов, исходя из распространенной житейской мудрости: «Сначала ты работаешь на репутацию, потом репутация работает на тебя».

Важно иметь в виду, что репутация школы – явление инерционное, и хорошая репутация школы может сохраняться у школы и некоторое время после того, как основания для ее высокой оценки уже исчезли. Однако это отнюдь не означает, что однажды сложившуюся хорошую репутацию школы не надо постоянно поддерживать.

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

Данный документ устанавливает правила проведения самообследования образовательной организацией.

- «...2. Целями проведения самообследования являются обеспечение доступности и открытости информации о деятельности организации, а также подготовка отчета о результатах самообследования (далее – отчет).
3. Самообследование проводится организацией ежегодно.
  4. Процедура самообследования включает в себя следующие этапы:
    - планирование и подготовку работ по самообследованию организации;
    - организацию и проведение самообследования в организации;
    - обобщение полученных результатов и на их основе формирование отчета;
    - рассмотрение отчета органом управления организации, к компетенции которого относится решение данного вопроса.
  5. Сроки, форма проведения самообследования, состав лиц, привлекаемых для его проведения, определяются организацией самостоятельно.
  6. В процессе самообследования проводится оценка образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, востребованности выпускников, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы, функционирования внутренней системы оценки качества образования, а также анализ показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию, устанавливаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.
  7. Результаты самообследования организации оформляются в виде отчета, включающего аналитическую часть и результаты анализа показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию.

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

Отчет подписывается руководителем организации и заверяется ее печатью.

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

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

Для Управляющего совета отчет о самообследовании может стать источником данных для проведения внутренней оценки образовательной организации, подготовки публичного доклада школы. Результаты самооценки должны обязательно учитываться Советом при разработке (корректировке) программы развития.

**САМОУПРАВЛЕНИЕ** – 1) принцип (а также способ, форма, разновидность) организации управления в обществе и социальной организации, согласно которому источник управления и власти находится не вне общественной системы или организации, а в них самих. Этот принцип вытекает из рассмотрения общества и социальных организаций (в том числе школы) как самоуправляемых систем. Применительно к школе реализация принципа самоуправления в этом значении выражается в рассмотрении внутреннего, внутришкольного управления школой как наиболее важной составляющей в общей системе управленческих влияний на школу, что является выражением общедиалектической закономерности («внутренние противоречия имеют более важное значение для развития системы, чем внешние»);

2) форма организации власти и управления жизнедеятельностью местных сообществ, населения муниципальных образований – местное самоуправление; самоуправление в этом значении для системы образования связано с тем, что все муниципальные образовательные системы связаны с деятельностью местного самоуправления, подчиняются распоряжениям его органов (которые чаще всего являются учредителями образовательных организаций), а муниципальные органы управления образованием являются неотъемлемой составной частью местного самоуправления и создаются на основе решений органов местного самоуправления;

3) демократический принцип (а также форма, способ) организации внутренней жизнедеятельности социальной (в том числе школьной) организации, предусматривающий наличие и участие в общей системе организационного управления особых звеньев, выражающих, представляющих и защищающих специфические интересы и потребности отдельных групп членов сообщества (коллектива).

Обычно под самоуправлением в этом значении понимают и конкретные организационные единицы, создаваемые на основе этого принципа. Самоуправление в этом значении, например ученическое самоуправление школьников или учительское самоуправление, естественно, отличается от самоуправления в первом значении. Оно призвано взаимодействовать с действующей системой управления школой, дополнять ее (а иногда и добиваться корректировки проводимого ей курса), решая при этом и свои специфические задачи. При этом существование и работа органов самоуправления являются частью системы сдержек и противовесов против высокой концентрации властных полномочий и администрирования, не учитывающего интересов сотрудников школы и ее учащихся, и должны быть защищены специальными нормативными актами от прямого вмешательства органов системы внутришкольного управления (для практики авторитарного, недемократического управления, которая пока весьма распространена во многих школах, характерно подавление начал самоуправления в школе или превращение самоуправления в чисто декоративное и полностью послушное воле администрации школы).

Активное участие отдельных лиц и групп школьного сообщества (как в рамках существующих органов самоуправления, так и помимо них, в инициативном порядке) в решении общих задач школы и принятии значимых в масштабе школы управленческих решений, взаимодействие их с основной системой внутришкольного управления, являющиеся признаком так называемого *партисипативного управления школой*, иногда обозначают термином «*соуправление*». Этот термин наряду с термином «самоуправление» входил в популярную в конце 80-х годов и описанную в ряде публикаций триаду: «управление – соуправление – самоуправление». Однако следует отметить, что рассмотрение этих явлений в качестве трех последовательных стадий прогрессивного развития управления школой (даже с учетом его антиавторитарной, антибюрократической направленности, при которой под управлением понималась только его административно-бюрократическая версия, а под соуправлением и самоуправлением – ее демократические антиподы) представляется некорректным. На самом деле и соуправление, и самоуправление – это не то, что приходит на смену управлению школой, а то, что является его важными и необходимыми характеристиками.

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

Санитарные правила устанавливают санитарно-эпидемиологические требования:

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

Санитарные правила распространяются на проектируемые, действующие, строящиеся и реконструируемые общеобразовательные учреждения независимо от их вида, организационно-правовых форм и форм собственности, также на все общеобразовательные учреждения, реализующие программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования и осуществляющие образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ трех ступеней общего образования: первая ступень – начальное общее образование (далее – I ступень образования); вторая ступень – основное общее образование (далее – II ступень образования); третья ступень – среднее (полное) общее образование (далее – III ступень образования).

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

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

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

Работа секретаря Управляющего совета не обязательно ограничивается рамками одного Управляющего совета. Обладая необходимым опытом работы, он вполне может обслуживать Управляющие советы нескольких школ. Это может показаться трудновыполнимым, но если вспомнить, что заседания Управляющего совета проходят не столь часто, становится ясно, что это возможно и в ряде случаев очень разумно.

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

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

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

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

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

**СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ ШКОЛЫ** (иначе философия школы, школьная философия) – важный продукт стратегического самоопределения школьного сообщества и шире – стратегического планирования жизнедеятельности школы – документально оформленный набор главных ценностных ориентаций школы; важнейшее стратегическое духовное основание жизнедеятельности современной школы.

Система ценностей школы, или философия школы, должна представлять собой продуманный, выстраданный данным сообществом людей комплекс ответов на такие судьбоносные для каждой школы вопросы, как, например: что есть Человек и в чем смысл его жизни? каковы пути нормального развития человеческой личности? какие условия необходимы для эффективного становления и развития личности? какую роль в создании таких условий призвана сыграть система образования, и в частности наша школа? за что школа должна (и за что не должна) нести ответственность? на каких принципах должна быть

построена такая школа, которая способна дать хорошее образование и создать благоприятную среду для развития учащихся? какие требования такая школа предъявляет к взрослым членам сообщества: педагогам, администраторам, другим сотрудникам? и т. п.

В отличие от *организационной культуры школы*, которую обычно определяют как укоренившуюся систему ценностей, по которой сообщество живет вполне естественным образом, не задумываясь о ее содержании, школьная философия, напротив, должна быть четко осмыслена, зафиксирована, согласована в сообществе.

При широком понимании организационной культуры школы Систему ценностей школы можно рассматривать в качестве ее наиболее рациональной, формализованной, осознаваемой части.

Осмысление и формулирование системы ценностей школы особенно необходимо для образовательных учреждений, задумывающихся о необходимости изменений, перехода в инновационный режим жизнедеятельности.

Как орган стратегического управления школой Управляющий совет является важным хранителем системы ценностей школы, принимает активное участие в выработке системы ценностей школы, ее формулировании, а главное – в обеспечении реального воплощения ценностей в повседневной практике школы.

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

В подготовленных Минобрнауки РФ (Письмо заместителя Министра В. Ш. Каганова от 14.02.2014 №ВК-264/09) и разосланных для использования в работе



«Методических рекомендациях о создании и деятельности советов обучающихся в образовательных организациях» отмечено, что Совет «...является коллегиальным органом управления образовательной организации и формируется по инициативе обучающихся с целью учета мнения обучающихся по вопросам управления образовательной организацией и при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права и законные интересы обучающихся».

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

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

Рекомендации характеризуют основные цели и задачи советов обучающихся в школе, порядок их формирования и структуру, взаимодействие с органами управления образовательной организации, полномочия, организацию и обеспечение деятельности.

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

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

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

Согласно пункту 5 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» «в целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе... родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации создаются... советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы (далее – ...советы родителей)».

К функциям совета родителей относятся: содействие обеспечению оптимальных условий для организации образовательного процесса (оказывает помощь, в частности в приобретении учебников, подготовке наглядных методических пособий и т. п.); координация деятельности классных советов родителей школы или родительских комитетов; проведение разъяснительной и консультативной работы среди родителей (законных представителей) обучающихся об их правах и обязанностях; содействие в проведении общих внеклассных мероприятий; участие в подготовке к новому учебному году; контроль (совместно с руководством школы и Управляющим советом) организации питания и медицинского обслуживания обучающихся; оказание помощи руководству школы в организации и проведении общих родительских собраний; рассмотрение обращений в свой адрес, а также обращений по вопросам, отнесенным к компетенции комитета (совета), по поручению руководителя школы; обсуждение *локальных нормативных актов* школы по вопросам, входящим в компетенцию комитета (совета); участие в организации безопасных условий осуществления образовательного процесса, выполнения санитарно-гигиенических правил и норм; организация и проведение собраний, лекций для родителей, бесед (круглых столов) по вопросам семейного воспитания детей; взаимодействие с общественными организациями по вопросам пропаганды школьных традиций, уклада школьной жизни; взаимодействие с педагогическим коллективом по вопросам профилактики правонарушений, безнадзор-

ности и беспризорности среди несовершеннолетних обучающихся; осуществление мероприятий по укреплению хозяйственной и учебно-материальной базы, его благоустройству и созданию в школе оптимальных условий для пребывания детей в учебных кабинетах и группах продленного дня.

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

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

**СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В ОБРАЗОВАНИИ** – особый тип взаимодействия и взаимоотношений между людьми и организациями. Социальное партнерство предполагает возможность сотрудничества партнеров в работе на некие общие результаты, обмен ресурсами, совместную деятельность. Обычно по умолчанию подразумевается, что социальное партнерство носит равноправный и симметричный, взаимовыгодный характер, опирается на отношения взаимного уважения и доверия (хотя в реальности это обеспечивается далеко не всегда). В этом смысле существовавшие в советское время традиции шефства над школой, безвозмездной помощи школам со стороны предприятий и организаций заслуживают внимательного изучения, но при использовании этого опыта важно осмыслить, что сегодня это должно происходить скорее по модели социального партнерства и при большей активности со стороны школы. Это не исключает актуальности законодательного установления различных преференций для тех структур, которые активно и эффективно участвуют в социальном партнерстве со школами.

Иждивенческая позиция части школ, которые по инерции ожидают от различных субъектов социума безоговорочной готовности к помощи школе и ее поддержке без встречных усилий и действий со стороны школы, не является проявлением социального партнерства и находится с ним в противоречии (благотворительность в адрес школы, если ее готовы оказывать, безусловно, ценная вещь, но не синоним социального партнерства).

Важным фактором, делающим социальное партнерство возможным в принципе, является наличие у каждого из партнеров потребностей и нужд, которые они не в состоянии эффективно и полно удовлетворить своими силами – с одной стороны и наличие у потенциальных партнеров ресурсов, помогающих в удовлетворении этих потребностей и доброй воли к их предоставлению – с другой стороны.

Доверие между участниками социального партнерства требует большей *социальной ответственности школы, информационной открытости, подотчетности школы.*

Расширение партнёрских связей школы, наращивание ее «социального капитала» – приоритетное направление работы Управляющего совета, реализуемое как путем инициации Советом проектов социального партнерства, так и за счет индивидуальной активности общественных управляющих.

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

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

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

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

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

Анализ социального заказа на образование подразумевает изучение запросов различных заказчиков – совокупности индивидуальных и коллективных субъектов, физических и юридических лиц, выступающих в качестве носителей социального заказа на образование и выразителей образовательных и культурных потребностей; в различных формах и с разной активностью предъявляющих эти потребности в виде запросов, пожеланий, требований существующей системе образования. В известном смысле заказчиком на образование является общество в целом.

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

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

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

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

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

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

**СТИЛИ РУКОВОДСТВА ШКОЛОЙ** – описанные в научной литературе и широко представленные в практике управления школой варианты осуществления функций руководителя, существенно отличающиеся по своим характеристикам. Наиболее известный, классический вариант стиля руководства школой восходит к работам крупного социального психолога XX века Курта Левина, выделившего авторитарный, демократический и либеральный (попустительский) стили.

**Авторитарный стиль** руководства характеризуется единоличным принятием руководителем управленческих решений, их реализации посредством жесткого контроля подчиненных.

При использовании авторитарного стиля руководства ряд общих принципов управления (иерархичность, субординация, единоначалие, своевременное и быстрое использование распоряжений руководителя) реализуются при одновременном снижении роли коллегиальности, партисипативности, делегирования полномочий руководителя.

В деятельности руководителя, использующего авторитарный стиль руководства, доминируют официальные (формальные) взаимоотношения с работниками школы и учащимися, административные методы управления: требования, приказы, распоряжения, разрешения и запреты, дисциплинарные меры взыскания и поощрения и т. п. Руководитель, реализующий авторитарный стиль руководства, стремится сам решать все основные вопросы. При этом он может учитывать (или не учитывать) мнения подчиненных, которые рассматриваются им только как объекты его управленческого воздействия.

Авторитарному стилю руководства свойственна жесткая и детальная регламентация прав и ответственности на каждом уровне управления школой.

Авторитарный стиль руководства нередко отрицательно влияет на морально-психологический климат в школе, способствует организационным патологиям.

Авторитарный стиль руководства связан с корпоративной моделью взаимоотношений школы и человека (работника, родителя, ученика). Корпоративная модель, подчиняя интересы личности общим интересам, не исключает диктата группы, коллектива, жесткого навязывания взрослым и юным членам школьного сообщества целей, образцов деятельности, норм поведения.

Нередко при этом интересы педагога, ученика игнорируются ради достижения видимого благополучия, выполнения общих, не учитывающих конкретные условия установок вышестоящих органов управления образованием.

Школа с преобладанием корпоративных отношений непривлекательна прежде всего для неординарного, нестандартно подходящего к делу работника (и ученика). И, наоборот, именно в такой школе создаются благоприятные условия для «процветания» серости и покладистости, ибо авторитарный стиль руководства как раз и рассчитан на так называемого «среднего» человека.

Авторитарный стиль руководства, генетически связанный с административно-командной системой управления, широко распространен и в современной российской школе. Сохранению тоталитарного государства способствуют неудачи в демократизации общества и школы в конце 80-х – нач. 90-х гг., незрелость коллективов многих школ, неблагоприятная для педагогических работников конъюнктура рынка труда, большое число лиц пожилого возраста и пенсионеров, работающих в школе. Для руководителя, не обладающего современной профессиональной культурой, управлять школой по-старому привычнее и легче.

Вместе с тем руководителю школы нужно обладать умением эффективно использовать авторитарный стиль руководства в обстоятельствах, когда требуются быстрые, однозначные, категоричные распоряжения и установки. Таким образом, авторитарный стиль руководства эффективен в следующих условиях (ситуациях):

- в процессе повседневной, рутинной распорядительской деятельности;
- в экстремальных, критических ситуациях, когда от ясно выраженного и своевременного распоряжения руководителя зависит успех в достижении поставленной цели: судьба коллектива или отдельных его членов, жизнь и здоровье учащихся и работников школы;
- на этапе реализации принятых коллективом инновационных проектов, программ;
- в процессе руководства слабо подготовленными работниками, нуждающимися в детальных инструкциях;
- в условиях несложившегося, незрелого коллектива;

- в ситуации, когда авторитарный стиль руководства стал элементом организационной культуры школы.

**Демократический стиль руководства** характеризуется привлечением подчиненных, общественности к участию в подготовке и принятии управленческих решений.

В практике управления школой реализуются различные формы и степени участия: от совета руководителя с работниками, выявления и учета их мнений до осуществления ими права на самостоятельные решения основных вопросов жизнедеятельности школы. В некоторых школах, в соответствии с их уставами, такое право предоставлено коллегиальным органам управления, в которые, кроме членов трудового коллектива, входят родители учащихся, представители заинтересованной в делах школы общественности, учащиеся.

Демократический стиль руководства основывается на отношении руководителя к подчиненным (а также к учащимся, родительской и иной общественности) как полноценным и полноправным субъектам управления школой. Демократическому стилю руководства присущи следующие черты: взаимное сотрудничество руководителей школы, педагогов, учащихся; заинтересованность и самостоятельность членов школьного сообщества в достижении общих целей; культивирование в школе коллективных ценностей; широкое делегирование полномочий руководителями и органами управления и добровольное принятие обязанностей и ответственности рядовыми работниками, активом общественности; гласность, открытость, доступность информационного обеспечения внутришкольного управления; максимально возможный учет прав и интересов меньшинства, а также отдельных работников, учащихся, родителей; постоянное выявление и учет общественного мнения, всех его спектров; обсуждение актуальных проблем и намечаемых изменений, нововведений со всеми, кого это затрагивает, интересует; плюрализм мнений, терпимость к критике и проявлениям индивидуальных различий в предложениях, выводах, оценках; поощрение личных достижений работников и учащихся, нестандартных подходов, решений, творческих инициатив; стремление к взаимопомощи, а также поддержке старающихся, отстающих неудачников; снижение роли внешнего контроля и наказаний в системе мотивации; перенос акцента в системе контроля деятельности работников с процесса на результаты.

Демократический стиль руководства предполагает стимулирование процессов самоорганизации в школе; предпочтение косвенных методов управленческого воздействия (пожелание, совет, рекомендация); внимание не только к производственной, но и социальной сфере жизни работников, учеников; расширение диапазона неформальных управленческих отношений.



Эффективное использование демократического стиля руководства зависит от профессионализма руководителя, уровня развития педагогического и школьного коллектива, характера решаемых задач, благоприятных внешних условий, от конкретной ситуации. Наиболее эффективен демократический стиль руководства на стадии разработки и обсуждения решений, особенно - стратегических и инновационных.

**Либеральный стиль руководства** предполагает предоставление руководителем школы максимально возможной свободы действий своим заместителям, помощникам, педагогам, другим работникам школы, членам коллегиальных органов управления, методических и творческих объединений и т. п. В либеральном стиле руководства воплощаются позитивные возможности так называемого «мягкого», малозаметного для подчиненных и внешних наблюдателей управления. Акцент в управлении переносится со статусных (официальных) отношений на неформальные и лидерские отношения, с администрирования на социально-психологические и экономические методы управления, на возрастание роли морально-этических регуляторов школьной жизни. Внешний контроль педагогического процесса и его основных элементов – урока и внеклассных занятий – заменяются самоконтролем педагогов, действующих на основе полного доверия администрации школы, самостоятельности и личной ответственности за результаты своего труда.

Недостатки в управлении школой нередко объясняют использованием руководителями либерального стиля руководства, их недостаточной требовательностью, «попустительским» отношением к подчиненным. Но, как показывает практика, либеральный стиль руководства, как и другие стили руководства, может быть эффективным при определенных условиях.

Во многом совпадая с демократическим стилем руководства, либеральный стиль в отличие от последнего предполагает свободу следования (или неследования) руководителем, коллективом школы так называемым демократическим принципам, соблюдения (или несоблюдения) соответствующих процедур (выборов, отчетов, дискуссий), создания (или несоздания) форм организации демократического управления (советов, комитетов, конференций и т. п.).

Как и *демократический стиль руководства*, либеральный стиль руководства требует от руководителя школы высокой культуры и профессионализма. Наиболее эффективен либеральный стиль руководства в школах со сложившимися, высокоразвитыми, нравственно здоровыми и творчески работающими коллективами, в условиях руководства творческими группами, школьными кафедрами, в отношениях руководителя с наиболее опытными,

квалифицированными и ответственно относящимися к своим обязанностям работникам, с педагогами-исследователями, разработчиками авторских программ, инновационных технологий.

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

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

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

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

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

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

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

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ШКОЛЫ** – важный продукт стратегического планирования жизнедеятельности школы на стадии *стратегического целеполагания*; судьбоносные, важнейшие для выживания и развития цели школы, достижение которых обеспечивает ее общий стратегический успех; данный термин обозначает совокупность конкретных образов желаемого будущего, конкретных результатов, которые должны быть достигнуты в итоге реализации стратегических планов.

Современный образовательный менеджмент предлагает последовательно отличать стратегические цели школы:

- от миссии, так как миссия не должна формулировать образ конкретного результата, ограничиваясь указанием главных областей и видов деятельности, общего предназначения образовательной организации, системы, проекта;
- от идеала, так как цель, которая может строиться на основе идеала как образа высшего совершенства, в отличие от этого идеала должна обязательно быть реальной, выполнимой и в конечном счете – стать выполненной, достигнутой;
- от функций, так как констатация, например, того, что школа занимается обучением, воспитанием, психическим развитием и оздоровлением учащихся, еще ничего не говорит нам о конкретных целях школы, которые ставятся и достигаются в рамках этих функций;
- от направлений деятельности, тем, над которыми работает школа или система, так как при всей важности, например, построения вариативной системы образования, дифференциации и гуманизации обучения все эти направления изменений в школе не заменяют постановки конкретных целей, которые должны быть достигнуты в ходе их реализации;
- от намерений, так как далеко не все намерения (даже очень благие) являются серьезными и ведут к началу целеустремленной деятельности. Для цели же этот признак является очень важным и существенным.

Под хорошо сформулированной и поставленной целью понимается реалистический, соотнесенный с потребностями и возможностями образ желаемого будущего результата совместной деятельности, заданный таким образом, чтобы:

- всем участникам работы был максимально конкретно, четко и однозначно виден характер и уровень этого результата;
- были названы по возможности точные сроки его получения;
- обозначены допустимые или предельные затраты ресурсов, времени, усилий, которые должны быть при этом затрачены;

- был доведен до конкретных исполнителей, определен с их участием или согласован с ними;
- был понят и принят участниками работы и побуждал их к активной и продуктивной деятельности.

В стратегическом планировании на первом месте выступают стратегические устремления и ориентиры, которые обозначаются с максимально возможной для них конкретностью, но никак не заменяют более точных частных целей и задач школы, системы, проекта, которые формулируются на основе этих общих устремлений, но позже – в рамках реализации выработанной стратегии. На уровне школы можно говорить о следующих областях стратегического целеполагания. Первой и главной такой областью или группой результатов школы являются социально и личностно значимые образовательные результаты (которые порождаются прежде всего образовательной подсистемой школы, но при участии и содействии всех остальных подсистем), описываемые обычно в форме модели выпускника школы. Если модель выпускника описана с акцентом на существенные свойства ожидаемого результата, необходимые и востребованные всеми заказчиками, она выступает одновременно как своеобразный внутришкольный стандарт качества образования. Для современной школы обеспечение достойного уровня качества образования является главным стратегическим устремлением и главным показателем успеха.

Второй областью стратегического целеполагания в школе выступает качество жизни участников образовательного процесса, то есть общие устремления определяются в терминах условий, обеспечивающих нормальное (как минимум) качество:

- школьной жизни детей, включая уровень их школьного самочувствия, настроения, мотивации (такие устремления связаны с обеспечением комфортности школьной среды, с возможностью доставки детей из отдаленных деревень в школу, с качеством питания в школе, с возможностью занятий спортом и оздоровления и т. д.);
- профессиональной жизни работников школы (такие устремления связаны с условиями обогащения труда учителей, развития его творческой составляющей, с созданием системы стимулирования продуктивной и результативной, в том числе инновационной, деятельности и т. д.);
- жизни родителей и семей, в рамках которой школьные успехи и школьное самочувствие детей имеют очень большое значение.

Устремления из этой области в случае успеха оказывают сильное положительное влияние на качество образования детей.

Третьей областью стратегического целеполагания в школе является область развития профессионализма и личности учителей в школе. Важность этой группы возможных целей школы трудно переоценить в условиях тех кадровых трудностей, с которыми столкнулась школа. Думается, что абсолютно нетерпимое положение, в котором оказался сегодня учитель, объясняется не только экономическими трудностями, но и многолетней привычкой рассматривать учителя только в качестве средства для развития детей, подкрепляемой «снизу» традиционным альтруизмом и самоотверженностью российского учителя.

Четвертой группой стратегических ориентиров школы могут стать цели, выдвигаемые относительно качества коллектива школы, развития его ценностно-ориентационного единства, сплоченности, совместимости, организованности и т. п.

Пятой группой стратегических устремлений школы могут стать устремления в области социальных вкладов школы и последствий ее жизнедеятельности для социума. Очень полезно сформулировать, на какие изменения в жизни ближней среды будет работать школа, какой вклад она внесет в развитие муниципальной образовательной системы, какую помощь школа окажет ветеранам войны и труда, родителям и т. д.

Заметим, что успешное достижение школой таких целей дает школе такой ценнейший «капитал», как доброе имя, репутация, имидж в глазах населения, органов управления образованием, местной администрации. При этом школа не должна стесняться пропагандировать свой вклад в развитие социума или ждать, пока ее самоотверженный труд заметят со стороны. Современная позиция школы предусматривает активное развитие связей с общественностью, включающих в себя и работу по развитию у населения благоприятного отношения к школе.

Шестой группой стратегических устремлений могут стать цели в области *качества школы* как целостной организации.

*Управляющий совет школы* как орган стратегического управления школой принимает участие в выборе и формулировании стратегических целей школы, переводе их в более частные и конкретные цели, в обеспечении их выполнения необходимыми ресурсами, в контроле их реализации.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ – 1)** в более широком смысле – современная модификация и особый тип управления школой, предназначенный для достижения и поддержания школой долгосрочного успеха

в условиях динамичной, неопределённой и конкурентной среды; в этом смысле стратегическое управление школой часто именуется стратегическим походом к управлению школой и распространяется на всю школу, подчиняя себе другие уровни задач управления (тактические, оперативные, сиюминутные) и становясь основой формирования всей системы управления школой;

2) в более узком смысле – составляющая практики внутришкольного управления; деятельность различных субъектов управления (включая *Управляющий совет* школы), нацеленная на решение наиболее важных для долгосрочного успеха школы стратегических задач, подготовку, принятие и реализацию стратегических управленческих решений и опирающаяся при этом на особое, стратегическое управленческое мышление, специфические способы деятельности, основанные на применении концепции и инструментария стратегического менеджмента как одной из ключевых парадигм современного управления.

Стратегическое управление школой предполагает:

- особую организацию потока управленческих действий, при которой между постановкой стратегических целей и конкретными действиями по их выполнению встраиваются специальные управленческие решения – *стратегии*;
- реализацию усилиями системы управления, объединяющей высшее руководство школы (в современных условиях высшее руководство школы представлено ее директором и Управляющим советом) с привлекаемыми представителями школьного сообщества и партнеров;
- нацеленность на удовлетворение потребностей общества и *заинтересованных сторон школы (стейкхолдеров)*, эффективное осуществление социального заказа, миссии школы, создание и утверждение социально значимых ценностей, на достижение и поддержание школой долгосрочного успеха и конкурентных преимуществ перед другими организациями;
- осуществление на основе стратегического выбора и осуществления ключевых направлений и видов деятельности, стратегической ориентации поведения, ценностей, миссии, видения, целей, а также соответствующих им стратегий, предполагающих выбор приоритетов в деятельности, подчинение им всей повседневной работы и адекватное распределение ресурсов;
- опору на специальные концептуальные, понятийные и методические средства стратегического менеджмента;
- постоянное активное взаимодействие с динамичной, неопределенной и непредсказуемой конкурентной средой;

- движение во времени в форме сменяющих друг друга циклов стратегических изменений;
- разработку особых, стратегических документов (*программы развития школы, образовательной программы, публичного доклада*).

Управляющий совет является органом стратегического управления школой.

**СУБЪЕКТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ** – установленные Федеральным законом от 21 июля 2014 г. №212-ФЗ "Об основах общественного контроля в Российской Федерации" основные организационные формы, наделённые правом на осуществление процедур общественного контроля и реализацию его форм.

К субъектам общественного контроля законом отнесены:

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

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

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

Общественные объединения и иные негосударственные некоммерческие организации могут являться организаторами таких форм *общественного контроля*, как **общественный мониторинг, общественное обсуждение**, а также принимать участие в осуществлении общественного контроля в других формах, предусмотренных Федеральным законом №212-ФЗ от 21.07.2014 г.

**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ** оказываемых образовательных услуг – один из базовых критериев независимой оценки деятельности образовательных организаций, который сформулирован в статье 95.2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ.

Данный критерий появляется в системе оценки образовательной деятельности школ в условиях ориентации на потребителя, на *социальный заказ*. Он используется как индикатор реализации политики не только школы, но и органов исполнительной власти и местного самоуправления, а также отдельных образовательных программ и проектов.

Удовлетворенность потребителей качеством оказываемых образовательных услуг – это критерий того, насколько школа соответствует основным запросам и ожиданиям потребителей образовательных услуг, насколько она способна выстроить с родителями и обучающимися позитивный диалог и взаимодействие, формирующие их *доверие и лояльность* – положительное отношение потребителей в отношении всего, что касается деятельности образовательной организации, оказываемых ею услуг, к персоналу (сотрудникам, педагогам, администрации).

Удовлетворенность потребителей качеством оказываемых образовательных услуг складывается из следующих основных характеристик деятельности школы:

- соответствие услуги (спектр предоставляемых услуг, содержание образовательных программ, результаты обучения, цена, технологии и формы обучения и др.) запросам и ожиданиям потребителей;
- качество обслуживания (в том числе отношение педагогов и персонала к своим обязанностям, к детям, к родителям и др.);
- способность компенсировать ущерб, решать проблемы и конфликтные ситуации, возникающие в процессе обучения;
- способность удовлетворять персональные запросы потребителей.

Критерий «удовлетворенность потребителей качеством оказываемых образовательных услуг» относится к категории так называемых «субъективных» критериев. Его можно оценить только с помощью специальных социологических опросов. Проведение таких опросов требует высокого качества методики, инструментария и процедуры опроса.



В современной образовательной практике проводится довольно большое количество разнообразных опросов потребителей образовательных услуг, начиная с национальных опросов (например опросы Фонда «Общественное мнение») и заканчивая локальными опросами родителей в школах и даже отдельных классах.

Управляющий совет может инициировать проведение опросов, направленных на оценку удовлетворенности родителей и обучающихся как всей деятельностью школы, так и отдельными направлениями и даже аспектами образовательной деятельности, и в дальнейшем использовать полученные результаты оценки при принятии управленческих решений.

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

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

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

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

Движение к таким свойствам совместной деятельности требует осуществления особых, характерных именно для управления видов деятельности (действий), главными из которых, по нашему мнению, являются планирование, организация, руководство и контроль (что не исключает и целого ряда других видов действий).

Следуя этой логике, В. С. Лазарев предложил такое определение внутришкольного управления: «Управление школой можно определить как особую деятельность, в которой ее субъект посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивает организованность совместной деятельности школьного коллектива и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы»<sup>6</sup>. Специфика предназначения управления в рамках социальной (в том числе школьной) организации проявляется также в том, что:

- оно вырабатывает общее видение организации и ее среды, общие ценности и цели деятельности;
- оно обеспечивает ориентацию всего сообщества на общие ценности, цели, на реализацию социального заказа и миссии (по отношению и к обществу, и к клиентам, заказчикам, и к персоналу организации);
- оно обеспечивает реализацию так называемого организационного эффекта – преимуществ совместного, кооперированного и специализированного труда по сравнению с неорганизованной, несвязанной работой многих людей;
- оно обеспечивает выбор видов деятельности в организации и порядок их координации;
- оно (если это разрешено законом) проектирует, создает и использует важнейшие связи и отношения в организации, придает им силу нормы, правила, формирует и изменяет структуру организации, механизмы и процедуры выполнения работ, стандарты и механизмы контроля их выполнения;
- оно вносит особый, наиболее значимый вклад в создание и изменение внутренней среды организации, ее социально-психологический климат, отношения в сообществе, в организационную культуру;
- оно обеспечивает коммуникацию, информационные обмены между организацией и средой, между разными звеньями внутри организации;
- оно несет главную ответственность за работу организации как целого перед обществом, потребителями, заинтересованными группами;

<sup>6</sup> Лазарев В. С., Афанасьева Т. П., Пуденко Т. И., Елисеева И. А. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. - М.: ЦСЭИ, 1995, С.7.

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

**УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ ШКОЛЫ** – коллегиальный внутришкольный орган государственно-общественного управления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий зафиксированные в уставе школы управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы; коллективный субъект стратегического управления школой. В пункте 4 статьи 26 «Управление образовательной организацией» Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» зафиксировано:

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

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

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

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

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

- 1) определение основных направлений развития общеобразовательного учреждения;

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

Решения Управляющего совета школы являются локальными правовыми актами, иногда и нормативного характера в общеобразовательном учреждении, что указывается в уставе. Решения Управляющего совета по вопросам, отнесенным уставом образовательного учреждения к его компетенции, обязательны для исполнения директором школы, её работниками, участниками образовательных отношений.

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

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

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

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

Руководитель организует трудовой коллектив и обеспечивает реализацию стратегии развития учреждения и образовательной стратегии. И желательно, чтобы председателем педагогического совета был не руководитель учреждения. И все это должно быть описано в уставе, в разделе «Управление школой».

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

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

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

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

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

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

Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» фиксирует: «Учебный план определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения учебных

предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности и, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, формы промежуточной аттестации обучающихся».

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

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

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

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

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

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

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

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



**ФАНДРАЙЗИНГ** (от англ. fundraising – привлечение финансов) – деятельность по сбору средств, формированию различных финансовых, денежных фондов, в частности, для благотворительных или иных социально значимых, в том числе образовательных, целей; процесс привлечения организациями денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или деятельности организации в целом и которые организация не может обеспечить самостоятельно.

Фандрайзинг весьма актуален для современной школы и становится достаточно реальным источником привлечения ресурсов с созданием различных благотворительных фондов, других некоммерческих организаций, развитием спонсорства.

В качестве источников привлечения ресурсов для школ в рамках фандрайзинга выступают компании, частные лица, фонды; государственные органы, выступающие в качестве финансового спонсора, спонсора на условиях бартера, инвестора, грантодающей организации, мецената, донора.

При этом разница между донорами, меценатами и спонсорами состоит в том, что:

- **доноры** – это организации, в миссии которых предусмотрено предоставление безвозвратной финансовой, технической помощи на конкурном основании;
- **меценаты**, благотворители – это физические лица, добровольно и безвозмездно оказывающие благотворительную помощь (см. также ст. «Благотворительность»);
- **спонсоры** – юридические и физические лица, оказывающие конкретную помощь на определенных условиях.

Результативное участие школ в фандрайзинге предполагает хорошую

информированность субъектов образования о существующих фондах, спонсорах, благотворителях, инвесторах, о реализуемых ими программах и условиях предоставления грантов или другой поддержки, готовность к разработке соответствующих проектных заявок, участию в конкурсах.

Фандрайзинг для школы является одной из составляющих реализации стратегий внешних связей и ресурсного обеспечения реализации других стратегий жизнедеятельности школы.

Как и любая другая деятельность, фандрайзинг может иметь и свою собственную стратегию, важными аспектами которой в данном случае являются написание проектной заявки, бизнес-плана проекта; написание спонсорского предложения; четкое определение целевой аудитории проекта для дальнейшего определения потенциальных спонсоров; установление таких взаимоотношений с партнерами, которые удовлетворяют интересам обеих сторон; правильное закрытие проекта (включает в себя работу с партнерами после окончания проекта для создания возможности дальнейшего долгосрочного сотрудничества).

Для Управляющего совета фандрайзинг – приоритетное направление работы, успешность которой, с одной стороны, позволяет укрепить ресурсную базу программы развития, с другой стороны, во многом определяет авторитет Совета в школьном сообществе.

**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ (ФГОС)** – важнейший нормативный документ, определяющий цели и содержание деятельности образовательных организаций; совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования<sup>7</sup>.

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

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

<sup>7</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Ст.2., п.6.



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

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

ФГОС включает в себя требования:

- к результатам освоения основной образовательной программы;
- к структуре основной образовательной программы, в том числе требования к соотношению частей основной образовательной программы и их объёму, а также к соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса;
- к условиям реализации основной образовательной программы, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям.

В Концепции государственных стандартов общего образования стандарт определяется как «общественный договор, включающий баланс взаимных обязательств и баланс требований. С принятием стандарта не только государство сможет требовать от обучающегося соответствующей подготовленности. Важно то, что обучающийся, его родители (законные представители), общественность вправе требовать от государства и школы выполнения взятых ими обязательств».

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

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

**ФОРМЫ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ** – установленные законодательством формы организации и осуществления процедур общественного кон-

троля. Общественный контроль осуществляется в формах *общественного мониторинга, общественной проверки, общественной экспертизы*, в иных формах, не противоречащих настоящему Федеральному закону, а также в таких формах взаимодействия институтов гражданского общества с государственными органами и органами местного самоуправления, как *общественные обсуждения, общественные (публичные) слушания* и другие формы взаимодействия. Общественный контроль может осуществляться одновременно в нескольких формах.



**ШКОЛА (ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ)** – согласно статье 23 Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» один из типов образовательных организаций – «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по *образовательным программам* начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования».

Понятие о школе (образовательной организации) имеет множество аспектов, важных для многостороннего анализа и понимания школы (образовательной организации):

- объект управления, развития, проектирования;
- образовательное учреждение;
- социальная образовательная организация;
- гуманитарная система;
- культурная форма образовательного института;
- сообщество людей, осуществляющих совместную деятельность, коллектив;
- форма общежития, порядок, уклад жизни;
- организационная культура;
- философия, система ценностей;
- транслятор и создатель значимых ценностей;
- организм, существо, механизм, структура, упорядоченность, организованность;
- совокупность отношений;
- система связей и коммуникаций;
- здание, территория;

- хозяйство, хозяйствующий субъект;
- бюджетополучатель;
- субъект правоотношений;
- социальный мир;
- коллективный гражданин;
- социальный партнер;
- коллективный субъект культуры и образования;
- участник жизни местного сообщества;
- среда, пространство;
- место обитания;
- система мест, пространств, зон (для учебы, труда, отдыха, спорта, творчества);
- арена самореализации людей;
- источник смысла жизни;
- совокупность рабочих мест и работодатель;
- базовый элемент системы общего образования;
- объект государственного и общественного контроля;
- объект обслуживания и служения и т. д.

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

ДЛЯ ЗАМЕТОК