

учащихся. Как можно подобный вид деятельности считать предпринимательством?

Внереализационные доходы, полученные «за пределами» собственно образовательного процесса, на наш взгляд, в принципе не должны присутствовать в деятельности образовательного учреждения. И, тем более, отражаться в уставе. Тогда повышается значимость всего того, что отражено в уставе по отношению к организации учебных магазинов, ателье, даже бирж по продаже ценных бумаг, если это сопряжено с практической подготовкой учащихся и студентов, прохождением ими производственной практики или развитием профессиональных навыков.

Помимо чисто регулятивных функций устав выполняет и «представительскую» функцию, поскольку это тот документ, ознакомление с которым позволяет определить, что представляет собой данное образовательное учреждение. Выписки из устава могут понадобиться для цитирования при изготовлении тех или иных документов, для публичного воспроизведения, изготовления стендов, рекламных буклетов и других целей. Поэтому при разработке Устава рекомендуется, помимо чисто юридических положений, включить в текст важную, значимую для общественности информацию об образовательном учреждении. К такой информации можно отнести перечень профилей обучения, дополнительных видов деятельности, прав и обязанностей учащихся, наличие перспектив развития материальной базы, возможностей образовательного учреждения по организации непрерывного обучения учащихся и студентов и т.п.

Устав рассчитан на его творческое использование: создание устава в отрыве от системы действующих в конкретном образовательном учреждении локальных правовых актов, без учета постоянно меняющегося законодательства и других реалий может привести к тяжелым последствиям, вплоть до дезорганизации работы образовательного учреждения и конфликта с законом.

Гилева Е.В.

ВВЕДЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ В РОССИЙСКИХ ШКОЛАХ: ПЕРСПЕКТИВЫ, СЛОЖНОСТИ, ОПЫТ

В декабре 2003 г. на рассмотрение в Государственную Думу был внесен проект Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «Об образовании» (в части управления общеобразовательными учреждениями)», целью которого явилось введение управляющих советов. Рассмотрим перспективы и сложности, связанные с введением управляющих советов в школе, сравнив модели их построения в России и Англии. Поправка к ст. 35 определяет особенности управления государственными и муниципальными общеобразовательными учреждениями. В частности, п. 2 ст. 35¹ закрепляет основные задачи управляющего совета:

определение основных направлений (программы) развития общеобразовательного учреждения, особенностей его образовательной программы;

повышение эффективности финансово-экономической деятельности общеобразовательного учреждения;

содействие созданию в общеобразовательном учреждении оптимальных условий и форм организации образовательного процесса;

контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в общеобразовательном учреждении.

Работа по созданию управляющих советов в восьми пилотных регионах страны уже началась, главная цель – выявление основных проблемных «зон» в существующем законопроекте. Уже сейчас школы столкнулись с некоторыми трудностями: отсутствие нормативно-правовой базы, сложная процедура внесения изменений в устав школы, процедура перерегистрации на различных уровнях¹. Согласно п.4 ст. 35¹ проекта Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Закон РФ «Об образовании» управляющий совет является общественным органом. Поэтому люди в составе Совета должны будут работать бесплатно, в том числе и секретарь, в обязанности которого входит не только составление протоколов, но и знание нормативной базы, делопроизводства и документооборота. Каким образом будет решаться вопрос об оплате труда?

Другая проблема, с которой столкнулись пилотные школы – разграничение компетенции управляющих и попечительских советов, каким образом они смогут функционировать в условиях уже существующей нормативной базы, типового положения о средней общеобразовательной школе и Закона «Об образовании»?

В процессе развития государственного управления школой возникает проблема разделения полномочий между коллегиальными органами управления и руководителем образовательного учреждения. Каким образом она решается в российской и английской школах? Разделение полномочий между руководителем общеобразовательного учреждения и органами соуправления показывает, насколько централизовано (децентрализовано) управление. Неэффективность деятельности органов соуправления школой в России связана, в том числе, и с отсутствием ясного представления о разделении полномочий². Какие функции директор сохраняет за собой, а какие передает Совету? В российской школе нет единой установившейся системы разделения полномочий. Как показывает изучение опыта российских школ, компетенции руководителя и Совета различаются друг от друга. Вполне возможно, что какие-то полномочия, реализуемые на практике, не были зафиксированы на уровне школьных законодательств.

¹ См.: Родионова Е. Скажи подгузникам «Нет!»// Лидеры образования. 2004. № 5.

² См.: Руднев Е. Директор и совет школы: кто есть кто// Народное образование. 2004. № 7.

В Таблице 1¹, составленной на основании практики, представлены сферы ответственности директора и Совета.

Таблица 1

Функции руководителя и Совета российской школы

Функции руководителя	Функции совета
<ul style="list-style-type: none"> • ведет работу с кадрами (подбор, прием, расстановка); • устанавливает надбавки и другие доплаты к окладом работников, порядок и размер премирования • разрабатывает правила внутреннего распорядка; • осуществляет текущий контроль за успеваемостью и промежуточной аттестацией обучающихся; • обеспечивает организацию деятельности органов соуправления 	<ul style="list-style-type: none"> • устанавливает режим работы школы; • определяет порядок приема, перевода и выпуска обучающихся; • разрабатывает положения об органах самоуправления, кодекс прав и обязанностей педагогов, учащихся, их родителей и вносит их на рассмотрение и утверждение общего собрания (конференции, сбора, форума); • утверждает уровень оплаты дополнительного труда работников учреждения; • создает и использует фонд развития образовательного учреждения; • изучает и способствует гражданскому воспитанию обучающихся; • исследует интересы и потребности всех участников образовательного процесса; • вырабатывает требования к внешнему виду учащихся; • рассматривает вопросы здоровья и питания; • заслушивает отчеты директора и других представителей администрации о деятельности образовательного учреждения; • рассматривает предложения о внесении изменений в Устав образовательного учреждения и другие локальные акты (положения, правила, инструкции и т.д.); • создает рабочие комиссии, в том числе согласительную

Сопоставив опыт работы каждого образовательного учреждения с положениями в таблице, можно понять, насколько школа преуспела или отстала в разделении полномочий в системе государственно-общественного управления. Каким же образом решается проблема разделения полномочий в английской школе?

Совет выполняет стратегическую роль в управлении школой. Она включает разработку школьной стратегии, постановку целей и задач, определение политики для достижения этих целей, наблюдение за прогрессом школы и за тем, насколько принятая стратегия обеспечивает этот прогресс. Или Совет играет первостепенную роль в развитии Концепции школы и следит за ходом ее реализации.

Директор практически ничего не решает сам. Он является ответственным за внутреннюю организацию, управление и контроль над школой, за реализацию стратегии, которую выработал управляющий Совет. Директор английской школы выступает в качестве инициатора, который формулирует цели, задачи и политику (например, школьной образовательной программы), а Совет, как орган управления, рассматривающий и принимающий окончательный вариант решения.

Управляющие Советы по своему усмотрению делегируют часть собственных функций директору, дают ему обоснованные указания и требуют их выполнения. Перед принятием решения Совет должен

¹ См.: Руднев Е. Указ. соч.

консультироваться с директором по всем вопросам, касающимся стратегии развития школы.

Осуществляя стратегию управления, члены Совета должны использовать данные мониторинга, чтобы наблюдать за реализацией принятых решений и корректировать их в случае необходимости. Директор считается ведущим профессионалом и несет ответственность за продвижение школы в направлении заданных целей. Он должен предоставлять необходимую информацию, чтобы члены Совета могли убедиться в том, что он в должной мере воспринял возложенную на него ответственность.

Директор и учителя несут ответственность за школьные достижения перед управляющим Советом. В идеале Совет и директор должны работать вместе и быть партнерами при разработке ключевых моментов школьной политики. При таком партнерстве важна роль Совета как «дружественного критика» директора. Совет может подвергать сомнению некоторые идеи, выдвинутые директором, задавать ему вопросы, корректировать его предложения и таким образом приходиться к лучшим коллегиальным решениям. Часть функций в управлении школой возлагаются только на Совет. Это в большинстве своем все, что связано с финансовой деятельностью директора, назначением и отстранением его от должности.

Рассмотрев полномочия директора и Совета в английских школах, можно заметить, что преимуществами этой системы является связь Совета и руководителя по всем сферам принятия управленческих решений. При таком подходе руководитель чувствует разделенную ответственность¹.

Для того чтобы понять трудности в управлении школой, важно ответить на вопросы: не возникают ли проблемы в реализации управленческих решений из-за перегрузки одного человека (директора)? За что отвечает Совет, а за что директор? При принятии решений, по каким вопросам не используется обратная связь с органами общественного управления? Какие полномочия можно дополнительно делегировать Совету, и какие преимущества это даст руководителю? Если наше государство совместно с пилотными школами сумеет ответить на все эти вопросы, то введение поправок в Закон «Об образовании» не вызовет столько трудностей и во всех остальных общеобразовательных учреждениях страны.

¹ Руднев Е. Директор и совет школы: кто есть кто// Народное образование. 2004. № 7.