

Иванов И.Ю., Косарецкий С.Г. Школьники в управляющем совете — Москва, 2014. — 56 с. — (серия «Школьный управляющий Москвы»)

Предлагаемое издание адресовано школьникам – членам школьных управляющих советов. В нем в доступной форме раскрываются основные вопросы организации управления современной школы и работы управляющих советов, права и обязанности школьных управляющих. Специальное внимание уделено обсуждению возможностей, которые предоставляет учащимся работа в управляющем совете и вызовов, с которыми они могут столкнуться.

Брошюра содержит советы по взаимодействию со старшими партнерами по Совету и работе с ученическим сообществом.

В приложении представлены рекомендации школьникам – членам школьных управляющих советов по организации выступлений и участию в дискуссиях на заседаниях Совета.

#### О серии «Школьный управляющий Москвы»

Серия адресована членам управляющих советов образовательных организаций города Москвы: как представителям общественности, так и профессионалам. Знакомство с ней будет также полезно администрации образовательных организаций, педагогам и родителям, заинтересованным в эффективном взаимодействии с управляющими советами в интересах развития школы и повышения качества образования. Содержание брошюр разработано с учетом Федерального Закона №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и передового опыта работы управляющих советов в России.

Издание серии «Школьный управляющий Москвы» (по заказу Департамента образования города Москвы) направлено на поддержку становления управляющих советов как полноценных коллегиальных органов управления столичными школами через формирование у общественных управляющих представлений об устройстве современной школы, задачах, полномочиях и порядке работы управляющих советов, их взаимодействии с администрацией школы, учредителем, школьным и местным сообществом.

Первая брошюра «Добро пожаловать в управляющий совет!» рассматривает общие вопросы содержания и организации работы управляющих советов. Остальные раскрывают отдельные наиболее значимые вопросы деятельности Советов: создание и организацию работы комитетов и комиссий Советов, открытость в работе школы и Совета, участие Совета в оценке качества образования, задачи и особенности работы отдельных категорий членов Совета.

В содержание брошюр включены фрагменты нормативных правовых документов, образцы документов, рекомендации и примеры из практики, глоссарий.

© Иванов И.Ю.,  
Косарецкий С.Г.

## Содержание

Вместо предисловия .....	4
§ 1. Как устроена российская школа? По каким законам она живет? ...	5
§ 2. Кто управляет школой? .....	8
§ 3. Зачем управляющий совет нужен школе? .....	13
§ 4. Что может управляющий совет? .....	14
§ 5. Почему управляющий совет важен для школьников? .....	17
§ 6. Состав и формирование управляющего совета .....	21
§ 7. Школьный управляющий: права и обязанности .....	24
§ 8. Школьный управляющий: возможности и вызовы .....	28
§ 9. Работа с ученическим сообществом .....	34
§ 10. Организация работы управляющего совета .....	37
Заключение .....	44
Приложения .....	45
Краткий глоссарий по вопросам государственно-общественного управления образованием .....	54





## Вместо предисловия

Добро пожаловать в управляющий совет! Это новый этап в вашей жизни, который, мы уверены, принесет немало интересного и полезного. Школа в последнее десятилетие активно меняется. Она становится более открытой для общества. Управляющий совет является результатом и одновременно центром этих изменений, дискуссионной площадкой, которая объединяет активных людей разного возраста, неравнодушных к вопросам развития школы.

Вы проводите в школе значительную часть своего времени. То, как устроена ее жизнь и организовано образование, во многом формирует вас как личностей, определяет траекторию развития на многие годы вперед.

Поэтому сегодня в нашей стране, как и в ряде других стран мира, школьникам предоставлено право участвовать в принятии решений по вопросам развития школы. Выборы вас школьными управляющими и вхождение в управляющий совет – это превосходный шанс оказать влияние на настоящее и будущее школы, а значит и на свое будущее и будущее ваших товарищей.

Одновременно это и прекрасная возможность для личностного роста и самореализации. В управляющем совете вы получите бесценный опыт, освоите важные для будущей учебы и карьеры навыки участия в дискуссии, принятия решений, презентации.

Конечно, быть школьным управляющим – довольно ответственная роль, требующая от вас как личностной зрелости (и даже смелости), так и определенной подготовки.

Для чего в школах создан управляющий совет, и каковы его возможности в управлении школой? В чем заключаются права, обязанности и задачи школьных управляющих? Как успешно справиться с вызовами, предъявляемыми работой в управляющем совете, и максимально реализовать свой потенциал в решении важных вопросов школьной жизни?

Ответы на эти и другие вопросы вы сможете найти в этой книге.

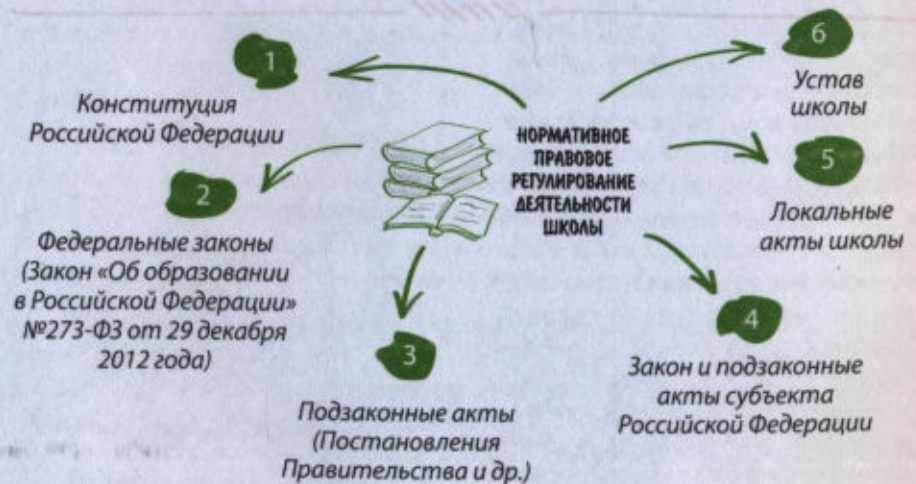


## § 1. Как устроена российская школа? По каким законам она живет?

Повседневная жизнь школы, как любой организации, регулируется нормами, закрепленными в федеральных законах (главным из которых является Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации») и других правовых актах.

Эти нормы и правила весьма многочисленны и определяют, например, то, как в школу принимаются учащиеся, как организован образовательный процесс, как осуществляется финансирование и управление школой и др. Так то, «чему и как» учат в школе, определяется федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС). В свою очередь многие существенные вопросы режима жизни школы регламентируются санитарными правилами и нормами (СанПиН).

Федеральное законодательство определяет наиболее общие правила, универсальные для всех школ. Они могут быть дополнены и конкретизированы в регионах, городах и самих школах. Закон предоставляет школе самостоятельно решать ряд вопросов по организации ее работы: например, включать в содержание образования, помимо обязательных, предусмотренных ФГОС, свои предметы, определять профили обучения в старшей школе, а также особенности уклада жизни школы: продолжительность учебной недели, расписание каникул и др.







### Вопросы для размышления

Познакомьтесь с Уставом Вашей школы, Правилами внутреннего трудового распорядка, Правилами поведения обучающихся. Есть ли в вашей школе особенности организации обучения или режима, которые отличают ее от других?

### Мои мысли

Hand-drawn sketches of faces and figures on a dotted background, representing thoughts.

Основным документом для школы – «школьной конституцией» – является Устав. Школа его разрабатывает самостоятельно. При этом право утверждения устава закреплено за *учредителем школы* – администрацией города, села (в ней создаются специальные департаменты (комитеты, управления) по вопросам образования).

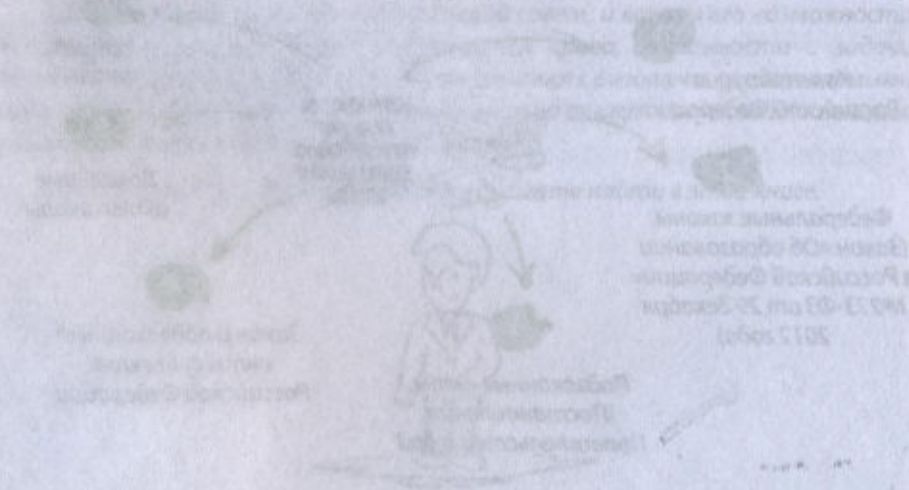
Ключевые вопросы школьной жизни регулируются *локальными нормативными актами*, разрабатываемыми и принимаемыми внутришкольным органом управления. Главные из них – программа развития (определяет цели и направления развития школы на ближайшую перспективу) и образовательная программа (определяет то, как организован образовательный процесс (чему и как учат в школе)). Для школьников большее значение имеют такие локальные акты, как, например, Правила поведения обучающихся, Правила внутреннего распорядка.



### На заметку

Текст федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года и полезные комментарии к нему вы можете найти на сайте [www.273-фз.рф](http://www.273-фз.рф).

С содержанием федеральных государственных образовательных стандартов вы можете ознакомиться на сайте [www.standart.edu.ru](http://www.standart.edu.ru).





## § 2. Кто управляет школой?

Жизнь современной российской школы весьма отличается от того, что собой представляла советская школа более четверти века назад. В прежние годы управление школами было сверхцентрализовано (т.е. все правила жизни школы определялись «надшкольными» (городскими и районными) органами управления, и возможности для самостоятельных решений в самих школах практически отсутствовали). А содержание и формы обучения были единообразны – учителя детей учили по единому для всей огромной страны учебнику с использованием одинаковых методических пособий. Вы могли посетить, например, в 8-м классе московской школы первый из отведенных программой двадцати двух часов урок литературы, посвященный творчеству А.С. Пушкина, а затем приехать, например, в Новосибирск и уже в новосибирской школе наблюдать второй урок по тому же разделу единой программы. И при этом практически не было отличий в том, что делали на уроках в этих разных городах учителя и учащиеся. Сейчас ситуация иная: школы имеют самостоятельность (автономию) по многим вопросам, в школах реализуются отличающиеся образовательные программы, в т.ч. профили обучения, имеется возможность выбора учебников и методических пособий...

Изменения произошли не только в отношениях государства и школы, но также школы и общества. Школа стала более открытой, т.е. внимательной к интересам и запросам общества и, прежде всего, родителей обучающихся. Ранее организация школьной жизни и обучения считалась делом «внутренним», заботой государственных чиновников и профессионалов в лице администрации и педагогов. Другие на эту «кухню» не допускались, и их в большинстве случаев даже не считали обязательным держать «в курсе» происходящего в системе образования и конкретных школах. Сегодня школа, с одной стороны, стремится узнать, каковы общественные потребности и ожидания, а с другой стороны, донести до граждан информацию о своей текущей работе и планах, разъяснить происходящие в системе образования изменения.



### СТАРЫЙ И НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ШКОЛУ



Старое

- Заказчик у школы один – государство
- Все школы работают и организуют обучение по единым правилам
- Управление школой – ведомственное, государственное дело, забота исключительно профессионалов: администрации и педагогов



Новое

- Заказчики школы – государство и общество, их интересы нужно согласовывать.
- Наряду с общими для всех правилами и стандартами, у школы есть «автономия» в решении широкого круга вопросов – она может устанавливать свои правила работы и особенности обучения
- Управление школой – государственно-общественное дело, общая «забота»

Исходя из этих задач выстраивается управление школой. В соответствии с Законом оно носит **государственно-общественный** характер, т.е. предусматривает согласование интересов государства и общества и их соучастие в управлении.

Интересы государства в управлении школой представляют учредитель (для большинства московских школ это Департамент образования г. Москвы) и директор. Роль учредителя в жизни школы велика: он решает вопросы ее создания, реорганизации, ликвидации (закрытия), материального, финансового обеспечения и т.п.; он назначает и увольняет директора школы.

И все же главная фигура в управлении школой – директор. Он осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности школы, решает учебные, административные, финансовые, хозяйственные вопросы, осуществляет подбор, прием на работу педагогов и других работников школы. Таким образом, реализуется закрепленный законом принцип **единоначалия**, т.е. **единоличного управления**.





**Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации»  
№ 273-ФЗ от 29.12.2012**

Государственная политика и правовое регулирование отношений в сфере образования основываются на следующих принципах:

- демократический характер управления образованием;
- обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями (статья 3, пункт 10).

Управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и **носит государственно-общественный характер** (статья 89, пункт 1).

В то же время Закон говорит о том, что в управлении школой есть и другая составляющая – **коллегиальность** (т.е. коллективное управление и принятие решений), и закрепляет право на участие в управлении всех представителей школьного сообщества: педагогов, родителей, и учащихся.

В практике управления коллегиальность воплощается посредством формирования **коллегиальных органов управления**.

**Управляющий совет** – одна из форм коллегиального управления, реализованная в настоящее время в большинстве российских школ.



**На заметку**

Если вы хотите поглубже обратиться на сайт Института развития государственно-общественного управления образованием, рекомендуем [www.gouo.ru](http://www.gouo.ru).



**Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации»  
№ 273-ФЗ от 29.12.2012**

Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания **принципов единоначалия и коллегиальности** (статья 26, пункт 2).

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 (статья 26, пункт 4).

Обучающимся предоставляется **право на участие в управлении** образовательной организацией в порядке, установленном ее уставом (статья 34, пункт 17).



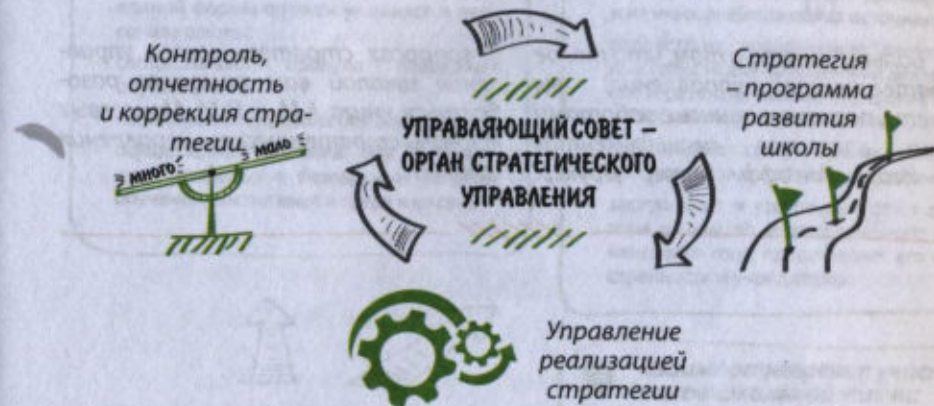


## Вопросы для размышления

Если у Вас есть бабушка или дедушка или знакомые старшего возраста, расспросите их о том, как была организована школьная жизнь в их детстве, как строились отношения администрации (педагогов) и родителей. Подумайте, почему важно сочетание в управлении школой единоначалия и коллегиальности? В чем недостатки исключительно «единоначального» управления?

### Мои мысли

## § 3. Зачем управляющий совет нужен школе?



Управляющий совет появляется в школе не для того, чтобы осуществлять непосредственное руководство школой, подменять директора школы или принимать решения, требующие профессиональной педагогической подготовки.

В то же время Управляющий совет нельзя рассматривать (что встречается) как группу активных помощников директора в отдельных вопросах школьной жизни: организовать экскурсии, помочь в обустройстве пришкольной территории, собрать деньги на оплату охраны школы и т.п. Это – не масштаб для работы управляющего совета, хотя через свои рабочие органы он, конечно, может участвовать в решении этих задач.

Управляющий совет – **орган стратегического управления**. Он определяет стратегию школы (т.е. образ ее будущего, цели развития и пути их достижения), создает условия для ее реализации и контролирует, как она выполняется (в т.ч. директором и педагогами). Именно в сфере стратегии осуществляется согласование интересов различных групп, вовлеченных в управление, достигаются принципиальные договоренности о том, как решать текущие проблемы, в каком направлении и как двигаться школе. Все школы – разные, у каждой свое лицо, свой уклад, свои достижения и проблемы. Но в каждой школе: и в городе, и на селе – сегодня, конечно, есть что улучшить, а значит, есть и широкое поле для работы активного управляющего совета.





### На заметку

Больше узнать о том, что такое стратегическое управление, вы можете, познакомившись с работами таких классиков «менеджмента» как Игорь Ансофф, Питер Друкер. В вопросах стратегического управления школой вам поможет разобрататься книга А.М. и О.М. Моисеевых «Основы стратегического управления школой».

## § 4. Что может управляющий совет?

Для реализации своей роли Управляющие советы наделены полномочиями, т.е. правом принимать такие решения по определенным вопросам школьной жизни, которые обязательны к исполнению всеми членами школьного сообщества. Эти полномочия закрепляются в Уставе школы и Положении об управляющем совете. Они могут отличаться в разных школах, но эти различия, как правило, не носят существенного характера.

Полномочия совета связаны с основными (стратегическими) вопросами работы и развития школы:

- режим работы школы и правила поведения членов школьного сообщества,
- условия обучения и жизнедеятельности в школе,
- цели, задачи, планируемые результаты развития школы,
- содержание образования, организация обучения,
- бюджет школы,
- критерии качества работы школы и педагогов.

### 1 Функционирование школы:

- устанавливает режим занятий, в частности, продолжительность учебной недели – пять дней или шесть дней, время начала и окончания занятий;
- принимает решение о введении (отмене) единой формы одежды учащихся и персонала школы;
- согласовывает правила поведения обучающихся;
- согласовывает правила приема в школу;
- осуществляет контроль над соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в школе.

### 2 Финансово-хозяйственная деятельность:

- 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;
- заслушивает и утверждает отчет директора школы по итогам учебного и финансового года, представляет его обществу и учредителю.

### 3 Взаимоотношения участников школьной жизни:

- рассматривает жалобы и заявления обучающихся, их родителей на действия (бездействие) педагогического и административного персонала школы и принимает по ним решения;
- принимает решение об исключении обучающегося из школы.

### 4 Стратегия развития школы:

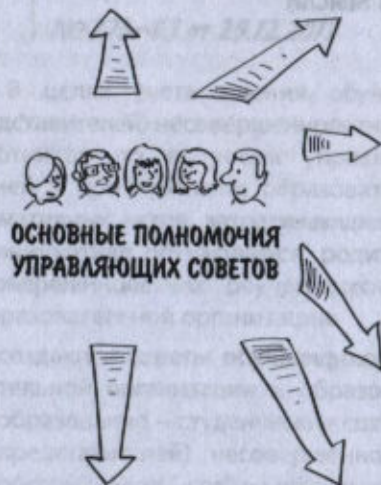
- утверждает программу развития школы;
- утверждает публичный доклад (отчет о самообследовании).

### 6 Организация образовательного процесса:

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

### 5 Функционирование школы:

- участвует в процедуре назначения директора школы;
- 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;
- согласовывает порядок и критерии распределения выплат стимулирующего характера педагогическим работникам.







## Вопросы для размышления

Познакомьтесь с разделом Устава вашей школы, в котором описаны полномочия управляющего совета, и Положением о совете, а также аналогичными документами нескольких других школ (вы сможете найти их на сайтах данных школ). Какими полномочиями наделен ваш управляющий совет? Обнаружили ли вы отличия в составе этих полномочий от советов других школ? Какие полномочия, с вашей точки зрения, наиболее важны для решения вопросов, интересующих школьников?

### Мои мысли

## § 5. Почему управляющий совет важен для школьников?

Как вы уже знаете, школьники, как и другие члены школьного сообщества (педагоги, родители), наделены правом участия в управлении школой. Закон предусматривает учет их мнения по вопросам управления школой и при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих их интересы. Для этого создаются советы обучающихся (ученические советы).



*Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации»  
№ 273-ФЗ от 29.12.2012*

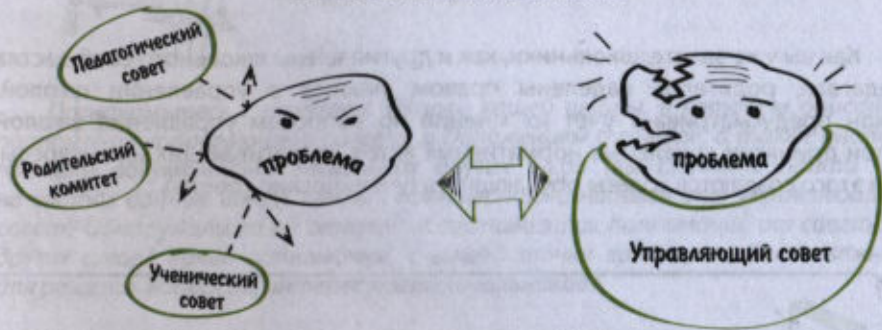
В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по 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) (ст. 26 п.б)

Сегодня эти органы активно работают внутри своего сообщества и научились решать многие значимые для учащихся вопросы без взрослых. Однако возможности таких советов ограничены. Взять, к примеру, любимые всеми школьниками дискотеки: организовать ее ученический совет может самостоятельно. Но вот при планировании очередного танцевального вечера возникает желание завершить его позже обычного. Однако это оказывается невозможным, т.к. школа закрывается в восемь вечера. Могут ли они изменить установленный порядок? Нет. Только обратиться к директору школы с предложением. Но далеко не факт, что просьба будет удовлетворена.



## ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И САМОУПРАВЛЕНИЯ: ОТЛИЧИЯ



**Орган самоуправления  
(родительский совет  
(комитет),  
совет обучающихся)**

**Орган управления  
(управляющий совет)**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• представляет интересы конкретной группы школьного сообщества;</li> <li>• управление «самими собой»;</li> <li>• в отношении управления школой наделен совещательными и рекомендательными полномочиями, «оказывает влияние»;</li> <li>• «помогает» администрации;</li> <li>• предложения и рекомендации могут не учитываться;</li> <li>• подотчетен конкретной группе.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• представляет интересы всех групп школьного сообщества;</li> <li>• управляет школой;</li> <li>• наделен управленческими полномочиями:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- согласовывать;</li> <li>- утверждать;</li> </ul> </li> <li>• решения оформляются в локальных актах школы;</li> <li>• решения обязательны для исполнения всеми;</li> <li>• контролирует выполнение решений;</li> <li>• подотчетен всему школьному сообществу.</li> </ul> |
|--|--|

Также и родительский совет может быть озабочен вопросами питания школьников и предложить другой подход к его организации. Но и здесь решение остается за директором.

Ученическому или родительскому совету, озабоченному вопросом введения школьной формы, может быть предложено разработать свой вариант требований к ней. Но при принятии решения «голоса» учащихся и родителей не будут «звучать» и буквально «приниматься в расчет».

Ученический и родительский советы имеют только совещательные и рекомендательные полномочия: обсудили, предложили...

Другая ситуация в школах, где созданы управляющие советы. Они в отличие от ученического или родительского советов не только обсуждают и высказывают мнение, но принимают на своих заседаниях конкретные решения по рассмотренным выше вопросам, «голосуют» за тот или иной вариант.

Наличие в школе управляющего совета и учеников в его составе дает заметно больше шансов ученическому сообществу быть услышанным и оказать реальное влияние. Через своего представителя в совете они могут донести свое мнение и предложения, участвовать в принятии решения (буквально голосовать за нужный вариант) и иметь возможность контролировать его исполнение.

Какие **особо значимые для школьников** вопросы решает управляющий совет?

- \* права и обязанности обучающихся, правила поведения в школе, нарушения прав учащихся, конфликты в отношениях учащихся и других членов школьного сообщества;
- \* режим учебного дня (недели, учебного года), в т.ч. работа школы в послеурочное время – время для школьных кружков, клубов и секций, сроки проведения каникул;
- \* «школьный компонент образовательной программы», т.е. те предметы, которые дополнительно по отношению к общему для всех школ набору вводятся в конкретной школе, профили обучения и элективные (по выбору учащихся) учебные курсы, социальные и учебные практики;
- \* организация внеурочной, досуговой деятельности в школе, в т.ч. традиционных и новых общешкольных мероприятий и праздников.





## Вопросы для размышления

Вспомните ситуации, когда ученический совет направлял свои предложения администрации школы по решению того или иного вопроса. Были ли они учтены? Если нет, то были ли вы проинформированы о причинах отклонения ваших предложений? При решении каких вопросов, относящихся к его компетенции, управляющий совет может учесть ваши предложения?

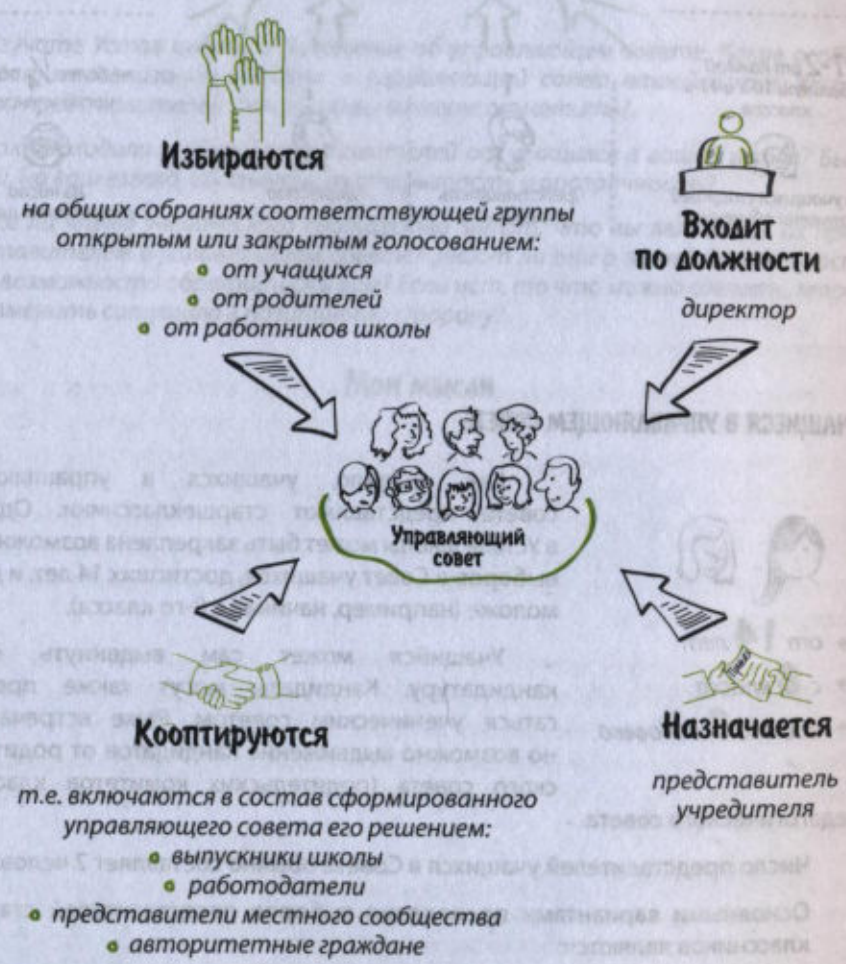
### Мои мысли

Large dotted area for writing thoughts.



## § 6. Состав и формирование управляющего совета

Процедуры формирования состава управляющего совета разнообразны.



Численно управляющий совет не должен быть очень маленьким или очень большим – количество членов должно обеспечивать его работоспособность.

Важно соблюдать определенное соотношение между различными категориями членов управляющего совета.





### УЧАЩИЕСЯ В УПРАВЛЯЮЩЕМ СОВЕТЕ



- от **14 лет**
- с **8 класса**
- обычно **2 человека**

Как правило, учащихся в управляющем совете представляют старшеклассники. Однако в Уставе школы может быть закреплена возможность выборов в Совет учащихся, достигших 14 лет, и даже моложе (например, начиная с 8-го класса).

Учащийся может сам выдвинуть свою кандидатуру. Кандидаты могут также предлагаться ученическим советом. Реже встречается, но возможно выдвижение кандидатов от родительского совета (родительских комитетов классов), педагогического совета.

Число представителей учащихся в Совете обычно составляет 2 человека.

Основными вариантами проведения выборов представителей старшеклассников являются:

- закрытое (с урнами и бюллетенями) голосование всех учащихся старшей ступени (или всех достигших возраста 14 лет);
- открытое или закрытое голосование на общем собрании старшеклассников (в небольших школах);
- открытое или закрытое голосование на конференции делегатов от классов старшей и средней ступени.



### Вопросы для размышления

- Изучите Устав школы и Положение об управляющем совете. Какие особенности организации выборов в управляющий совет вашей школы (в т.ч. от представителей учащихся) вы можете отметить?
- Как проходили выборы представителей от учащихся в вашей школе? Была ли, на ваш взгляд, обеспечена их открытость и прозрачность?
- Все ли члены ученического сообщества знают, что вы являетесь их представителем в управляющем совете? Знают ли они о вашей деятельности и возможности обратиться к вам? Если нет, то что можно сделать, чтобы изменить ситуацию в позитивную сторону?

### Мои мысли

Blank lined area for writing thoughts.



## § 7. Школьный управляющий: права и обязанности

Итак, вы избраны в управляющий совет. Для реализации этой ответственной роли управляющие наделены определенными правами и обязанностями.

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



Немаловажное обстоятельство: по вопросам стратегического управления школой решения принимает управляющий совет в целом. Поэтому вы не можете непосредственно вмешиваться в профессиональную деятельность директора и педагогов, требовать от них или от учащихся выполнения ваших пожеланий. С другой стороны, область реализации ваших полномочий не может быть ограничена заседаниями совета и комиссий. На практике важнейшую роль играет ваша **личная инициативность** и **глубокая включенность** в жизнь школы.

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

### Важно помнить:

- у школьника – члена управляющего совета те же обязанности, что и у любого другого члена совета;
- членство в совете не предполагает никаких преимуществ и льгот для учащихся в их «основной» роли: ссылки на занятость в совете, выполнение поручений не могут быть представлены в качестве причин прогулов, опозданий, невыполнения учебных заданий и др.

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



## Права

## Обязанности

Инициировать создание комиссий Совета, быть их руководителем или членом

В качестве члена или председателя комиссии принимать активное участие в ее работе, готовить квалифицированные проекты решений Совета

Представлять школу в отношениях с учреждениями, организациями и государственными органами в рамках компетенции Совета

Соблюдать конфиденциальность в отношении определенных вопросов, обсуждаемых на Совете, особенно в вопросах, касающихся работников школы или учащихся, а также при обсуждении вопросов, касающихся школы вне Управляющего совета

**NB** По соответствующему поручению Совета, а в необходимых случаях – на основании доверенности, выдаваемой в соответствии с постановлением Совета

Участвовать в заседании педагогического совета школы с правом совещательного голоса

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

Получать необходимые для своей работы знания в рамках специальной подготовки школьного управляющего

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

В случае несовпадения интересов Вашей группы с интересами школы отдавать приоритет последним.

**NB** Подготовка школьного управляющего должны содействовать региональные и муниципальные органы управления

Право на возмещение расходов, связанных с работой в Совете

Не использовать членство в Совете для удовлетворения своих личных интересов (или если Вы – школьник, интересов вашего класса или группы друзей).

**NB** Расходы (но не оплата работы в Совете) могут быть возмещены по решению Совета и только из внебюджетных источников школы



## Вопросы для размышления

- Насколько полно, на ваш взгляд, вы реализуете свои права и обязанности как члена управляющего совета?
- Что выступает препятствиями?
- Что можно сделать, чтобы изменить ситуацию в позитивную сторону?
- Возникла ли ситуация, когда при обсуждении на совете некоторого вопроса предлагавшееся решение виделось вам правильным и отвечающим интересам школы, но, в то же время не лучшим с точки зрения интересов ученического сообщества? Испытывали ли вы внутренний конфликт? Какой выбор был вами сделан?
- Как вы оцениваете свою информированность об организации управления и образовательного процесса школы? Что вы уже делаете, и что можно сделать, чтобы расширить знания, нужные вам для успешной работы в качестве общественного управляющего?

## Мои мысли





## § 8. Школьный управляющий: возможности и вызовы

Членство в управляющем совете для школьника имеет особое значение сравнительно с другими категориями членов совета.

### УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ ДЛЯ ШКОЛЬНИКА – ЭТО:

✓ опыт управленческой деятельности, реальная школа «лидерства»



✓ возможность наращивания своего человеческого и социального капитала



\* формулирование и отстаивание интересов;

\* публичные выступления и презентации;

\* участие в дискуссии (слушать и слышать собеседника, внятно излагать позицию, приводить аргументы, отстаивать свою точку зрения);



\* ведение переговоров и убеждение;

\* установление контактов и партнерских отношений;



\* разработка и принятие решений;

\* информирование и построение сети.

Эти навыки, очевидно, пригодятся вам в повседневной жизни и в дальнейшем – в учебе и в работе.

Работа в управляющем совете может, безусловно, рассматриваться, как важный вклад в ваше портфолио – современный способ учета творческого и общественного опыта молодых людей при вступлении в общественную организацию, поступлении в университет, приеме на работу.



### На заметку

Понятия человеческий и социальный капитал играют важную роль в современном обществе. Узнать больше об их значении и функциях можно посредством знакомства с книгами по менеджменту и психологии лидерства и влияния, например, работы Джона Максвелла, Стивена Кови, Ицхака Адизеса, Оливии Кабейн и Роберта Чалдини.

Понятия (презентаций) вы можете найти на многочисленных ресурсах в Интернете, а также в книгах, например, Вильяма Мастенбрук, Джерарда Ниренберга, Сары Ллойд-Хьюз, Кармин Галло («Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса»).

Некоторые из них приводятся в приложении к данной книге.

Советы по эффективному участию в дискуссии и подготовке выступления

Следует отметить, что не во всех странах школьники входят в состав управляющих советов или аналогичных органов. Встречаются примеры, когда права школьников – членов совета ограничены, например, они могут не иметь права голоса (решающего или совещательного). Такой подход может быть реализован и в российских школах, поэтому рекомендуем вам внимательно ознакомиться с Положением об управляющем совете, которое принято в вашей школе.

На практике вы можете также столкнуться с ситуацией, когда вас попросят удалиться с обсуждения, ссылаясь на «деликатность» обсуждаемых вопросов. Перечень данных вопросов может отличаться в разных школах.

В каждом случае решение остается за конкретным управляющим советом. Однако есть риск чрезмерного использования подобного аргумента как предлога для ограничения участия школьников в решениях совета. Поэтому вы имеете право в каждом таком случае запросить аргументированное обоснование.

Включение школьников в состав совета представляется нам не просто воплощением принципа демократического характера управления школой, но достаточно прагматичным решением, поскольку дает последнему ряд преимуществ, например:

- получение наиболее полной информации о потребностях, проблемах и достижениях школьников «из первых рук»;



- «свежий», творческий, свободный от многих стереотипов взгляд на проблемы, задачи, пути развития школы;
- возможность обеспечить качественную обратную связь со школьниками в отношении принятых решений, планов изменений и т.п.



**Приказ № 13 Департамента образования г. Москвы  
от 25 января 2013 г.**

Уставом образовательного учреждения может быть установлен перечень вопросов, рассмотрение которых на заседании управляющего совета проводится в отсутствие несовершеннолетних членов управляющего совета. К таким вопросам относятся:

- согласование локальных актов образовательного учреждения, устанавливающих виды, размеры, условия и порядок произведения выплат стимулирующего характера работникам образовательного учреждения, показатели и критерии оценки качества и результативности труда работников образовательного учреждения;
- согласование по представлению руководителя образовательного учреждения распределения выплат стимулирующего характера работникам;
- рассмотрение жалоб и заявлений обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогических и административных работников образовательного учреждения и т.п.

В этом случае заседания управляющего совета являются правомочными, если в них принимают участие не менее половины от общего (с учетом кооптированных) числа членов управляющего совета за вычетом несовершеннолетних членов управляющего совета.

Однако, следует признать, что не все «взрослые», в том числе члены совета, разделяют такую позицию. Не исключено, что вы столкнетесь со скептическим отношением ваших партнеров по совету в отношении обоснованности и полезности участия школьников в работе совета. Традиционные аргументы – недостаток зрелости и знаний.

Важно спокойно и трезво смотреть на подобные ситуации. Следует принять, что вам действительно может не хватать знаний и понимания ряда вопросов, которые будут обсуждаться на совете, умений в изложении своей позиции. Принять и приложить все усилия для повышения своей компетентности.

С этой целью полезно обращаться за консультацией, как к членам совета, так и к иным компетентным лицам. Следует помнить, что школьный управляющий имеет право получать от администрации информацию по вопросам, входящим в компетенцию совета.

Опасения показать некомпетентность не должны ограничивать вашу активность и инициативность. А признание большей компетентности и опыта взрослых членов совета и проявление уважения к нему не должно превращаться в конформизм, приспособленчество, вести к отказу от личных ценностей, выражения собственного мнения.

С другой стороны, отстаивание собственной точки зрения не должно быть самоцелью. Своевременное признание своей неправоты и поддержка иной точки зрения может принести больше удовлетворения, чем принятие любой ценой решения, которое окажется неверным. А разумный компромисс отнюдь не означает отказа от собственных убеждений или предательства интересов сообщества.

Если вы серьезно готовитесь к заседаниям, внимательны к тому, как обсуждаются вопросы повестки дня, предлагаете интересные идеи, подкрепляя их вескими аргументами – все это не останется без внимания других членов совета, вы заслужите уважение и признание в качестве равного партнера и продуктивного управляющего.

Позволим себе обозначить еще несколько возможных трудностей, с которыми может столкнуться учащийся – школьный управляющий, и предложить советы, как с ними справиться:

**Нехватка времени для учебы и одновременной работы в совете**



Грамотное планирование времени является важным навыком для дальнейшего профессионального развития. Получив повестку очередного заседания управляющего совета, составьте список вопросов и тем, которые вам нужно прояснить, а потом изучите их. Если для заседания нужно собрать информацию и мнения учащихся, – привлекайте своих товарищей и помощников, делегируйте некоторые свои обязанности, работайте вместе.





**Вас не привлекают к работе**

**Проявите инициативу, соберите информацию и подготовьте**

**небольшое сообщение к предстоящему заседанию. Тем самым вы покажете свой интерес, ответственность и компетентность.**

**Вам кажется, что у вас не получается справляться со своими обязанностями**



**Заведите дневник, в котором планируйте свою работу, анализируйте свой опыт участия в заседаниях, конкретных ситуаций взаимодействия с членами совета. Не стесняйтесь обращаться к старшим товарищам за советом и помощью. Можно, например, обсудить с членом совета, к которому вы испытываете доверие, как ему «со стороны» видится ваше участие в заседаниях совета, в чем слабые и сильные стороны вашей работы, попросите его рекомендаций относительно укрепления вашего авторитета в совете. Поддержку и ценные советы можно получить от школьного вожатого.**

Также будет полезным наладить общение и сотрудничество с учащимися из управляющих советов других школ.

Необходимо беречь доверие к себе и вашему управляющему совету. Вы часто будете обладать информацией, которая для общей пользы должна оставаться конфиденциальной. Не стоит обсуждать столь деликатные проблемы со своими друзьями, соседями, просто знакомыми людьми.

Часто может возникать ощущение, что изменить ситуацию невозможно, что вас в совете никто не слушает или не хочет слушать. Вы даже станете искать оправдание этому, чего делать ни в коем случае нельзя! Не нужно настраивать себя на то, что вы ничего не можете. Напротив, нужно рассматривать трудности как вызов, как поле для роста и развития. Конечно, будет трудно, например, добиться уважения и внимания со стороны взрослых членов управляющего совета, но это не та проблема, которую нельзя решить.



## Вопросы для размышления

- В каких ситуациях работы в качестве члена управляющего совета (в т.ч. при обсуждении каких тем) вы чувствуете себя наименее уверенным? Подумайте, что стоит предпринять, чтобы повысить свою готовность к таким ситуациям и укрепить вашу уверенность в себе?
- Удастся ли вам высказывать свое мнение на заседаниях управляющего совета, выступать с предложениями по обсуждающимся вопросам? Если да, то проанализируйте, насколько подготовленными, в т.ч. аргументированными были ваши высказывания, каким образом улучшить качество своих выступлений. Если нет, то обдумайте, что выступает препятствием, что можно сделать, чтобы его преодолеть.
- Возникали ли ситуации, когда вас просили покинуть заседание совета (не участвовать в заседании), поскольку там обсуждались «особые» вопросы?

## Мои мысли

Blank lined area for writing thoughts.



## § 9. Работа с ученическим сообществом

Помимо подготовки и участия в заседаниях совета, важной составляющей работы школьника-управляющего является организация работы с ученическим сообществом. Это, с одной стороны, – реализация вашей ответственности перед ними как избирателями, с другой стороны – возможность получить поддержку в работе.

### ФУНКЦИИ ШКОЛЬНИКА – УПРАВЛЯЮЩЕГО В РАБОТЕ С УЧЕНИЧЕСКИМ СООБЩЕСТВОМ:

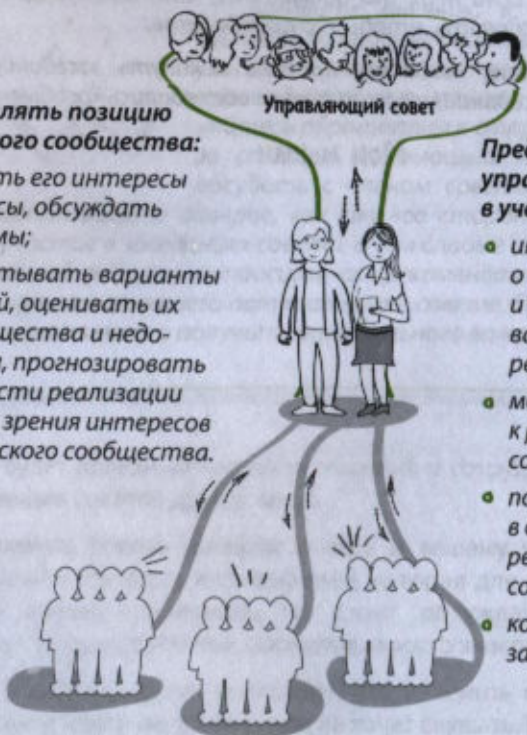
#### Представлять позицию ученического сообщества:

- выявлять его интересы и запросы, обсуждать проблемы;
- выработать варианты решений, оценивать их преимущества и недостатки, прогнозировать трудности реализации с точки зрения интересов ученического сообщества.

#### Управляющий совет

#### Представлять позицию управляющего совета в ученическом сообществе:

- информировать о принятых решениях и разъяснять их основания и ожидаемые результаты;
- мотивировать к реализации решений совета;
- получать обратную связь в отношении конкретных решений совета, работы совета в целом;
- контролировать реализацию решений совета.



### ПОЛЕЗНО:



- опираться в своей работе на структуры ученического самоуправления (ученический совет, совет старшеклассников и др.);
- тесно взаимодействовать с существующими в школе общественными объединениями детей и подростков;
- сформировать вокруг себя группу помощников, которая может быть задействована:
  - для проведения оперативных консультаций;
  - для сбора информации и подготовки выступлений на совете;
  - для выполнения конкретных поручений школьника – члена управляющего совета в качестве члена определенной комиссии.

### СПОСОБЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ И КОММУНИКАЦИИ СО ШКОЛЬНЫМ СООБЩЕСТВОМ:

- установление определенных дней (раз в неделю или месяц) встреч с избирателями-учащимися;
- создание специального почтового ящика в школе для писем и обращений учащихся к школьнику – члену совета;
- проведение опросов учащихся;
- проведение «открытых слушаний» по вопросам, планируемым к обсуждению на совете, в сообществе школьников (возможно приглашение других членов управляющих советов);
- общение в Интернет (сайт, блог, форум, электронная почта, социальные сети).







### Вопросы для размышления

Как организовано ваше взаимодействие с ученическим сообществом? Какие формы работы из тех, что были предложены, вы используете? Насколько, на ваш взгляд, оно помогает вам в работе в совете и насколько полезно для самого сообщества? Что можно сделать, чтобы сделать взаимодействие более эффективным?

### Мои мысли

## § 10. Организация работы управляющего совета

На первых заседаниях управляющего совета избирается *председатель*, *заместитель председателя* и *секретарь* управляющего совета.



### Заседания управляющего совета проводятся:

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



### До сведения членов совета не позднее, чем за неделю до его заседания, доводятся:

- дата, время и место проведения заседания совета;
- повестка дня заседания совета;
- все необходимые материалы.

Информация предоставляется лично, по телефону или e-mail.

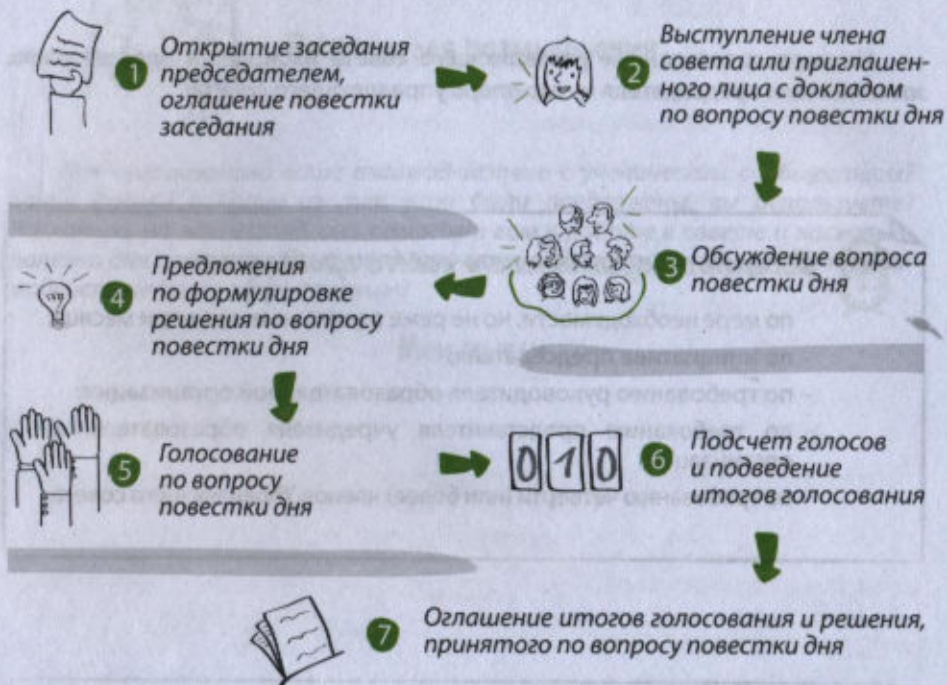
Заседания совета считаются *правомочными*, если на заседании *присутствует не менее половины* его членов. Такая ситуация называется *кворум*.

Протоколы заседаний управляющего совета ведет секретарь.

Протоколы и другие документы совета, а также новости о деятельности размещаются на сайте школы. Основная информация о совете также размещается на информационном стенде школы.



## ПРИМЕРНЫЙ ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА:



### ДОКУМЕНТАЦИЯ СОВЕТА:



- Положение о совете;
- список членов совета;
- план работы совета;
- регламент работы совета;
- список комиссий совета и их полномочий;
- график заседаний совета на текущий год;
- протоколы заседаний совета;
- планы работы и графики заседаний комиссий и временных рабочих групп;
- протоколы заседаний комиссий и временных рабочих групп;
- годовые отчеты о деятельности совета, его комиссий и временных рабочих групп.



## Вопросы для размышления

- Удастся ли вам знакомиться с повесткой заседания совета заранее? Как вы готовитесь к заседаниям?
- Изучите, насколько информированы школьники о работе совета, его решениях? Существует ли в вашей школе информационный стенд о работе управляющего совета, страница Совета на сайте? Попадают ли они в поле внимания школьников? Что еще можно сделать, чтобы привлечь внимание школьников к работе совета?

## Мои мысли



Управляющий совет в полном составе собирается на свои заседания определенное число раз в течение года. Минимально необходимое количество заседаний в течение года определяется уставом школы. Вместе с тем вопросы, требующие оперативного решения или обсуждений, на практике возникают гораздо чаще. Поэтому создаются *комитеты (комиссии)* и *рабочие группы*, которым совет поручает подготовку проектов решений по отдельным вопросам или контролю реализации уже принятых советом решений.

Комиссии создаются, как правило, на постоянной основе для подготовки проектов решений по основным направлениям деятельности совета.

Рабочие группы создаются для выполнения определенной задачи, поставленной управляющим советом, на определенный срок. По выполнении поставленной задачи рабочая группа ликвидируется.

В состав комитетов (комиссий), рабочих групп могут входить не только школьные управляющие, но и привлеченные члены школьного сообщества.



#### **Финансово-экономическая комиссия:**

- рассматривает и выносит на утверждение совета финансово-хозяйственный план школы;
- планирует расходы из внебюджетных средств в соответствии с намеченными школой (советом) целями и задачами;
- прорабатывает вопросы совместно с привлечением внебюджетных источников финансирования;
- регулирует содержание и ценообразование дополнительных платных услуг.



#### **Учебная (педагогическая) комиссия:**

- совместно с администрацией школы разрабатывает содержание «школьного» компонента образовательной программы, вносит предложения по составу профилей;
- организует работу по подготовке программы развития школы на очередной период;
- готовит проект решения совета о введении школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение учащихся;
- осуществляет контроль над соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе.



#### **Комиссия по работе с родителями и местным сообществом:**

- работает с родительским советом (комитетом);
- готовит публичный доклад о результатах деятельности школы;
- готовит предложения по размещению информации на школьном сайте;
- организует работу школы со средствами массовой информации, социокультурными организациями на территории микрорайона школы;
- привлекает бывших выпускников школы, ветеранов школы к реализации образовательных проектов школы;
- совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» прямо обязывает создать в школе комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.



#### **Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012**

1. 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.
2. Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений создается в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.
3. Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений создается в организации, осуществляющей образовательную деятельность, из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, работников организации, осуществляющей образовательную деятельность.
4. Решение комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений является обязательным для всех участников образовательных отношений в организации, осуществляющей образовательную деятельность, и подлежит исполнению в сроки, предусмотренные указанным решением.
5. Решение комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений может быть обжаловано в установленном законодательством Российской Федерации порядке.
6. Порядок создания, организации работы, принятия решений комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений и их исполнения устанавливается локальным нормативным актом, который принимается с учетом мнения советов обучающихся, советов родителей, а также представительных органов работников этой организации и (или) обучающихся в ней (при их наличии) (ст. 45).

Обратим внимание, что в состав комиссии обязательно входят «представители совершеннолетних обучающихся», а порядок создания и работы этой комиссии устанавливается отдельным локальным нормативным актом, который принимается в том числе «с учетом мнения советов обучающихся».

В вашей школе могут возникнуть другие, помимо перечисленных, комиссии.

Заседания комиссий могут проходить регулярно или в зависимости

от потребности, но обязательно с соблюдением всех формальностей (протокол, количество присутствующих и т.д.), так как важное решение может оказаться неоднозначным и будет оспариваться, например, педагогическим советом. Итоги работы комиссий и рабочих групп регулярно заслушиваются на заседаниях совета. После обсуждения вопросов, подготовленных комиссией, совет принимает соответствующие решения. Вы можете выступить с инициативой по созданию комиссии или рабочей группы для решения вопросов, касающихся непосредственно учащихся, рекомендовать для работы в них ваших товарищей.



## Вопросы для размышления

*В состав какой комиссии вашего управляющего совета вы входите? Как организована ваша работа в ней? Что можно сделать, чтобы ваше участие в работе комиссии стало более заметным (продуктивным)?*

*Если вы пока не участвуете в работе комиссий совета, то в какую из существующих вы хотели бы войти?*

## Мои мысли



## Заключение

Управляющий совет действительно открывает новые возможности для школы и учащихся, которые входят в его состав.

Любые потенциальные возможности нужно учиться воплощать в действительные, реальные. Это вполне достижимо:

- если вы проявляете активность и ответственность; планируете и анализируете свою работу в совете; готовитесь к заседаниям, изучаете документы; организуете обратную связь со своими избирателями;
- учитесь и развиваетесь: углубляете свои знания об устройстве школы и управлении ею, совершенствуете необходимые навыки, повышая свою готовность к эффективной работе на площадке совета.

Ни в коем случае не нужно бояться возникающих трудностей, напротив, стоит быть активными, интересующимися, задающими вопросы, вступающими в конструктивные дискуссии. Вооружившись аргументами, знаниями и поддержкой своих сверстников и старших товарищей, вы способны на многие свершения, которые сделают вашу жизнь в школе интереснее и комфортнее.

Управляющий совет – инновация для российской школы. А кому, как не вам, юным гражданам России, смело осваивать новые правила и подходы к организации жизни школы?!

Давайте заглянем в будущее и увидим вас, когда уже после окончания школы вы возвращаетесь в школу и становитесь членом управляющего совета – в качестве родителей, работников образовательных учреждений, кооптированных членов. Имея за спиной опыт участия в управлении школой, вы сможете стать его реальным лидером, в т.ч. председателем совета.

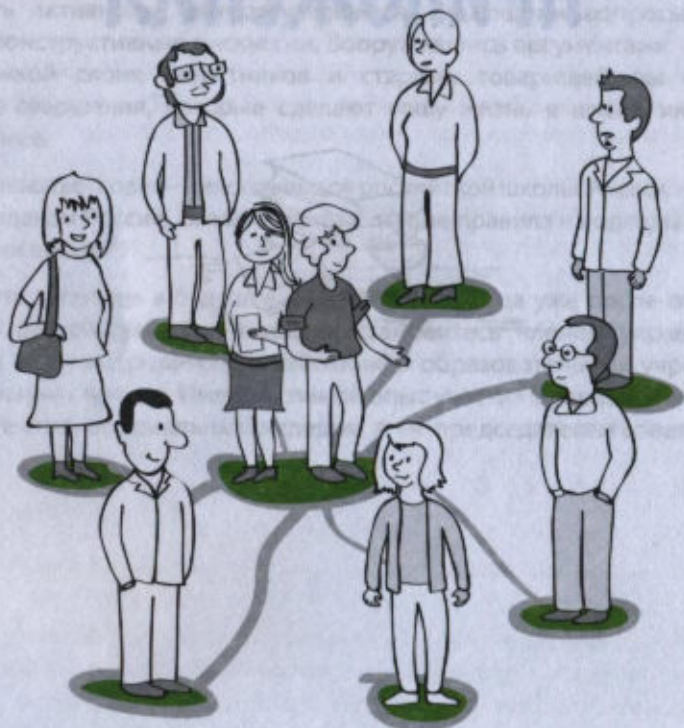
## ПРИЛОЖЕНИЯ





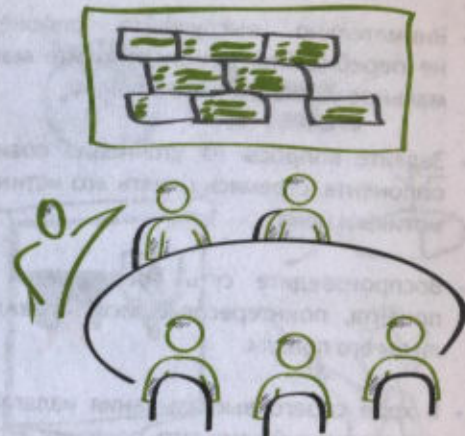
## ПОЛЕЗНЫЕ НАВЫКИ

Основные содержательные события заседаний управляющего совета – выступления и дискуссия по вопросам повестки дня. Поэтому именно навыки организации выступлений (презентации) и ведения дискуссии наиболее важны для школьника – управляющего.



## Эффективная дискуссия

В основе продуктивной деятельности управляющего совета должно лежать взаимоуважение людей, работающих в нем, их готовность прислушиваться к мнению друг друга, терпение по отношению к высказываниям и предложениям взрослых членов совета. Каждый обладает индивидуальной системой приоритетов и моделью поведения, по-своему смотрит на жизнь и на мир. Это нормально, и в работе управляющего совета споры неизбежны. Поэтому необходимо освоить основные правила ведения дискуссии.



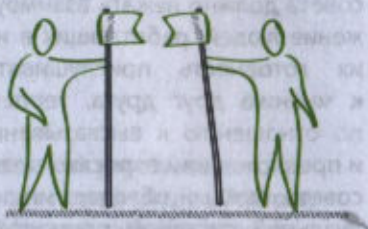
Нужно понимать, что спор не является эффективным способом обсуждения вопросов, если кто-то ставит перед собой цель доказать свою правоту. В первую очередь нужно стараться докопаться до истины, донести свою позицию, чтобы ее услышали и поняли. В конечном счете, цель работы совета – принятие самого правильного, самого разумного решения в интересах всей школы, достижение соглашения, приемлемого для всех.

Помните, что вы выступаете в роли не соперников или конкурентов, стремящихся добиться самоутверждения и превосходства, а партнеров, объединенных общими целями и задачами для решения стоящих перед лицом школы проблем. Не бойтесь открытого выражения и отстаивания своей позиции, выступления с критикой предложений коллеги (при этом старайтесь быть конструктивным и дружественным критиком!). Возможно, именно ваше предложение поможет найти эффективное решение проблемы. В процессе обсуждения не стесняйтесь задавать вопросы. Если они сформулированы вовремя и правильно, то это – не проявление вашего непонимания или упрямства, а средство сделать обсуждение более открытым и конструктивным. Стремление понять и учесть позиции (интересы и опасения) участников обсуждения, чувства, стоящие за высказываниями и предложениями коллег (тревога, забота и др.), помогут найти компромисс, прийти к согласию.



## Правила и приемы убеждения

- Внимательно выслушайте оппонента, не перебивайте, демонстрируйте максимальное уважение к его мнению.
- Задайте вопросы на уточнение позиции оппонента, стремясь понять его истинные мотивы и цели.
- Воспроизведите суть предложения оппонента, поинтересовавшись, правильно ли вы его поняли.
- В ходе своего высказывания излагайте последовательно суть проблемы, предлагаемый вами путь решения, его преимущества (выгоды).
- Соглашайтесь со всем в позиции оппонента, с чем можно согласиться не в ущерб сути вашего предложения.
- Уступайте в малом, вызывая ответные уступки со стороны оппонента в существенном.
- Подчеркните все результаты реализации вашего предложения, которые совпадают с ожидаемыми результатами реализации решения, предлагаемого оппонентом.
- Ссылайтесь на авторитетные для оппонента личности.
- Ссылайтесь на имеющиеся примеры, прецеденты эффективного решения проблемы тем способом, который предлагаете вы.



## Как готовить презентацию и выступать?

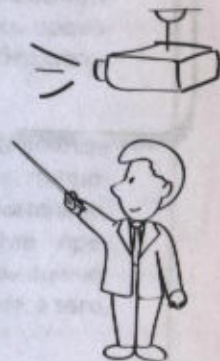
Если вы проявите активность в качестве общественного управляющего (на что мы искренне надеемся), то перед вами встанет задача выступать на заседании с сообщениями или презентациями, которые будут отражать вашу позицию и предложения по тому или иному вопросу. Подготовка грамотной презентации может укрепить ваши позиции в управляющем совете и повисить ваш авторитет.

Публичные выступления с использованием презентаций совсем необязательно должны вызывать сильное внутреннее волнение, а то и страх. Понятна простая связь – чем лучше вы выступаете с презентацией, тем меньше вы напряжены и тем меньше делаете ошибок. А чем меньше делаете ошибок и напряжены, тем лучше проходит выступление. Итак, чтобы избежать страха, прежде всего нужно тщательно готовиться перед выступлением.

Не делайте черный текст на темном фоне – на экране монитора может быть видно, но когда изображение будет переноситься через проектор – то цвет будет искажаться, а если в комнате будет еще и светло – то вообще ничего видно не будет. Пусть вы вставили самые простые черно-белые графики и диаграммы, и у вас самое простое оформление – но зато вашу презентацию можно прочесть. Не делайте большую презентацию – 15 слайдов на 10 минут выступления – более чем достаточно. Не используйте презентацию для отображения больших блоков текста. Люди не в состоянии одновременно слушать вас и долго читать информацию на экране. Так что такой текст, в большинстве случаев, будет отвлекать участников от вашей речи. А это значит, что и сама презентация станет менее интересной для участников. Если же вы сами начнете еще и озвучивать текст слайдов, то говорить об успешной презентации не придется.



≈ 10 минут  
≈ 15 слайдов





### Структура публичного выступления:

6«П»

- предисловие (вступление);
- положение дел;
- проблема;
- перспективы;
- предложение;
- послесловие (заключение).

### Обязательные элементы вступления:

- Приветствие.
- Привлечение внимания.
- Сообщение о цели Вашего выступления.
- Описание «карты маршрута».
- «Правила движения».

### Обязательные элементы заключения:

- Краткое резюме важнейших фактов и аргументов.
- Рекомендации по стратегии поведения.
- Предложения относительно ближайших шагов, если есть возможность и необходимость, с конкретными сроками.
- Выражение благодарности за внимание.
- Предложение задавать вопросы.



### Как справиться со стрессом перед публичным выступлением?



- Предварительно напишите свою речь, а затем прочитайте перед зеркалом, пытаясь произносить ее как можно убедительнее и свободнее.
- Найдите слушателя – кого-нибудь из домашних или друзей, попросите их слушать внимательно, чтобы потом они могли предельно откровенно дать оценку не того, о чем вы говорите, а того, как вы это делаете.
- Попробуйте поставить себя на место слушателей и понять, что будет интересно им.
- Запретите себе рассматривать предстоящее выступление как возможность провала или осмеяния.
- Открыто признайтесь аудитории в своем волнении (например, «Вы знаете, мне не часто приходится выступать на совете. Я очень волнуюсь»).
- Имейте под рукой текст выступления или тезисы.
- Перед выступлением выполните дыхательные упражнения.
- Обязательно выпейте воды – часто, особенно у тех, кто говорит быстро или волнуется, сохнет во рту во время выступления, что затрудняет речь.



## Правила поведения во время выступления

### Зрительный контакт

Установите и удерживайте зрительный контакт с аудиторией, концентрируйте свой взгляд на каждом человеке, но не более чем на 2-3 сек. Работая с визуальными средствами, не отворачивайтесь от аудитории чаще, чем это необходимо.

### Визуальные средства

Используйте визуальные средства. Не загромождайте визуальные средства во время их демонстрации. Не демонстрируйте ничего без пояснений. В периоды пониженного внимания аудитории используйте особенно яркие визуальные средства.

### Поведение

Не смущайтесь вопросов по ходу и после презентации. С радостью принимайте встречные вопросы. В большинстве случаев люди хотят просто разобраться с темой, а не поставить выступающего в неловкое положение. Даже если вы не сможете ответить на все вопросы, то это не станет проблемой. Например, вы можете подумать над вопросом вместе с присутствующими.

### Голос

Тон голоса должен быть громким настолько, чтобы его слышали все. Следите за интонацией. Правильно расставляйте акценты на ключевые слова. Интонацией и паузами можно выделять целые предложения, имеющие важное значение. Паузы дают аудитории время на осмысление ваших слов. Скорость изложения материала должна быть немного ниже, чем обычная разговорная речь. Говорите убедительно и с энтузиазмом. Не понижайте голос к концу каждой фразы.

### Мимика и движения

Сохраняйте естественность: мимики, движений головы и тела. Избегайте излишней жестикуляции. Выразительная жестикуляция может улучшить впечатление от вашего выступления, но ее избыток нанести вред – старайтесь не сильно «размахивать» руками.



## Как справиться с трудными вопросами?



- Сделать паузу. Подавить в себе панику.
- Отрегулировать ритм дыхания.

- Ответить на вопрос.
- Переадресовать вопрос другому члену аудитории или самому задавшему.
- Предложить вопрос для всеобщего обсуждения.
- Отложить ответ на вопрос до следующей встречи с аудиторией, указав на необходимость развернутого выступления на данную тему, которое невозможно в данный момент из-за ограниченного времени.
- Признать, что не можете ответить, и пообещать выяснить ответ.



## Краткий глоссарий по вопросам государственно-общественного управления образованием<sup>1</sup>

### Государственно-общественное управление образованием

– участие и взаимодействие в управлении образованием, с одной стороны, различных субъектов, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования (органы государственной власти и местного самоуправления, руководители общеобразовательных учреждений), и, с другой стороны, различных субъектов, выражающих интересы в области образования гражданского общества, населения.

### Управляющий совет

– 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.

### Дружелюбный (дружественный) критик

– российский эквивалент понятия «critical friend», используемого в Англии для определения позиции управляющего совета или общественных управляющих по отношению к администрации школы. Его смысл в том, что управляющий совет должен быть принципиальным и требовательным, но вместе с тем доброжелательным, конструктивным и помогающим другом (партнером) директора школы, педагогического коллектива.

### Информационная открытость

– удовлетворение информационных потребностей потребителей образовательных услуг и всех заинтересованных лиц посредством предоставления образовательной организацией (органом управления) достоверной и полной информации об организации (системе образования), результатах ее деятельности, обеспечение возможностей для обратной связи от потребителей образовательных услуг (заинтересованных лиц) граждан с целью повышения эффективности своей деятельности.

### Комиссия (комитет) управляющего совета

– рабочий орган управляющего совета, создаваемый для подготовки решений совета в определенной сфере его компетенций.

### Кооптация

– включение нового члена в состав уже действующего коллегиального органа решением этого органа.

### Независимая оценка качества образования (НОК)

– оценка качества работы (условий, процессов, результатов) образовательных организаций в целях определения соответствия предоставляемого образования потребностям физического лица и юридического лица, осуществляемая внешним по отношению к организации субъектом. НОК проводится для обеспечения потребителей образовательных услуг и иных заинтересованных лиц полной, актуальной и достоверной информацией о порядке и качестве предоставления образовательных услуг, оказания им содействия в выборе образовательной организации, образовательной программы.

### Общественное участие

– непрерывный процесс взаимодействия между образовательной организацией, ответственной за принятие решения, и гражданами, чьи интересы могут быть затронуты прямыми или косвенными последствиями этого решения, а также государственными органами власти различного уровня, регулирующими данный вид (сферу) деятельности.

### Общественный управляющий в образовании

– представитель деловой, профессиональной, родительской, ученической и иной общественности, наделенный полномочиями представлять и выражать интересы этой общественности в сфере образования на региональном, муниципальном уровнях и на уровне образовательной организации и входящий в создаваемые для этого органы государственно-общественного коллегиального управления.

### Открытость

– образовательной организации (системы) – способность организации улавливать и учитывать изменения внешней среды в целях собственного развития; система правил и норм, обеспечивающих постоянное взаимодействие с представителями внешней среды (родительская общественность, местное сообщество и др.).

### Подотчетность

– принцип ответственности органов управления, организаций за результаты работы (прежде всего, перед потребителями образовательных услуг) и механизмы ее реализации: публичные доклады, раскрытие информации на сайтах и др.

### Реорганизация

– прекращение или иное изменение правового положения организации, в результате которого происходит одновременное создание одного, либо нескольких новых, и/или прекращение одного, либо нескольких прежних (реорганизуемых) организаций. Реорганизация осуществляется в форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования. Реорганизация проходит по решению учредителя или органа организации, например, управляющего совета, уполномоченного на это учредительными документами (уставом).

### Стейкхолдеры

– индивиды и группы лиц, вовлеченные в сферу деятельности организации, заинтересованные в результатах ее деятельности (от англ. *stakeholder*; букв. «владелец доли (получатель процента); держатель заклада»).

### Ходатайство

– официальное прошение (просьба) одного или нескольких лиц, адресованное вышестоящей инстанции (организации, органу управления или должностному лицу).

<sup>1</sup> Полный список терминов по вопросам государственно-общественного управления образованием можно найти на сайте [www.gouo.ru](http://www.gouo.ru).