

Разгадывая секрет успеха управленцев, стоит смотреть не на решение, а на способ, который позволил к нему прийти.

*Джастин Менкес*

## **ГОУ: цели, функции, возможности и ограничения**

# Повестка дня современной образовательной политики

- \* Новые стандарты образования
- \* Формы индивидуализации образования
- \* Поддержка талантливой молодежи
- \* Самостоятельность (новые организационно-правовые формы)
- \* Новая модель финансирования (муниципальное задание)
- \* Здоровье обучающихся
- \* Межкультурная коммуникация
- \* **Коррупция и «поборы»**
- \* **Информационная открытость**
- \* **Изменение сети образовательных организаций (укрупнение)**
- \* **Независимая оценка качества деятельности образовательных организаций**

# «Место» для ГОУ

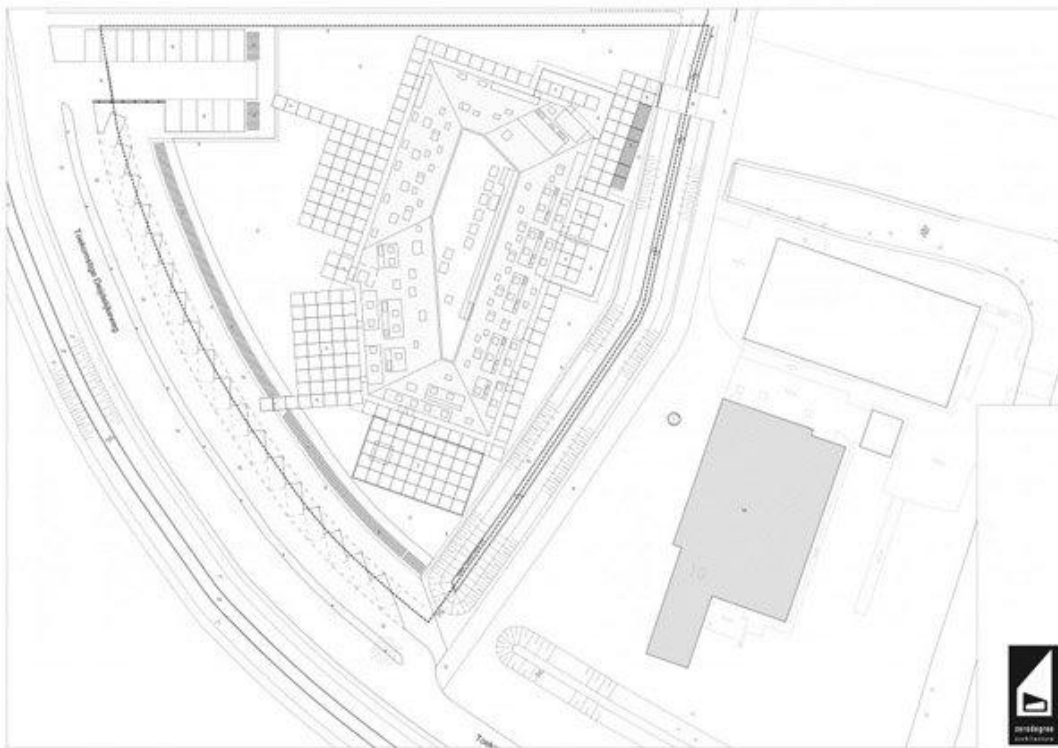
## ЗАКАЗ и РЕАЛИЗАЦИЯ

- Формулирование заказа (запроса) на образование
- Разработка и утверждение программ развития
- Согласование образовательных программ
- Планирование бюджета организации
- Участие в формировании муниципального задания
- Формирование системы платных услуг (договорных отношений)
- Поддержка и более полное использование образовательного потенциала семьи
- Обеспечение коммуникации между потребителями услуг и образовательными организациями

## КОНТРОЛЬ и ОЦЕНКА

- Регулирование сферы платных услуг (договорных отношений)
- Контроль за исполнением бюджета организации
- Контроль качества условий обучения
- Формирование заказа на оценку качества деятельности образовательных организаций
- Участие в оценке качества деятельности образовательных организаций
- Общественное наблюдение и экспертиза в сфере оценки качества образования

# Образовательная среда



- \* Участие органов ГОУ в проектировании и (или) конкурсном отборе проектов зданий детских садов



# Образовательная среда

- \* Оценка и контроль качества условий пребывания, обучения, питания
- \* Обеспечение подотчетности и контроля в условиях расширения автономии





# Развитие педагогического потенциала

- \* Участие в оценке качества деятельности педагогов (распределение стимулирующей части ФОТ, аттестация, конкурсы)
- \* Инициативы и проекты по моральной и материальной поддержке педагогов
- \* Повышение квалификации педагогов в программах развития

# Немного статистики

(локальное исследование в одном из регионов ЦФО, 2013 г.)



# Здоровье обучающихся/воспитанников

- \* Согласованная политика в отношении детей-инвалидов
- \* «Семейные» проекты и программы оздоровления, физкультуры и спорта
- \* Политика обеспечения физической и психологической безопасности детей в детском саду
- \* Дополнительные **медицинские** услуги



# Поддержка одаренных детей

- \* Инициативы и проекты по поддержке одаренных детей
- \* Развитие партнерства с учреждениями культуры, спорта, с общеобразовательными школами...

«... сами граждане в постсоветский период фактически потеряли интерес к решениям **проблем** образования как **общественных**, и решают их почти исключительно, как **проблемы личные** или проблемы своих семей»

... «потому что во взаимодействиях с ней представителями наших семей востребуются скорее **не универсальные, общие для всех нормы** решений проблем, а получаемые в результате тех или иных **личных договорённостей** с учителями и директорами школ»

*Доклад «Коррупция  
в системе образования России*

**Институционализация** участия общественности в управлении образованием будет способствовать повышению ее эффективности и минимизация конфликтов между школой (детским садом) и родителями.

Данный подход позволит администраторам ОО обрести в родительском сообществе не только «потребителей», но и партнеров в развитии учреждения.

# Изменение системы управления

## Государственно-общественное управление школой



## Государственное (ведомственное) управление школой



# Риски и ограничения

Ограничение  
деятельности органов  
ГОУ уровнем обр-ых  
организаций

Неготовность  
руководителей системы  
образования  
предоставить  
полномочия органам ГОУ

Неготовность  
руководителей обр-ых  
организаций разделить  
ответственность

Пассивность  
общественности: не  
готовность взять  
ответственность,  
отсутствие веры в свои  
возможности

# Условия эффективной реализации роли

Нормативная база

Подготовка общественных управляющих и экспертов

Инструменты стимулирования качества (конкурсы и др.)

Распространение лучших практик



# Внутренняя нормативная база ГОУ

## Устав:

- Наличие органов ГОУ в системе управления
- Полномочия, функции и задачи
- Состав: количественный и качественный
- Структура
- Порядок формирования
- Членство, права и обязанности членов органов ГОУ
- Механизмы реализации полномочий

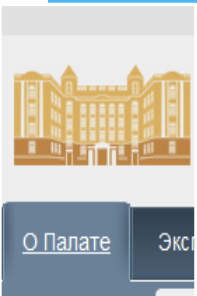
Положение об органе ГОУ

Положения о комиссиях органа ГОУ

Регламенты, правила и т.д.

Протоколы заседаний

# Стимулирование участия в деятельности ГОУ



Конкурс Общественной палаты РФ на лучший опыт деятельности управляющего совета общеобразовательного учреждения (2010 г.)



Всероссийский конкурс «Лучший школьный управляющий» (Томская область)



Региональные конкурсы управляющих советов (Астраханская область, Саратовская область)



Региональные конкурсы «Лучший общественный управляющий» (Московская область и др.)



Региональные и муниципальные конкурсы публичных докладов (Томская область, Московская область и др.)

# Партия, дай порулить!

*Команда КВН Новосибирского ГУ,  
1987 г.*

**Управляющий совет –  
коллегиальный орган управления  
образовательной организации**

# Основные виды органов ГОУ

**Управляющий совет** – коллегиальный внутришкольный орган государственного-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.

**Попечительский совет** – орган самоуправления образовательного учреждения, который осуществляет общественный контроль за сбором и расходованием благотворительных пожертвований, поступающих на счет образовательного учреждения от физических и юридических лиц, заинтересованных в развитии учреждения.

**Наблюдательный совет** – это контрольно-надзорный орган управления образовательной организацией.

# Почему именно управляющий совет (УС)?

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

# Интеграция интересов участников образовательных отношений

## Отличие Управляющего совета от органов самоуправления





# Две сущности УС

## УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ



Стратегический  
штаб школы

«Дружественный  
критик»

- \* Управляющий совет не скорая помощь, не пожарная команда и не группа сборщиков денег для нужд ОО, а **стратегический штаб** ОО.

## Характеристики

### «дружественного критика»:

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

# Основные функции УС

Помочь работникам ОО услышать мнение родителей о том, как она должна учить, воспитывать, развивать детей

Улучшить условия пребывания детей в ОО, создать в ней более разумный и человечный уклад жизни

Влиять на улучшение обучения и воспитания детей, через согласование образовательной программы и т.п.

Через программу развития улучшить практически все стороны жизнедеятельности ОО

Помочь в финансовом обеспечении, поиске и привлечении внебюджетных средств, в наиболее рациональном расходовании средств



Управляющий совет

ПОЛНОМОЧИЯ УС



### СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- ✓ Выбор школой учебной программы
- ✓ Определение режима работы школы (5-ти/6-ти дневная неделя)
- ✓ Разработка локальных нормативных актов школы (школьные законы, нормы, правила)
- ✓ Работа с финансовыми средствами
- ✓ ...

### ПРЯМОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

- способ проведения урока
- расписание уроков на четверть
- указание по замене болеющего педагога
- ...



ШКОЛЬНАЯ ЖИЗНЬ



# Разделение ответственности и степень участия

*Типы структурного включения коллегиального органа в управление образовательной организацией*

## Тип участия в управлении

## Виды полномочий

1

Опосредованное участие коллегиального органа в управлении

- рекомендации по проектам решения руководителя,
- заключения по принятым решениям

2

Непосредственное участие в управлении

- согласование проектов решений руководителя

3

Управление

- утверждение собственных решений в качестве локальных правовых актов образовательной организации

# Основные полномочия УС

## 1 В вопросах взаимоотношений участников образовательного процесса и школы Управляющий совет:

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

## 2 В сфере финансово-хозяйственной деятельности Управляющий совет:

- ✓ согласовывает план финансово-хозяйственной деятельности;
- ✓ утверждает сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- ✓ содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определяет цели и направления их расходования;
- ✓ согласовывает сдачу в аренду школой закрепленных за ней объектов собственности;
- ✓ согласовывает порядок и критерии распределения выплат стимулирующего характера педагогическим работникам;
- ✓ заслушивает и утверждает отчет директора школы по итогам учебного и финансового года, представляет его общественности и учредителю

# Основные полномочия УС

**3** В определении путей развития школы Управляющий совет наделен правом:

- ✓ утверждать программу развития школы;
- ✓ утверждать публичный доклад (отчет о самообследовании)

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

- ✓ образовательную программу школы, основные общеобразовательные программы начальной, основной, старшей школы, компонент образовательной организации федерального государственного стандарта общего образования;
- ✓ профили обучения в старшей школе;
- ✓ выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ.

**5** В вопросах функционирования школы Управляющий совет имеет право решать следующие вопросы:

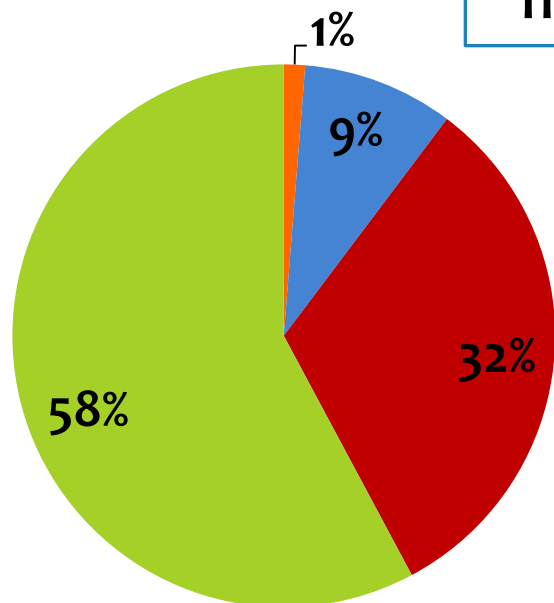
- ✓ устанавливает режим занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели – пятидневная или шестидневная;
- ✓ определяет время начала и окончания занятий;
- ✓ принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды обучающихся и персонала школы;
- ✓ осуществляет контроль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

**Конфликты при  
СОГЛАСОВАНИИ**



# Немного статистики

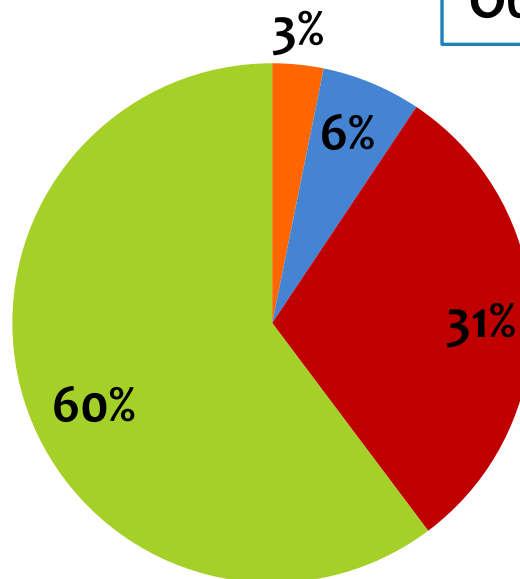
## Программа развития ОО



- Никакого участия в разработке Программы Совет не принимал
- Члены Совета предложили наиболее значимые решения, которые вошли в Программу
- Утвердил готовую Программу
- Члены Совета участвовали в обсуждении Программы

(локальное исследование в одном из регионов ЦФО, 2013 г.)

## Образовательная Программа ОО

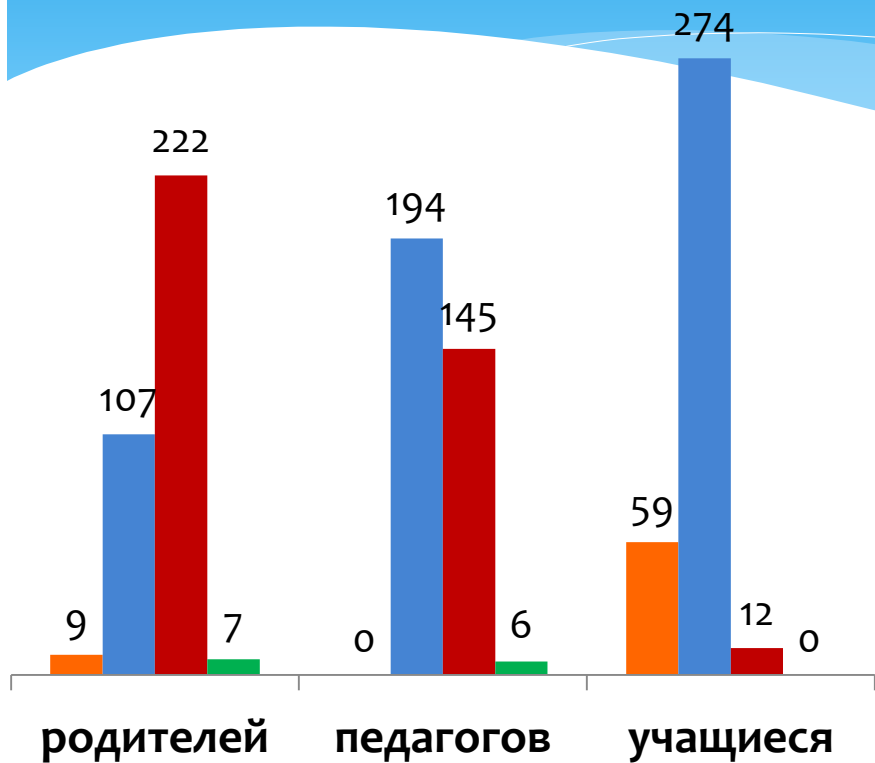


- Никакого участия в разработке Программы Совет не принимал
- Члены Совета предложили наиболее значимые решения, которые вошли в Программу
- Утвердил готовую Программу
- Члены Совета участвовали в обсуждении Программы

# Права и обязанности членов органов ГОУ

# Немного статистики

(локальное исследование в одном из регионов ЦФО, 2013 г.)

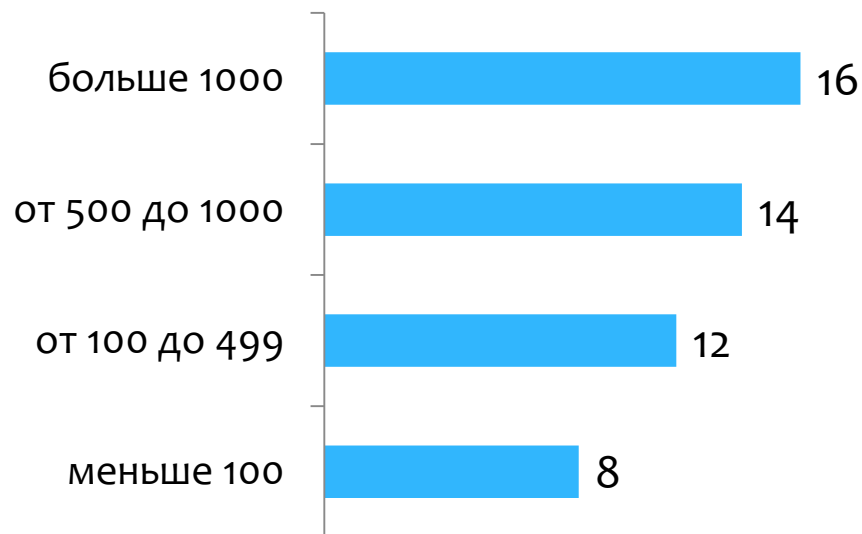


■ нет ни одного

■ меньше 1/3 части Совета

■ больше 1/3, но не более 2/3 совета

■ больше 2/3 Совета



Среднее количество членов Совета,  
чел.

# Статус управляющего

- \* Общественные управляющие - члены коллегиального органа управления ОО.
- \* 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 могут иметь удостоверения, выдаваемые учредителем ОО.
- \* 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 ОО, учащихся, требовать от них выполнения своих пожеланий.

# Права и обязанности управляющего



*Права и обязанности  
школьного управля-  
ющего закреплены  
в соответствующих  
правовых актах образо-  
вательной организации  
(Уставе школы, Положении об Управля-  
ющем совете, иных локальных актах),*

- \* В конкретных образовательных организациях возможны различия в формулировании прав и обязанностей управляющих.**

# Примерные права управляющего

- \* 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 ОО в отношениях с др. образовательными организациями, иными организациями и государственными органами в рамках компетенции Совета
- \* Участвовать в заседании педагогического совета ОО с правом совещательного голоса
- \* Получать необходимые для своей работы знания в рамках специальной подготовки общественного управляющего
- \* Право на возмещение расходов, связанных с работой в Совете



# Примерные обязанности

## **ЗАДАНИЕ:**

**Какие обязанности, на Ваш взгляд, необходимо возложить на управляющих Вашей образовательной организации**

# Примерные обязанности

- \* Регулярно участвовать в заседаниях Совета, не пропускать их без уважительной причины
- \* Выслушивать мнение коллег и уважать их позицию по обсуждаемым вопросам
- \* Уважать профессиональное мнение директора и работников ОО
- \* 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
- \* Участвовать в подготовке материалов для содержательного и компетентного рассмотрения вносимого в повестку заседания Совета вопроса
- \* Проявлять личную активность в обсуждении, принятии и исполнении решений Совета
- \* В качестве члена или председателя комиссии принимать активное участие в ее работе, готовить квалифицированные проекты решений Совета
- \* Соблюдать конфиденциальность в отношении определенных вопросов, обсуждаемых на Совете, особенно в вопросах, касающихся работников ОО или учащихся, а также при обсуждении вопросов, касающихся ОО вне Управляющего совета
- \* Стараться больше узнать об устройстве жизни ОО, об организации в ней образовательного процесса
- \* Стремиться изучать и выражать позицию всего сообщества (родителей, учащихся, работников ОО), а не отдельных групп (которые Вас выдвинули или которые за вас голосовали)
- \* В случае несовпадения интересов Вашей группы с интересами ОО отдавать приоритет последним
- \* Не использовать членство в Совете для удовлетворения своих личных интересов (или, если Вы родитель, интересов Вашего ребенка)

# Представитель учредителя в Управляющем совете



# Организация работы УС



## **Обязанности ПРЕДСЕДАТЕЛЯ:**

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

# Организация работы УС



## **Обязанности СЕКРЕТАРЯ:**

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

# Комитеты и комиссии УС

## **ЗАДАНИЕ:**

**Какие комиссии и/или комитеты, на Ваш взгляд, необходимо сформировать в Управляющем совете Вашей образовательной организации?**

# Финансово-экономическая комиссия УС

- \* совместно с администрацией рассматривает и выносит на утверждение Совета план финансово-хозяйственной деятельности;
- \* планирует расходы из внебюджетных средств в соответствии с намеченными ОО (Советом) целями и задачами;
- \* осуществляет контроль за расходованием бюджетных и внебюджетных средств,
- \* докладывает о результатах контроля Совету один раз в учебное полугодие;
- \* совместно с администрацией готовит предложения по критериям и порядку распределения выплат стимулирующего характера;
- \* совместно с администрацией ведет поиск внебюджетных источников финансирования;
- \* регулирует содержание и ценообразование дополнительных платных услуг;
- \* готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью.

# Организационно-правовая комиссия УС

- \* осуществляет контроль за соблюдением прав всех участников образовательного процесса;
- \* готовит проект решения Совета по регулированию нормативно-правовой базы ОО, изменений в Уставе ОО и при подготовке её локальных актов;
- \* совместно с администрацией рассматривает исключительные случаи нарушений Устава и правил жизни учащимися, предложения об исключении учащихся из школы;
- \* рассматривает жалобы учащихся, родителей и педагогов на нарушения их прав;
- \* участвует в работе экспертных комиссий по общественной аттестации ОО;
- \* привлекается для работы комиссии по лицензированию и аттестации ОО;
- \* готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью.



# Комиссия по работе с родителями и местным сообществом

- \* работает с родительским комитетом (советом);
- \* готовит ежегодный публичный доклад о результатах деятельности ОО (отчет о результатах самообследования);
- \* готовит предложения по структуре и содержанию сайта ОО;
- \* организует работу ОО со СМИ, социокультурными организациями на территории микрорайона ОО;
- \* организует просветительскую и образовательную деятельность, реализацию социальных проектов в микрорайоне ОО;
- \* привлекает бывших выпускников ОО, ветеранов к реализации образовательных проектов ОО;
- \* совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей.

# Комиссия по работе с родителями и местным сообществом



- Участие в общественных мероприятиях
- Инициирование конкурсов и социальных проектов
- Организация и проведение открытых мероприятий (семинаров, отчетов, организация дополнительного обучения)

# Учебная (педагогическая) КОМИССИЯ

- \* готовит проект решения Совета об утверждении годового календарного учебного графика;
- \* совместно с администрацией ОО разрабатывает образовательную программу (основные общеобразовательные программы ступеней) и вносит предложения по выбору профильных предметов;
- \* организует работу по подготовке программы развития ОО на очередной период;
- \* совместно с администрацией прорабатывает вопросы расписания учебных занятий, начала занятий;
- \* готовит проект решения Совета о введении школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение учащихся в учебное и внеучебное время;
- \* организует наблюдение за состоянием библиотечного фонда и разрабатывает предложения по его пополнению;
- \* осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в ОО;
- \* в случае необходимости инициирует проведение независимой экспертизы качества образовательных результатов;
- \* проводит экспертизы качества условий организации учебного процесса;
- \* раз в полгода совместно с администрацией готовит информацию для Совета о результатах текущей и итоговой успеваемости учащихся;
- \* готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью.

# Комиссия по урегулированию споров





Доля выборов данной комиссии от числа всех выборов, %

# Сферы особого внимания УС

- \* Участие Управляющего совета в распределении стимулирующих выплат
- \* Участие общественности в разработке стратегии образовательной деятельности ОО (ФГОС и образовательные программы)
- \* Участие в формировании системы платных образовательных и **необразовательных** услуг
- \* Посещение занятий общественными управляющими

# Полный цикл управленческого действия



*Цикл функций управления Управляющего совета образовательной организации*

# Организация условий для работы УС

✓ рабочее место в школе

✓ протоколы заседаний

✓ собственная документация

✓ место или средства для размещения информации







***Спасибо за внимание!***

[tmertsalova@hse.ru](mailto:tmertsalova@hse.ru)