

**ОПЫТ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ И УЧРЕЖДЕНИЙ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ПО РАСШИРЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ  
В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ**

**Сборник статей**

АСОУ  
2008

УДК 373  
ББК 74  
О 60

**Опыт работы** муниципальных образовательных систем и учреждений Московской области по расширению общественного участия в управлении образованием: Сборник статей / Сост. С.Г. Косарецкий; Под ред. А.И. Салова. – АСОУ, 2008. – 56 с.

ISBN 978-5-204-01923-5

В сборник включены статьи, отражающие опыт организации деятельности управляющих советов общеобразовательных учреждений, муниципальных государственно-общественных советов по развитию образования, подготовки публичных докладов школ и муниципальных органов управления образования

Адресовано специалистам органов управления образования, руководителям общеобразовательных учреждений, общественным управляющим.

УДК 373  
ББК 74

Редакционный совет:

*Л.Н. Антонова* – председатель,  
*В.Г. Чайковский, А.А. Фомина, Н.Н. Пантюхина*

ISBN 978-5-204-01923-5

© Министерство образования  
Московской области, 2008  
© АСОУ, 2008  
© Косарецкий С.Г., сост., 2008  
© Беляевская М.А., оформ., 2008

## Содержание

Введение .....	4
<i>Иноземцева Е.С.</i> Об опыте участия общественности в управлении образованием в городском округе Дубна Московской области .....	7
<i>Зотова О.О.</i> Опыт развития государственно-общественного управления в Солнечногорской муниципальной системе образования .....	15
<i>Калашиникова Н.О., Дорофеева О.А., Кузнецова И.В.</i> Создание системы государственно-общественного управления и организация эффективной работы управляющего совета в муниципальном общеобразовательном учреждении – гимназии № 2 г. Раменское .....	21
<i>Шестаков А.М.</i> Управляемая демократия, а не анархия – вот залог процветания нашей гимназии .....	30
<i>Мерцалова Т.А.</i> Опыт подготовки публичных докладов подмосковных школ .....	33
<i>Губина В.Н.</i> Из опыта работы по подготовке публичной отчетности в сфере образования Чеховского муниципального района .....	46
<i>Иващенко Л.И., Копырина Е.В., Тришина М.А.</i> Субъекты общественно-государственного управления и формы работы с ними .....	50

## ВВЕДЕНИЕ

В 2008 г. в Московской области на всех уровнях управления образованием продолжилась работа по расширению общественного участия в управлении образованием. О результативности деятельности в этом направлении свидетельствуют следующие показатели выполнения Московской областью обязательств комплексного проекта модернизации образования (КПМО):

в общеобразовательных учреждениях (98,81%) области действует орган государственно-общественного управления, обладающий комплексом управленческих полномочий, в том числе по распределению средств стимулирующей части фонда оплаты труда;

орган государственно-общественного управления образованием, ориентированный на его развитие, в том числе обладающий полномочиями по распределению фонда стимулирования руководителей образовательных учреждений, создан в 69 муниципальных образованиях;

школы (100%) опубликовали публичный отчет;

общеобразовательные учреждения (95%) имеют регулярно обновляемый сайт (есть основания считать, что в оставшийся до завершения проекта в 2008 г. срок сайты будут созданы во всех школах области);

общественные эксперты приняли участие в лицензировании, аккредитации 93% общеобразовательных учреждений (от числа прошедших лицензирование, аккредитацию за отчетный период);

на пунктах (100%) проведения итоговой аттестации выпускников общеобразовательных учреждений в форме ЕГЭ присутствовали общественные наблюдатели.

Очевидно, что эффекты расширения общественного участия в управлении образованием не могут быть сведены к формальному росту количества советов, публичных докладов и сайтов.

Действительным показателем системных эффектов реализации данного направления является признание общественности как полноправного субъекта образовательной политики, а общественного заказа на содержание качества образования – как основы для разработки образовательных программ школ и программ развития школ. Привлечение общественности к обсуждению и решению ключевых проблем развития школы, в частности к оценке и стимулированию качества образования, оформляется как норма деятельности органов управления образованием, администрации и коллективов образовательных учреждений.

В 2008 г. основное внимание было сосредоточено на качественной стороне государственно-общественного управления.

Мероприятия Министерства образования Московской области, работа муниципальных органов управления образованием, экспертно-консультационная поддержка регионального оператора были направлены на решение следующих задач:

советы должны начать реальную работу, приступить к освоению и реализации управленческих полномочий, прежде всего по участию в согласовании образовательной программы и программы развития школы;

при подготовке публичных докладов управленческие команды школ должны уйти от шаблонов ведомственной отчетности, включить в свое содержание информацию, отвечающую реальным потребностям обществу, представить ее на доступном "непрофессионалам" языке;

школьные сайты должны обеспечить регулярное информирование общественности о жизни школы, ее достижениях и планах.

Анализ, проведенный ГОУ ВПО МО "Академия социального управления", региональным оператором КПОМО, показывает, что в решении указанных задач важную роль играет выявление и распространение образцов успешной практики государственно-общественного управления в образовании. С этой целью подготовлен настоящий сборник статей, в которых отражен опыт работы муниципальных образовательных систем и образовательных учреждений Московской области по расширению общественного участия в управлении образованием.

Презентация опыта эффективной организации работы управляющего совета или подготовки качественного публичного доклада, с одной стороны, является наглядным свидетельством жизнеспособности идей государственно-общественного управления, возможности неформального подхода к их практической реализации и достижения значимых для школы результатов. С другой стороны, это раскрывает конкретные способы и методы (know-how), позволяющие добиться результата, справиться с проблемами, которые для многих учреждений остаются пока непреодолимыми.

Представляется, что сегодня именно этот опыт должен стать как стимулом, так и учебным материалом для совершенствования практики государственно-общественного управления в системе образования.

В настоящее время одним из эффективных методов управления инновационным развитием рассматривается метод "эталонной оценки", которая определяется как непрерывный и систематический процесс оценки услуг, продуктов и рабочих процессов тех организаций, которые были признаны образцами лучшей практики, направленной на улучшение деятельности собственной организации.

В нашем случае, конечно, рано говорить об эталонах в полном смысле, неких "идеальных образцах" для подражания или 100%-х эффективных рецептах достижения успеха. Очевидно, что каждый опыт по-своему уникален и механический перенос его на иную "почву" невозможен. Кроме того, выявление и объективное описание тех факторов и механизмов, которые определили успех в каждом конкретном случае, является непростой задачей в принципе, а для практиков – "носителей опыта" – особенно.

Надо признать, что некоторые аспекты представляемого опыта не лишены внутренних противоречий и дискуссионны. Более того, сами авторы статей откровенно говорят о проблемах, с которыми столкнулись, в том числе о тех, что пока не нашли своего окончательного разрешения.

Но даже сам факт перехода от абстрактных дискуссий о необходимости и возможности реализации принципов государственно-общественного управления, информационной открытости к дискуссиям об эффектах и проблемах реальной практики имеет несомненную ценность.

В сборник вошли статьи, охватывающие широкий круг вопросов: участие управляющих советов в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, создание и организация работы муниципальных государственно-общественных советов по образованию, подготовка публичных докладов общеобразовательных учреждений и муниципальных органов управления образования.

В статьях представлен опыт как территорий, зарекомендовавших себя лидерами государственно-общественного управления в Московской области, Российской Федерации в целом и продолжающих выступать "пионерами" в освоении новых практик и форм общественного участия в управлении образованием (г. Дубна), так и тех, кому за достаточно короткий срок удалось заметно продвинуться в создании механизмов, обеспечивающих подлинно демократический характер управления, реальную открытость школы для общества.

ГОУ ВПО МО "Академия социального управления" выражает благодарность руководителям и специалистам муниципальных органов управления образованием, подготовившим материалы для публикации в сборнике.

## ОБ ОПЫТЕ УЧАСТИЯ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ ДУБНА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Не будет преувеличением сказать, что мы живем в период исторического расширения демократического, государственно-общественного управления образованием. Еще несколько лет назад только в единицах наших школ были созданы такие органы управления, в состав которых входили и педагоги, и родители, и управленцы, и ученики, и просто заинтересованные в успешном развитии конкретной школы люди. И при этом таким органам предоставлялись реальные управленческие полномочия. Был сделан первый и очень важный шаг к практической реализации одного из основных принципов государственной политики в области образования – принципа государственно-общественного управления, зафиксированного в статье 2 Закона РФ "Об образовании".

Сегодня огромное количество образовательных учреждений во всех регионах России идут по демократическому пути. Впервые за последние десятилетия у родителей и иных представителей общественности появилась возможность участвовать в управлении образовательными учреждениями, в решении вопросов, от которых зависит настоящее наших детей, развитие их личности, характера, их будущее.

В городе Дубне эксперимент по изменению структуры управления образовательными учреждениями ведется с 2004 г. Именно тогда при активной поддержке, в том числе информационной, главы города, Управления народного образования города два общеобразовательных учреждения (лицей "Дубна" и школа № 1) в числе первых включились в этот серьезный эксперимент. В структуру управления этих учреждений был введен коллегиальный орган управления с названием "Управляющий совет". В его состав вошли представители педагогических работников лицея, директор, представитель учредителя, учащиеся старших классов, родители, которых в совете большинство. Были определены полномочия совета и порядок его работы.

За деятельностью управляющих советов этих учебных заведений с интересом наблюдали и профессионалы в области образования и родители. Изменилась ли ситуация в них с созданием управляющих советов?

Да, конечно, изменилась.

С наделением управляющего совета реальными управленческими полномочиями у общественности, например, появилась возможность участвовать в принятии решений о выборе наиболее актуальных для учеников профилей обучения в части школьной программы, о введении школьной формы, появилась возможность влиять на распределение средств, получаемых образовательным учреждением от приносящей доход деятельности и на перспективы развития учреждения в целом.

С внедрением в Московской области КПО органы государственно-общественного управления общеобразовательных учреждений получили дополнительные и очень серьезные полномочия. Сделан большой шаг по привлечению общественности к оценке качества и результативности труда педагогических работников и распределению фонда стимулирующих надбавок.

Наделение управляющих советов вышеперечисленными полномочиями и послужило основным стимулом к созданию подобных органов управления в других школах города и в настоящее время не осталось ни одной школы, которая бы управлялась без участия общественности.

Можно сказать, что осознание членами управляющих советов своих полномочий явилось для них настоящим испытанием. Причем наибольшая сложность заключалась в осознании членами советов именно полномочий, связанных с оценкой качества и результативности труда педагогических работников и распределением фонда стимулирующих надбавок. Предстояло ответить на массу вопросов и, прежде всего, на вопрос: каким образом, в каких пределах управляющие советы могут участвовать в оценке качества и результативности труда педагогических работников и распределении фонда стимулирующих надбавок? Как проделать эту работу наиболее корректным образом и создать наиболее эффективный механизм оценки качества и распределения стимулирующих выплат именно для вашей школы?

Вопросы очень сложные даже для профессионалов – экономистов, методистов, юристов. Но следует отметить, что в этой ситуации мы не чувствовали себя наедине с поставленной задачей. Силами Министерства образования Московской области, Академии социального управления, Управления народного образования города Дубны в помощь членам управляющих советов были своевременно подготовлены практические и полезные методические материалы, организованы учеба членов управляющих советов и постоянно действующие консультационные пункты.

За прошедший учебный год во всех школах города была проделана огромная работа, в результате которой были созданы локальные акты образовательных учреждений, устанавливающие виды, размеры, условия и порядок произведения выплат стимулирующего характера работникам, показатели и критерии оценки качества и результативности труда работников. В разработке и согласовании этих актов управляющие советы принимали самое активное участие.

Таким образом, во всех школах города были созданы свои нормативные базы, правила, которыми теперь руководствуются не только управляющие советы, но и вся школа в целом. Хочется надеяться, что в этих коллективных творениях, рожденных в результате бурных обсуждений всеми категориями участников образовательного процесса (педагоги, родители, учредитель), максимально учтены все их пожелания.

На наш взгляд, основная ценность управляющего совета как раз и заключается в том, что для решения наиболее важных для общеобразовательного учреждения вопросов имеется орган, на заседании которого за одним столом собираются представители всех участников образователь-

ного процесса, что, несомненно, ведет к принятию наиболее оптимального для каждой конкретной школы решения.

На сегодняшний день вопрос о необходимости школе управляющего совета перед школами нашего города уже не встает. Опасения, что общественность у нас пассивная или что управляющие советы обязательно вступят в конфронтацию с директорами школ, начнется двоевластие, что директора будут саботировать управляющие советы как своих конкурентов, оказались напрасными. В основном директора находят в этой структуре помощь и поддержку.

Вот, например, некоторые отзывы директоров школ города Дубны о деятельности управляющих советов.

Директор школы № 1 **Руденко А.И.**: "Управляющий совет необходим как источник независимого взгляда на достижения и проблемы школы, источник новых идей".

Директор школы № 4 **Сиротина Ю.А.**: "Деятельность управляющего совета оказывает положительное влияние на работу школы, стала значительно заметна заинтересованность родителей в жизни школы".

Директор лицея № 6 **Кренделева Н.Г.**: "Совет по развитию лицея за время работы в лицее № 6 показал себя как организованный компетентный орган. Цели и задачи деятельности совета формируются в диалоге между всеми членами образовательного процесса. В результате работы совета выиграла все. Учителя, которые осваивают новые формы социального взаимодействия и оперативно получают информацию об изменениях потребностей местного сообщества для того, чтобы адекватно на них реагировать. Лицейсты, получившие возможность участия в управлении образовательно-воспитательным процессом и развитии коммуникативных способностей, постижения азов управления, работы с людьми, возможность отстаивать свои права. Родители имеют дополнительную возможность постигать педагогику воспитания, влиять на учебно-воспитательный процесс, воздействовать на окружающее общество в целях его изменения к лучшему для воспитания и развития детей, оградить детей от негативных воздействий, осуществлять педагогические, экономические, нравственные идеи в лицее.

А я как директор лицея получила мощную поддержку со стороны своих коллег, учеников и родителей, усиление возможности управления образовательно-воспитательным процессом; дополнительные возможности общения с учащимися, родителями и педагогами и, как следствие, своевременное получение информации об изменениях потребностей местного сообщества и адекватное реагирование на эти изменения, приобретение знаний современного менеджмента".

Директор школы № 7 **Редькин А.Р.**: "Мое личное отношение к управляющему совету положительное, так как появилась возможность решать вопросы, выходящие за пределы компетентности администрации школы или требующие согласования всех участников образовательного процесса. Общественный орган управления школой, включающий в себя как представителей коллектива, родителей, учащихся, так и представителя учредителя изначально будет действовать в правовом поле и в соответствии с нормативными документами министерства образования, что также немаловажно. Конечно же, часть ответственности за принятые решения перекладывается с директора школы на управляющий совет, хотя появляется и отчетность перед этим органом. С точки зрения повышения авторитета школы в социальном окружении, конкурентоспособности и экономической привлекательности – явные плюсы. Но все же большое значение имеет то, каков настрой каждого персонально члена управляющего совета, будь то учитель или родитель, или кооп-

тированный член совета. Были случаи, когда в совет попадали "случайные люди" по принципу голосования "лишь бы не я". Как правило, эти члены совета не были заинтересованы в успехах школы. Говоря о нашем совете, отмечу, что на данный момент мы ищем себе в состав кооптированных членов, работаем по всем вопросам дружно и слаженно на благо образования наших учащихся".

Директор гимназии № 11 **Кокарева Е.И.**: "Я как директор гимназии в лице управляющего совета получаю постоянную поддержку в решении ответственных решений в управлении".

Директор лицея "Дубна" **Мещерская Т.Р.**: "Мое личное отношение к управляющему совету положительное. Управляющий совет необходим лицеем как участник образовательного процесса и гарант создания оптимальных условий для функционирования лицея в режиме развития. С помощью управляющего совета наш лицей сумеет осуществить программу развития и выполнить свои обязательства по РКПМО".

Очень часто приходится слышать: существует риск, что совет превратится в "общественное" прикрытие политики директора.

По этому поводу в одной из своих публикаций очень точно сказал выдающийся российский педагог, разработчик, двигатель, лидер образовательной реформы в России Анатолий Аркадьевич Пинский (к сожалению, рано ушедший из жизни), человек, стоявший у истоков развития в России принципа государственно-общественного управления общеобразовательными учреждениями.

Вот его слова: "Если родители будут соглашаться, чтобы ими манипулировали (вероятность этого, конечно, имеется), то я не знаю, как им помочь. Демократию нельзя подарить. Управляющие советы создают новые условия и новые возможности. Все зависит от того, захотят ли люди ими воспользоваться".

КПМО реализуется в Подмосковье уже второй год и призван, как известно, создать условия для получения нашими детьми современного образования. Одним из важнейших факторов достижения этой цели является расширение открытости школы и возможностей общества влиять на управление школой через государственно-общественные советы. В целях наиболее эффективной работы в этом направлении при Управлении народного образования администрации города Дубны в 2007 г. был создан государственно-общественный совет по развитию общего образования.

Основными задачами этого совета являются:

определение основных направлений развития муниципальной системы общего образования;

усиление общественного участия в образовании и в управлении им;

рост влияния местного сообщества на качество образования и его доступность для всех слоёв населения;

повышение эффективности муниципальной системы общего образования, ее открытости для общественности;

Государственно-общественный характер совета определяется тем, что он является формой непосредственного участия местного сообщества в реализации органами местного самоуправления полномочий в сфере об-

шего образования, делегированных государством на уровень муниципального образования, средством согласования между органами местного самоуправления и местным сообществом наиболее важных управленческих решений по вопросам развития общего образования на территории города.

Участие представителей органов местного самоуправления в его деятельности в целях реализации на муниципальной территории политики субъекта Российской Федерации в области образования, не противоречащей политике Российской Федерации в области образования, непосредственно обеспечивает его государственно-общественный характер.

Состав совета формируется из числа:

представителей Совета депутатов города;  
администрации города (в том числе Управления народного образования администрации города Дубны);

председателей управляющих советов муниципальных общеобразовательных учреждений;

представителей общественности (научной, культурной, деловой и др.).

Количественный состав совета и порядок его формирования устанавливается положением об этом совете. При этом глава администрации города Дубны входит в состав совета по должности.

К основным полномочиям совета относятся:

1) согласование программы развития муниципальной системы общего образования;

2) принятие рекомендаций по проекту бюджета органа местного самоуправления в части обеспечения содержания зданий и сооружений муниципальных общеобразовательных учреждений, обустройства прилегающих к ним территорий;

3) согласование планов и мероприятий Управления народного образования администрации города Дубны по организации предоставления дополнительного образования детям на территории города, содержания зданий и сооружений муниципальных общеобразовательных учреждений, обустройства прилегающих к ним территорий;

4) согласование положения о выплатах стимулирующего характера руководителям муниципальных общеобразовательных учреждений;

5) рассмотрение ходатайств управляющих советов общеобразовательных учреждений о стимулировании руководителей муниципальных общеобразовательных учреждений;

6) согласование решений Управления народного образования администрации города Дубны о распределении выплат стимулирующего характера руководителям муниципальных общеобразовательных учреждений;

7) утверждение ежегодного публичного отчета о состоянии и результатах развития муниципальной системы общего образования и представление его общественности города;

8) разработка мероприятий и программ содействия общественности, общественным объединениям и благотворительным организациям в соз-

дании здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в муниципальных общеобразовательных учреждениях;

9) организация и проведение общественного наблюдения и общественной экспертизы деятельности муниципальных общеобразовательных учреждений, обеспечение участия представителей общественности в процедурах лицензирования и аккредитации образовательных учреждений, аттестации педагогических кадров;

10) ходатайство перед учредителем, при наличии оснований, о расторжении трудового договора с руководителем муниципального общеобразовательного учреждения;

11) рассмотрение предложений граждан о деятельности муниципальной системы общего образования, жалоб и заявлений о действиях (бездействии) руководителей муниципальных общеобразовательных учреждений и (или) органа управления образованием, влекущих нарушение прав участников образовательного процесса, содействие гражданам в восстановлении нарушенных прав в сфере образования;

12) содействие в привлечении общеобразовательными учреждениями средств из внебюджетных источников.

Таким образом, мы видим, что государственно-общественный совет по развитию общего образования обладает очень широкими полномочиями, об эффективности реализации которых можно судить по принятым им решениям.

Так, например, в 2007 г. совет принял самое активное участие в разработке правил, по которым в настоящее время производятся выплаты стимулирующего характера руководителям муниципальных общеобразовательных учреждений города Дубны. В итоге этой работы советом было согласовано положение об условиях установления и порядке выплат стимулирующего характера руководителям муниципальных общеобразовательных учреждений города Дубны.

В соответствии с указанным положением расчёт размера выплат стимулирующего характера руководителям общеобразовательных учреждений также представляется на согласование совету.

В Дубне сочли наиболее оптимальным на сегодняшний день следующий вариант установления выплат стимулирующего характера руководителям общеобразовательных учреждений:

выплаты стимулирующего характера производятся два раза в год по результатам работы за полугодие, что позволяет учитывать динамику образовательных достижений руководителя;

если на руководителя общеобразовательного учреждения в полугодии, по результатам которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера, налагалось дисциплинарное взыскание, выплаты стимулирующего характера ему не устанавливаются;

расчет размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за полугодие каждому руководителю и обоснование данного расчета производится Управлением народного образования администрации города

Дубны. Для подготовки указанного расчета на основании приказа начальника управления народного образования создается комиссия. Председателем указанной комиссии является начальник Управления народного образования администрации города Дубны;

произведенный комиссией расчет с его обоснованием оформляется протоколом, который подписывается председателем и секретарем комиссии. Протокол направляется в государственно-общественный совет по развитию общего образования города Дубны для согласования произведенного расчета размера выплат стимулирующего характера. Протокол направляется в государственно-общественный совет в срок, достаточный для его рассмотрения и принятия решения в установленном порядке;

по результатам рассмотрения представленного Управлением народного образования администрации города Дубны расчета государственно-общественный совет города Дубны на своем заседании принимает решение.

Если по представленному расчету у государственно-общественного совета не имеется возражений, замечаний, предложений и т.д., то совет принимает решение согласовать представленный Управлением народного образования администрации города Дубны расчет размера выплат стимулирующего характера руководителям общеобразовательных учреждений за результаты работы за полугодие.

Если государственно-общественный совет не согласен с представленным расчетом, то совет формулирует свои замечания, возражения, предложения и принимает решение о направлении последних начальнику Управления народного образования администрации города Дубны. Замечания, возражения, предложения государственно-общественного совета направляются начальнику управления народного образования с обязательным обоснованием последних.

В срок не позднее 20 сентября и 20 января каждого года на основании протокола комиссии Управления народного образования администрации города Дубны и с учетом мнения государственно-общественного совета города Дубны начальник Управления народного образования администрации города Дубны издает приказ об установлении выплат стимулирующего характера руководителям общеобразовательных учреждений за результаты их работы за полугодие. Указанные выплаты производятся ежемесячно одновременно с выплатой заработной платы.

Таким образом, мы стремимся создать все условия для последовательного преодоления профессиональной замкнутости системы образования в городе, в том числе в обсуждении вопросов оценки качества труда руководителей общеобразовательных учреждений.

Появившаяся возможность оценки результатов деятельности педагогов, в том числе и руководителей образовательных учреждений, со стороны потребителя образовательных услуг, родительского и местного сообщества уже приносит свои плоды.

Во-первых, уравнительное распределение в оплате труда уходит в прошлое. Передовые и работающие с полной отдачей работники могут пре-

тендовать на стимулирующую надбавку, так как заработная плата напрямую зависит от показателей успешности.

Во-вторых, своевременно выявляются отстающие и равнодушные работники.

Так, например, при рассмотрении на одном из заседаний муниципального совета расчета размера выплат стимулирующего характера руководителям общеобразовательных учреждений по результатам работы за полугодие оказалось, что одному из руководителей общеобразовательных учреждений комиссией было присвоено чуть больше 50 баллов из 100 возможных. Совет посчитал, что для руководителя образовательного учреждения столь низкое количество баллов недопустимо, и, если данный факт не послужит для него хорошим стимулом к повышению качества своего труда, совет будет ходатайствовать перед учредителем о применении к нему мер дисциплинарного воздействия, вплоть до расторжения с ним трудового договора.

Создание столь открытой и прозрачной системы оценки качества труда руководителей общеобразовательных учреждений города получило одобрение главы администрации города – председателя государственно-общественного совета по развитию общего образования, который предложил распространить этот опыт установления выплат стимулирующего характера на руководителей дошкольных образовательных учреждений. В настоящее время этот вопрос находится в стадии обсуждения.

Обобщая накопленный в Дубне опыт по расширению демократического государственно-общественного управления образованием, мы пришли к ряду выводов, которыми готовы поделиться.

Во-первых, демократичный руководитель образовательного учреждения в условиях государственно-общественного управления в вопросах стратегического управления учреждением должен заручиться поддержкой всех участников образовательного процесса в лице управляющего совета, прежде чем он сможет проводить свою политику. Это способствует тому, что устраняется произвольность в принятии решений, распределение денег и наем работников будут основываться на заслугах, а не на связях. Вдобавок регулярные отчеты руководителя перед органом государственно-общественного управления обязывают демократичных руководителей откликаться на интересы общественности, иначе они рискуют тем, что совет может выйти с ходатайством перед учредителем о расторжении с ним трудового договора (при наличии предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации оснований).

Во-вторых, более широкий доступ к информации о деятельности школы, появляющийся в процессе расширения ее открытости для общественности, повышает аргументированность дебатов и качество анализа перед принятием решений. Руководителям приходится реагировать на информацию и мнения, которые они, возможно, предпочли бы игнорировать.

Например, в случае когда по какому-либо вопросу в школе зреет конфликтная ситуация, именно управляющий совет как орган, объединяющий

в своем составе всех участников образовательного процесса, способен своевременно обнаружить и осветить обострение ситуации и выступить в качестве необходимой системы раннего предупреждения. В школах, лишенных подобного механизма обратной связи, возникающие конфликты протекают гораздо острее.

В-третьих, государственно-общественное управление устроено так, что оно способно к адаптации. Конкуренция между школами, на рынке труда дает стратегическому органу управления постоянные стимулы к выявлению новых идей, удовлетворяющих приоритетные потребности граждан. Если сформированный состав совета не в состоянии наметить правильный курс, саморегулирующаяся природа демократии побуждает заменить их другими людьми, способными предложить свежий набор принципов и стратегий. Конечно, сам факт создания в школе органа государственно-общественного управления не гарантирует достижения нужного результата. Однако он гарантирует право на постоянные перемены до тех пор, когда нужный результат будет достигнут, потому что орган государственно-общественного управления имеет все права и инструменты для исправления ситуации, когда школа движется в неверном направлении.

Мы живем в историческую эпоху. Это время надежд. Глобальное расширение демократического государственно-общественного управления обещает далеко идущие последствия в плане укрепления благосостояния, успешности и безопасности наших школ. И не следует ожидать, когда общественность "созреет" для осуществления права на управление образованием. Нужно дать ей возможность учиться, приобретать опыт, непосредственно реализуя свое право на участие в управлении делами школы на практике. Именно эта точка зрения и получила распространение на современном этапе развития образования в городском округе Дубна Московской области.

О.О. Зотова\*

#### ОПЫТ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЛНЕЧНОГОРСКОЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Модернизация системы образования затрагивает сегодня интересы всего общества и вносит в повестку дня многие спорные вопросы. В этой ситуации актуализируется особая задача образовательной политики – достижение общественного согласия в сфере образования. Это сложная задача, поскольку большая часть граждан в настоящее время слабо вовлечена в процесс функционирования образовательной системы и в еще меньшей степени имеет возможность влиять на процесс ее реформирования.

\* Зотова О.О. – начальник отдела общего образования, заместитель председателя муниципального совета по развитию образования.

Обеспечение прозрачности и открытости деятельности муниципальной образовательной системы для общественности как условие расширения общественного участия в развитии образования является одной из ключевых задач Комитета по народному образованию Солнечногорского муниципального района по реализации Приоритетного национального проекта "Образование".

Инновационные процессы в образовательной системе района приобрели в последнее время достаточно интенсивный характер. Создание и апробацию модели государственно-общественного управления образованием можно отнести к одному из ведущих направлений инновационной деятельности.

Можно говорить о двух направлениях развития государственно-общественного управления в районе.

**Первое направление** – организация системы государственно-общественного управления в каждом образовательном учреждении с вовлечением профессионального и ученического сообщества. Примерами являются педагогические советы, методические объединения, творческие группы. Эти формы самоуправления учреждением действуют вполне эффективно: есть конкретные планы, программы, результаты их реализации.

**Второе направление** – развитие механизмов и форм взаимодействия с внешним сообществом: родителями, общественными организациями, фондами, СМИ.

Изменения, происходящие в последние несколько лет в районе, трансформировали взаимоотношения школы и общества. Раньше основными формами участия общественности в управлении являлись родительские комитеты образовательных учреждений и классные родительские комитеты. Сегодня – это управляющие советы школ с новыми сферой ответственности и полномочиями. Их деятельность направлена на обеспечение развития учреждения, на улучшение условий обучения и труда работников учреждения, совершенствование его материально-технической базы.

Сегодня во всех образовательных учреждениях Солнечногорского района достаточно успешно апробирована технология создания управляющих советов, включая сложные вопросы разработки нормативной базы муниципального уровня, локальных актов школ, организации предвыборных кампаний и выборов.

Полностью сформирована нормативно-правовая база, регулирующая деятельность органов государственно-общественного управления в общеобразовательных учреждениях. В уставы образовательных учреждений внесены изменения и дополнения, касающиеся деятельности управляющих советов, в каждом учреждении имеется комплект локальных актов, регламентирующих деятельность советов.

Комитет по народному образованию в рамках компетенции учредителя образовательных учреждений контролирует деятельность управляющих советов. В комитете сформирована база данных по всем управляющим со-

ветам (нормативные документы, состав и др.). Обеспечено регулярное отражение деятельности советов на сайтах учреждений в разделе РКПМО.

Результаты реализации пятого направления РКПМО "Расширение общественного участия в образовании" в сравнении с обязательствами Московской области представлены в таблице с сайта электронного мониторинга РКПМО.

№	Показатель	Значение показателя	
		Запланированное на 2008 г.	Фактически достигнутое по состоянию на 10.10.2008 г. в Солнечногорском районе
5.1	Доля общеобразовательных учреждений, в которых согласно зарегистрированному уставу создан и действует орган государственно-общественного управления (совет), обладающий комплексом управленческих полномочий, в том числе по распределению средств стимулирующей части фонда оплаты труда общеобразовательного учреждения	85,0%	100%
5.2.0м	Имеет ли муниципальное образование орган государственно-общественного управления образованием? Реквизиты документа: Распоряжение главы Солнечногорского муниципального района № 345 от 19.11.2007 г. "О создании Муниципального совета по развитию образования в Солнечногорском муниципальном районе"	Да  х	
5.2.0дм	Факт наличия органа государственно-общественного управления образованием подтвержден документально Ссылка: <a href="http://www.solkno.ru/index.php?option=com_remository&amp;Itemid=44&amp;func=startdown&amp;id=78">http://www.solkno.ru/index.php?option=com_remository&amp;Itemid=44&amp;func=startdown&amp;id=78</a>	Да  х	
5.3	Доля общеобразовательных учреждений, имеющих опубликованный (в СМИ, отдельным изданием, в сети Интернет) публичный отчет об образовательной и финансово-хозяйственной деятельности	100,0%	100,0%
5.4	Доля общеобразовательных учреждений, имеющих свои регулярно (не реже 2 раз в месяц) обновляемые сайты в сети Интернет	100,0%	100,0%
5.5	Доля пунктов проведения итоговой аттестации выпускников общеобразовательных	100,0%	100,0%

№	Показатель	Значение показателя	
		Запланированное на 2008 г.	Фактически достигнутое по состоянию на 10.10.2008 г. в Солнечногорском районе
	учреждений в форме ЕГЭ, в которых присутствовали общественные наблюдатели		
5.6	Доля общеобразовательных учреждений, в лицензировании, аккредитации которых приняли участие общественные эксперты (от числа всех общеобразовательных учреждений, проходивших лицензирование, аккредитацию за отчетный период)	85,0%	100,0%

Как видно, по показателям 5.3, 5.4, 5.5 достижения района соответствуют обязательствам области, а по показателям 5.1, 5.6 превышают их.

Действительно, уже к концу сентября 2008 г. во всех 30 школах района созданы сайты, которые регулярно обновляются. В настоящий момент свои сайты имеют все учреждения дополнительного образования детей. Продолжается подключение к Интернету дошкольных образовательных учреждений района, и сейчас уже три центра развития ребенка – детских сада – имеют регулярно обновляемые сайты.

Во всех школах опубликованы публичные доклады. В 2008/09 учебном году публичную отчетность всех образовательных учреждений района планируется привести в соответствие с утвержденным форматом.

Развивается система участия общественности в контроле качества образования. Так, в текущем году все процедуры лицензирования и государственной аккредитации образовательных учреждений проходили с участием представителей общественности, членов или председателя управляющего совета, о чем свидетельствуют заключения экспертных комиссий.

В 2008 г. на всех пяти пунктах приема ЕГЭ присутствовали общественные наблюдатели, в качестве которых были привлечены представители органов государственно-общественного управления школьного и муниципального уровней, депутатского корпуса, общественных объединений (всего 17 человек, из них двое из родительского комитета, трое из управляющего совета, пять из органов власти, пять из образовательных учреждений высшего профессионального образования, один из учреждения СПО, один из учреждения НПО). В 2009 г. планируется увеличить количество общественных наблюдателей, а также привлечь к наблюдению представителей СМИ.

Сейчас, когда управляющие советы созданы, на передний план выступает задача организации их деятельности. Отрядным фактом является начало работы комиссий управляющих советов.

Накапливается опыт конкретных решений и действий управляющих советов.

Так, управляющим советом МОУ лицея № 1 рассмотрены вопросы охраны школы, организации горячего питания (по запросу общешкольного родительского собрания), координации проектно-исследовательской деятельности учащихся и учителей в рамках программы "Одаренный ребенок", установки режима работы лицея, расходования бюджетных средств.

Управляющий совет МДОУ № 32 за отчетный период утвердил "Программу развития МДОУ на 2008–2013 гг.", принял участие в оценке качества и результативности труда работников МДОУ и распределении выплат стимулирующего характера, в подготовке и утверждении публичного доклада руководителя МДОУ.

Управляющий совет МОУ лицея № 7 принял участие в процедурах лицензирования лицея, итоговой аттестации обучающихся. При содействии совета летом 2008 г. были отремонтированы буфет, спортзал, полы в кабинетах математики, географии, истории, в коридоре 2-го этажа.

Управляющий совет МОУ СОШ № 5 активно участвует в реализации программы развития школы, проявляет заботу об обучающихся из малообеспеченных семей (организовывает экскурсионные поездки, готовит новогодние подарки и др.), участвует в работе родительских лекториев, а также оказывает помощь в решении вопросов ремонта кабинетов, приобретения школьного оборудования и спортивного инвентаря.

Особенно следует отметить тот факт, что именно управляющие советы менделеевских СОШ № 1 и 2 выступили с инициативой реорганизации образовательного пространства поселения. Процесс реорганизации проходил при активном участии и под наблюдением членов советов и местной общественности. С 1 сентября 2008 г. в целях улучшения условий обучения и повышения эффективности использования ресурсов менделеевские школы реорганизованы в Менделеевскую начальную школу-детский сад и Менделеевскую СОШ. Управляющие советы участвовали в разработке программ развития реорганизованных учреждений.

Однако в работе управляющих советов есть и много нерешенных проблем. К ним относятся:

- пассивная позиция общественности, педагогических работников в вопросах формирования содержания работы созданных управляющих советов;

- низкая активность в проведении общественной оценки деятельности и качества результатов образовательных учреждений;

- подмена участия общественности в управлении спонсорством (благотворительностью);

- отсутствие у членов советов навыков программно-целевого и проектного управления, являющихся необходимым условием системных изменений в образовании, недостаточная подготовка самих руководителей образовательных учреждений к стратегическому планированию в рамках деятельности управляющих советов.

Таким образом, возникает острая необходимость решения проблемы обучения общественных управляющих в системе образования по вопросам содержания образования, нормативно-правового регулирования сферы образования, экономики образования, поддержки инновационных образовательных практик. Должна быть создана особая система обучения и подготовки общественных управляющих и консультантов в сфере общественно-управления образованием.

Новая практика систематического обучения общественных управляющих создается на глазах. Инициатором и организатором такого обучения стал учебно-методический центр. Методисты центра прошли курс обучения региональных тьютеров "Построение региональной системы подготовки общественных управляющих в рамках реализации РКПМО" в Академии социального управления.

Определены вариативные модели организации обучения: в форме собеседований, круглого стола, консультаций, лекционных чтений, обучающих и практических семинаров. Для организации обучения используются методические и справочные материалы о наиболее важных сторонах деятельности управляющих советов. Участники данного эксперимента активно распространяют (диссеминация) опыт, идеи и подходы новой практики систематического обучения общественных управляющих.

Одним из самых важных достижений в рамках развития государственно-общественного управления в районе является создание Муниципального совета по развитию образования под председательством главы района Владимира Андреевича Нестерова.

Цель создания совета – обеспечение эффективной реализации в муниципальной системе образования района одного из ключевых принципов государственной политики Российской Федерации в сфере образования – принципа демократического государственно-общественного характера управления образованием. Совет призван обеспечить усиление общественного участия в управлении образованием, рост влияния местного общества на качество образования и его доступность для всех слоёв населения, повышение эффективности муниципальной системы образования, ее открытости для общественности.

Согласно Закону РФ "Об образовании", образовательные учреждения осуществляют свою деятельность в интересах личности, общества и государства. Каждый из субъектов образовательных правоотношений должен иметь возможность влиять на функционирование и развитие системы образования, но вместе с тем нести свою долю ответственности за создание условий, необходимых для выполнения системой образования своих социальных и образовательных функций.

В такой ситуации перед комитетом по народному образованию района стоит задача: создание условий для поддержки и развития инновационной деятельности и инновационных процессов в области государственно-общественного управления образованием. Опыт показывает, что развитие

общественной составляющей в управлении образованием помогает привлечь в образовательные учреждения дополнительные ресурсы, обеспечить их развитие, сделать более чувствительными к актуальным запросам семьи и общества.

*Н.О. Калашникова, О.А. Дорофеева,  
И.В. Кузнецова\**

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
И ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА  
В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ –  
ГИМНАЗИИ № 2 г. РАМЕНСКОЕ

Муниципальное общеобразовательное учреждение Гимназия № 2 существует как новый тип учебного заведения с 1991 г. Начатые реформы системы образования в 90-е гг. поставили перед школьным образованием ряд задач:

гуманизация и гуманитаризация образования;  
создание условий для личностного развития школьников, дифференциация образовательного процесса;  
демократизация образования.

Последняя задача предполагала существенные изменения в управлении образовательным учреждением, привлечение к управлению учителей, учащихся и родителей.

Решение этих задач в комплексе потребовало коренной перестройки структуры управления.

Были созданы административный и методические советы, кафедры учителей начальной школы, русского языка и литературы, математики, естественнонаучных дисциплин. Этим подразделениям были переданы некоторые функции управления: разработка и утверждение программ, мониторинг и диагностика уровня и качества образования, право выходить с предложениями по улучшению учебно-воспитательного процесса и др.

В 90-е гг. в гимназии был создан совет, который состоял из 15 человек в следующей пропорции: семь учителей, пять родителей, три учащихся 9–11-х классов. Выбор представителей проводился на конференциях. Совет занимался выработкой стратегии образования в гимназии, утверждал локальные нормативные акты, рассматривал наиболее важные вопросы, которые требовали объединения усилий всех участников образовательного процесса. Начиная с 1994 г. совет утверждал программы развития гимназии, изменения в устав.

\* Калашникова Н.О. – директор гимназии, Дорофеева О.А. – заместитель директора гимназии, Кузнецова И.В. – председатель совета гимназии.

Параллельно продолжалась большая работа по созданию системы ученического самоуправления. В условиях вакуума, который образовался в воспитательной работе после исчезновения пионерской и комсомольской организаций, мы обратились к практике западных школ, соединив политические процессы, которые были связаны с демократизацией общества, с практикой воспитательного процесса в гимназии. Мы нашли выход из создавшейся ситуации через участие в проекте "Школа – правовое пространство".

Путем проведения ролевой игры "Выборы президента ученической республики" мы создали органы ученического самоуправления – классные и школьный (президентский совет). В процессе проведения деловых игр "Я как гимназист", "Традиции и обычаи гимназии", "Правила нашей жизни – какими им быть?" были разработаны "Правила нашей жизни", которые регулируют отношения между всеми участниками образовательного процесса. В разработке правил принимали участие родители, учащиеся, учителя. С тех пор ролевые и деловые игры проводятся регулярно, стали хорошей традицией гимназии и школой. В них осуществляется социализация учащихся и оттачиваются навыки самоуправления.

Ученическая республика, созданная в гимназии, является равноуровневым институтом самоуправления. С помощью этого института удалось преодолеть формализм в работе с учащимися. Их участие в общественной жизни и самоуправлении – это конкретные дела, обязанности и права, которые выполняются и соблюдаются.

Конкретным примером стала инициатива учащихся 9-х классов о разработке правил нашей жизни для учащихся начальной школы. В 2006 г. учащиеся 9–10-х классов создали творческую группу и разработали правила, доступные и понятные учащимся начальной школы. Эти правила вручаются учащимся 1-х классов в День посвящения их в гимназисты и сопровождают их все время обучения на 1-й ступени.

Вместе с тем начиная с 2000 г. в работе совета наметилась тенденция к застою, работа его стала более формальной. Как-то само собой "сошло на нет" участие в нем учащихся. Функции совета гимназии, попечительского совета и родительского комитета пересекались. Незаметно бразды правления перешли к попечительскому совету. Нарушалась регулярность созыва заседаний совета. Его функция свелась к принятию устава гимназии, изменений к нему и локальных актов.

Участие в федеральном эксперименте "Модернизация образования: перспективные разработки" (2000–2004 гг.), в реализации ПНПО и РКПМО позволили изменить сложившуюся ситуацию в гимназии и наметить пути реорганизации сложившейся системы управления в гимназии.

Переход к *новой* системе управления был вызван необходимостью перестройки стратегии образования, намеченной в Законе РФ "Об образовании", в основных документах правительства (в частности, в документе "Основные направления социально-экономического развития страны до 2010 г.", раздел "Модернизация образования") и практическими задачами его модернизации в условиях конкретной школы.

Главными задачами российского образования названы достижение нового качества образования, отвечающего современным потребностям общества, его доступность и эффективность, рост его открытости и общественной привлекательности. В рамках документов по модернизации школы большое внимание уделено качеству управления, развитию институтов общественного участия в управлении. Создание системы общественно-государственного управления рассматривалось как важнейшая задача участия гимназии в национальном проекте.

Исходным моментом создания системы государственно-общественного управления явилось изучение нормативных и методических документов по данному вопросу и опыта других учреждений.

Была создана творческая группа, куда вошли директор гимназии, его заместители, учителя, члены родительского комитета и попечительского совета.

В создании системы государственно-общественного управления гимназией можно выделить два этапа:

первый – *теоретический* (2006–2007 гг.);

второй – *практический* (2007–2008 гг.).

На первом этапе были изучены следующие документы.

1. Закон об образовании.
2. Методические рекомендации по созданию школьных управляющих советов.
3. Методическое пособие "Руководство для членов школьных управляющих советов. М., 2006.
4. Вариативные модели школьных управляющих советов в России: создание, деятельность, сопровождение. М., 2005.

Кроме того:

изучена практика действия таких советов на территории Раменского района. (школа № 8);

проведена аналитическая работа по сравнению достигнутого этапа развития системы общественного управления в гимназии и моделей общественного управления в других образовательных учреждениях;

определена модель совета гимназии, особенностью которой стало скорее не создание новой, а усовершенствование действующей модели в свете направлений КПО;

определены суть изменений в управлении – придание совету функций государственно-общественного управления, дальнейшее развитие и совершенствование ученического самоуправления, четкое разграничение функций между органами общественного управления.

На втором этапе создана рабочая группа, разработан регламент создания новой системы государственно-общественного управления в школе.

Были разработаны и приняты следующие документы:

Регламент создания системы государственно-общественного управления;

Положение о совете гимназии (исправленное и дополненное).

На данном этапе были проведены собрания трудового коллектива, родительские собрания, собрания ученических коллективов.

Все участники образовательного процесса ознакомились с основными направлениями модернизации образования. В соответствии с положением о совете гимназии были проведены учительские, ученические и родительские конференции, на которых были избраны представители в совет.

Структура созданного совета выглядела следующим образом: директор – 1, учитель – 3, другие работники – 1, родители – 5, учащиеся – 3, представитель общественности – 1, представитель учредителя – 1.

При формировании совета в основном были выполнены рекомендации по квоте представительства, но буквального следования не было.

Расчет показал, что более действенным будет совет с численностью 15 человек. На наш взгляд, совет большей численностью потеряет свою мобильность и гибкость, трудно будет осуществлять и функции совета. Практика работы показала, что численность совета гимназии, имеющего управляющие функции, не должна быть менее 11 и более 18 человек.

В течение 2007–2008 гг. не было нареканий по поводу некачественной работы по оценке труда педагогических работников и распределения выплат из стимулирующей част ФОТ как со стороны членов совета, так и самих учителей.

Обязанности между членами совета были распределены следующим образом.

*Председатель совета* (Кузнецова И.В.) – ведет заседания совета, координирует его работу, следит за регулярностью созыва и ведением документации, намечает вместе с директором повестку дня, вместе с директором организует выборы и кооптацию новых членов, присутствует на собраниях трудового коллектива и заседаниях педагогического совета, осуществляет связь с советом муниципального образования – Раменский район.

*Заместитель председателя совета* (Игнатов В.М.) – замещает председателя и выполняет его функции во время его отсутствия, имеет право подписи на соответствующих документах, распределяет обязанности между членами совета гимназии, следит за их выполнением

*Секретарь* (Вайсман Т.В.) – ведет документацию, заполняет протоколы заседаний, обеспечивает явку членов совета на заседания.

*Члены совета от родителей* (Евсеева О.В., Гуськова Т.И., Левченко В.В.) – присутствуют на заседаниях, принимают участие в обсуждении, вносят предложения по совершенствованию учебно-воспитательного процесса, осуществляют связь с родительским комитетом и попечительским советом, координируют вопросы привлечения и рационального расходования внебюджетных средств гимназии.

*Члены совета от учителей и работников гимназии* (Иванова Т.Ю., Шмелева Л.Г., Карпова Е.В.) – присутствуют на заседаниях, принимают участие в обсуждении, вносят предложения по улучшению работы гимназии, осуществляют связь с учителями и творческой группой по выработке

критериев оценки труда учителей и работников гимназии для распределения стимулирующей части ФОТ, принимают участие в школьных и районных мероприятиях.

*Члены совета от учеников* (Кирнос А., Иванова И., Кукушкина С.) – присутствуют на заседаниях, принимают участие в обсуждении, вносят предложения по улучшению работы гимназии и поощрению учителей, осуществляют связь со школьными и ученическими органами самоуправления, принимают участие в работе педагогического совета и собраниях трудового коллектива.

*Член совета от общественности* (Мельников В.А. – председатель Городского совета депутатов) – присутствует на заседаниях, принимает участие в обсуждении, вносит свои предложения, касающиеся работы гимназии, осуществляет связь с местным сообществом и продвижение гимназии на общественном уровне, оказывает содействие в привлечении внебюджетных средств.

*Член совета от учредителя* (Мананникова А.В.) присутствует на заседаниях, поддерживает связь гимназии с учредителем, оказывает методическую и консультационную помощь.

*Директор* – присутствует на всех заседаниях совета, совместно с председателем намечает повестку дня, осуществляет связь совета с администрацией и работниками гимназии, следит за исполнением решений совета и претворяет их в практику образовательного процесса.

Совету гимназии были приданы функции управляющего совета:

через представительство в составе различных категорий;  
через определение и расширение его функций.

Проведено разграничение функций между советом гимназии, попечительским советом, родительским комитетом, иными органами школьного самоуправления, структурами методического обеспечения.

*Совет гимназии:*

принимает устав гимназии, изменения и дополнения к нему;  
утверждает программу развития гимназии;  
принимает локальные акты гимназии;  
принимает решение о введении единой формы одежды на весь период обучения;  
согласовывает выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных Министерством образования и науки РФ);  
рассматривает жалобы и заявления участников образовательного процесса;  
согласовывает смету расходов бюджетных и внебюджетных средств;  
принимает решение об исключении учащегося из гимназии в соответствии с законодательством;  
заслушивает отчет директора гимназии;  
контролирует соблюдение здоровых и безопасных условий обучения, качество и доступность образования;  
согласовывает решение о распределении стимулирующей части ФОТ.

*Попечительский совет:*

содействует привлечению внебюджетных средств;  
оказывает организационную и консультативную помощь;  
принимает решения по использованию передаваемых гимназии средств.

*Родительский комитет:*

оказывает содействие гимназии в учебно-воспитательной деятельности (с целью соблюдения единства педагогических требований);  
вносит предложения по совершенствованию учебно-воспитательного процесса;  
организует совместные праздники, познавательные мероприятия, экскурсии и т.д.;  
участвует в выявлении неблагополучных семей и семей, нуждающихся в педагогической поддержке;  
участвует в организации профильных лагерей;  
участвует в контроле качества питания обучающихся;  
определяет списочный состав учащихся на предоставление льгот;  
координирует деятельность классных родительских комитетов;  
участвует в подготовке и проведении родительских собраний, лекториев и встреч.

*Педагогический совет:*

анализирует деятельность педагогического коллектива, определяет цели и задачи на учебный год;  
обсуждает и утверждает выбор различных вариантов содержания образования (учебных планов, программ, форм, методов и способов учебно-воспитательного процесса);  
принимает решение по переводу учащихся из класса в класс, на следующую ступень обучения, по допуску к экзаменам и формам промежуточной и итоговой аттестации;  
рассматривает поведение и успеваемость учащихся;  
координирует работу по реализации и усовершенствованию образовательных программ и инновационной деятельности учителей;  
рассматривает и рекомендует на утверждение на совете программу развития;  
рассматривает вопросы обеспечения безопасности и сохранения здоровья обучающихся и сотрудников.

*Научно-методический совет:*

рассматривает, вырабатывает стратегически важные предложения по развитию гимназии, по научно-методическому обеспечению образовательных программ, в том числе инновационных;  
организует разработку и экспертизу стратегических документов гимназии (программ развития, образовательных программ и т.д.);  
анализирует состояние и результативность научно-методической работы, инновационной деятельности;  
вырабатывает и согласовывает подходы к организации и оценке инновационной деятельности и экспериментальной работы;

консультирует педагогов по проблемам инновационной деятельности, исследовательской работы, профессионального самосовершенствования; контролирует ход и результаты исследовательских проектов; вносит предложения по стимулированию и оценке инновационной деятельности педагогов гимназии.

*Кафедры:*

разрабатывают и организуют экспертизу концепции новых учебных курсов по предметам;

проводят согласование и интеграцию новых учебных программ и учебных планов;

проводят диагностику и мониторинг качества знаний учащихся;

организуют обсуждение и рецензирование различных материалов, подготовленных на кафедре;

проводят анализ портфолио учителей и предоставляют материалы для оценки работы учителей для выплаты стимулирующих надбавок;

руководят исследовательской работой учащихся;

разрабатывают программы внеклассной работы по предметам;

разрабатывают методический инструментарий для оценки эффективности проводимых нововведений, результатов исследований.

Рассмотрим формы ученического самоуправления.

**Школьная ученическая республика.** Имеет конституцию, парламент, состоящий из представителей учащихся 5–11-х классов. Во главе стоит президент, который избирается общим голосованием сроком на 2 года. Президент координирует работу президентского совета и парламента, по должности входит в совет гимназии, приглашается на заседания педагогического совета. В президентский совет входят наиболее активные старшеклассники. В парламент входят по одному представителю от класса учащихся (5–11-е классы).

Парламент организует деятельность учащихся по следующим направлениям:

*организационная работа* – дежурство по гимназии, поддержание порядка и дисциплины в гимназии, выполнение правил нашей жизни всеми учащимися;

*культурно-воспитательная работа* – организация культурных мероприятий, помощь в проведении коллективных творческих дел, предметных олимпиад, Дня науки, Дня гимназии, Дня туризма, проведение объективных тренировок по безопасности и т.д.;

*работа СМИ* – выпуск общешкольной газеты МИГ, поэтических альманахов, стенгазет, оформление стенда "Школьная ученическая республика", освещение мероприятий, проводимых в гимназии, и заседаний совета гимназии, связь с районными средствами массовой информации, с РМО "Молодость", движением политических экологов "Местные", заполнение сайта гимназии и сайта кабинета иностранного языка;

*работа с молодежью* – детскими объединениями, учащимися 2–8-х классов, требующими индивидуальной поддержки; проведение викто-

рин, конкурсов с учащимися начальной школы, праздника "Посвящение в гимназисты", вечеров отдыха; подготовка команд к участию в Дне туризма, школьных спортивных команд, игр "Дебаты", ОДИ старшеклассников, ролевой игры "Выбор президента ученической республики".

Парламент в рамках школьной конституции осуществляет законодательную деятельность. ОДИ старшеклассников завершаются конкретным результатом – новые "Правила нашей жизни", положение о лучшем классе, положение о портфолио – личных достижениях учащихся, положение о дежурстве, положение о лучшем спортсмене гимназии и т.д., которые выносятся на утверждение советом гимназии и далее принимаются как локальные акты.

**Классное ученическое самоуправление.** Проводит в жизнь решение президентского совета, организует дежурство в классах, оказывает помощь классному руководителю в проведении классных часов, вечеров, конкурсов, ведет работу в микрорайоне "Холодово" среди ветеранов и людей старшего возраста, шефствует над младшим поколением.

Государственно-общественное управление осуществляется также в рамках *взаимодействия с родителями и общественностью* по следующим направлениям:

привлечение родителей к управлению гимназией как полноправных участников образовательного процесса в качестве членов совета, попечительского совета, общешкольного и классных родительских комитетов, членов творческих групп по подготовке и проведению коллективных творческих дел и мероприятий, проводимых в гимназии;

проведение общешкольных родительских конференций, на которых заслушивается публичный отчет директора, выбираются члены совета;

проведение родительских собраний;

совместные праздники и спортивные соревнования, семейные кафе, вечера отдыха;

мониторинг и диагностика семей, которые нуждаются в педагогической и социальной поддержке;

проведение дней открытых дверей;

встречи с представителями профильных вузов, с которыми сотрудничает гимназия;

привлечение родителей, учащихся и общественности к оценке результатов деятельности гимназии, анкетирование родителей с целью выявления отношения родителей к организации учебно-воспитательного процесса, выявлению актуальных проблем.

Взаимодействие школы с местным сообществом реализуется через следующие формы:

социологические опросы населения микрорайона;

работа с жителями микрорайона "Холодово" совместно с отделом администрации Раменского района;

подготовка материалов в средствах массовой информации (газеты "Родник", "Грань", "В добрый час", МУП "Раменское телевидение", газета "Троицкий вариант").

Э ф ф е к т ы и р и с к и практики государственно-общественного управления. В процессе реализации направлений РКПМО проводился анализ успешности деятельности системы государственно-общественного управления (самоанализ, опросы учащихся, учителей, родителей и общественности).

Большинство опрошенных одобрили практику создания системы государственно-общественного управления.

Анализ показал, что работа по созданию системы государственно-общественного самоуправления обнаружила следующие *эффекты*.

Более четко разграничены обязанности между различными органами управления.

Оживилась работа в "низах" (классное ученическое самоуправление, родительские комитеты).

Четко идет распределение стимулирующего фонда не по принципу "Кому хочу, тому дам", а с учетом реальных достижений в работе и общественной оценки труда учителя.

Только за один год были разработаны и приняты новая редакция устава гимназии и девять локальных нормативных актов.

Обновлена нормативная база в соответствии с изменениями в Законе РФ "Об образовании" и трудовым законодательством.

Не зафиксировано ни одной жалобы и обращения по поводу распределения стимулирующей части ФОТ.

Получила развитие "горизонтальная составляющая" управления (привлечение родителей и общественности).

К оценке работы стали привлекаться все слои общественности, родителей и учеников.

Повысилась коммуникативная и социальная активность школьников. Особенно большую активность в общественной жизни проявили учащиеся – члены совета гимназии и президентского совета.

Можно говорить об успехах в "продвижении гимназии" в районе и области.

Была подготовлена нормативная база для перехода на новую систему финансирования.

Члены совета вошли в состав школьной стратегической команды по реализации РКПМО.

Ф а к т о р а м и, обусловившими успешность реализации практики государственно-общественного управления в нашей школе, мы считаем следующие:

готовность учителей, родителей и учащихся к работе в новых условиях;  
уровень демократизации как основу для реализации успешной практики;  
высокая степень доверия родителей, общественности и учеников к школе;

подход к формированию состава совета ("качественный", а не "количественный");

эффективное взаимодействие органов управления и самоуправления;

хорошая работа администрации, совета, попечительского совета, родительского комитета, согласование целей гимназии на всех уровнях (администрации, учителей, родителей, общественности, учеников) и слаженная работа по их реализации.

Аспектами государственно-общественного управления, которые можно назвать *проблемным* и *противоречивыми*, следует считать следующие.

Присутствие учащихся при утверждении итогового протокола распределения стимулирующей части ФОТ. Этот аспект вызывает возражения с позиций этики.

Наша практика показала нереалистичность следования методическим рекомендациям по квоте представительства в совете. Скорее нужно идти от потребностей, условий и сложившейся системы самоуправления школы, взаимодействия с общественностью.

На сегодняшний день большая часть работы в совете ложится все же на представителей работников школы и директора.

Существующие критерии оценки деятельности учителя для распределения стимулирующей части ФОТ являются несовершенными, не учитывают все тонкости учебно-воспитательной работы. На наш взгляд, должны быть разработаны базовые критерии и дополнительные; спектр последних должен быть шире, чем предлагается в методических рекомендациях.

Существует риск, что без дополнительных стимулов роль совета как государственно-общественного органа управления может "сойти на нет", как это случилось с советами в 90-е гг.

Объективно требуется больше времени для апробации данной практики и выявления всего спектра рисков и эффекта.

В целом реализация данного направления работы школы способствовала формированию у педагогического коллектива более высокого уровня осознания задач модернизации образования.

*А.М. Шестаков\**

#### УПРАВЛЯЕМАЯ ДЕМОКРАТИЯ, А НЕ АНАРХИЯ – ВОТ ЗАЛОГ ПРОЦВЕТАНИЯ НАШЕЙ ГИМНАЗИИ

Родители и педагоги связаны едиными целями и задачами, направленными на выполнение общей программы образования и воспитания наших детей, поэтому вправе считать себя равноправными участниками этого сложного и напряженного процесса.

\* Шестаков А.М. – д-р мат. наук, профессор, председатель управляющего совета гимназии № 20 г. Люберцы.

Сама идея создания управляющих советов не нова, и аналогичные структуры в той или иной форме с успехом функционируют в целом ряде государств. Но между Россией и этими странами существует целый ряд экономических, политических и исторических отличий, поэтому просто копировать их образ деятельности нам нельзя, да у нас и не получится.

При оценке возможных путей решения многих внутри- и внешкольных проблем мы должны найти свой, наиболее приемлемый вариант. Создание коллегиального государственно-общественного органа самоуправления в школе – это разумный путь.

Управляющий совет Люберецкой гимназии № 20, директором которой является заслуженный учитель РФ Нина Кирилловна Мочалова, как орган государственно-общественного управления был создан на прочном фундаменте давно работающего школьного родительского совета. В новом статусе мы расширили сферу своей деятельности и полномочий, сохранив в основе принципы, которые были заложены в результате многолетней совместной работы педагогического коллектива гимназии и родителей.

В состав управляющего совета гимназии входят родители, педагоги, ученики, депутаты местного и городского советов, представители общественных организаций.

В сфере компетенции управляющего совета находится целый ряд внутри- и внешкольных вопросов: выработка и согласование критериев начисления стимулирующей надбавки, ремонт, реконструкция, охрана, питание и многие другие. Без преувеличения можно сказать, что в зоне внимания управляющего совета находится весь спектр вопросов, которые решает школа в рамках учебно-воспитательного процесса.

В основе нашей работы лежит принцип коллегиальности принятия решений: "За все, что происходит в гимназии, родители и педагогический коллектив школы должны нести равную долю ответственности, ибо это наше общее дело".

Соответственно, все принимаемые решения – введение новых учебных программ, программ развития школы, улучшение условий жизни детей в гимназии, определение потребностей школы по оснащенности учебного процесса и по требуемым ремонтным работам, а также обоснованность привлечения для решения этих задач внебюджетных, в том числе родительских, средств – результат совместных, порой длительных, обсуждений управляющим советом и администрации.

Несмотря на постепенное внедрение в жизнь федеральных программ развития школьного образования и значимое улучшение финансирования образовательного процесса, денег недостаточно, чтобы вести обучение на желаемом уровне. Всем нам необходимо менять устоявшиеся догмы констатации статуса финансовой ответственности и обязанностей лишь со стороны государства.

Но для того чтобы эти догмы менять, мы должны создать такой механизм участия родителей в финансировании учебного процесса, который

полностью исключал бы не только вероятность, но и теоретическую возможность нецелевого использования родительских средств. Поэтому мы взяли за основу финансовых взаимоотношений с родителями принцип полной гласности. Ни один рубль из собранных или выделенных средств не расходуется вне принятой управляющим советом сметы.

В рамках выполнения финансовых программ гимназия сотрудничает с созданной родительской организацией – Местный общественный фонд поддержки образования (МОФПО) "Родник", который и финансирует сопровождение реализуемых программ в рамках существующего законодательства.

Только за последнее время МОФПО профинансировал разработку целого ряда программ, таких как "Мониторинг и диагностика умений учащихся", "Информационные технологии в образовании". Принял долевое участие в ряде других инновационных и экспериментальных программ по нравственному и патриотическому воспитанию, формированию правовой культуры, развивающему обучению ИНОС, работе с детьми группы риска, одаренными детьми и т.п.

Все проекты программ и перспективных разработок осуществлялись только после их детального обсуждения и утверждения решением управляющим советом.

Хотелось бы обратить внимание на основные трудности, связанные с дальнейшим развитием самой системы государственно-общественного управления. Постараюсь изложить собственное видение проблем, которые, на наш взгляд, требуют определенной коррекции по отношению к их сегодняшнему восприятию.

**П е р в о е.** Мы должны обратить внимание на то, что имеет место фактор недооценки некоторыми представителями директорского корпуса потенциала, которым обладают родители их учеников. Прекрасно понимаю, что генетически в директорах школ уже заложен "синдром Александра Матросова", и они лично пытаются закрывать все "амбразуры". Но родительский коллектив любой школы имеет численность порядка 700–1000 человек. В его состав входят представители самых разных профессий. Спрашивается, зачем каждому директору школы быть санитарным врачом, чтобы знать варианты решения санитарных проблем школы; сантехником, чтобы бегать и замерять диаметры труб и сохранность вентиляей; строителем, чтобы оценить сметы подрядчиков на проводимый ремонт; юристом, чтобы оценить правильность оформления многочисленных юридических документов и чувствовать себя необоснованно обогатанным, когда начинают обвинять в растрате собранных средств, если у него за спиной есть люди, которые в силу своей профессиональной подготовки и личной заинтересованности в решении этих проблем, могут помочь школе? Хорошая взаимосвязь с родителями способствует оптимальному решению любых существующих в школе проблем.

**В т о р о е.** Складывается впечатление, что некоторые директора очень боятся, что родители разрушат принцип единоначалия в школе, а

самое главное – попытаются вмешаться в процедуру расходования выделяемых средств и распределения различных финансовых дотаций и поощрений. Что ж, участие родителей в распределении финансовых средств вполне обосновано. Но думаю, что они вовсе не собираются ломать сложившиеся принципы распределения, ибо понимают, что могут получить анархию, а не демократию. Родители хотят иметь управляемую демократию, чтобы при всей гласности и открытости мнений эффективность оперативного управления школой не снижалась. Авторитет директора должен остаться непререкаемым, так как от этого зависят имидж и успешность самой школы.

Наша общая задача – беречь золотой учительский фонд школы и сохранить те положительные традиции, которые присущи отечественному образованию.

**Т р е т ь е.** Хочу еще раз подчеркнуть, что у общественности в силу ее независимости гораздо больше прав и возможностей для решения актуальных проблем школы, чем у руководителей школ и гимназий. Родителям легче отстоять свою позицию в принципиальных вопросах.

В заключение позвольте обратиться к уважаемым руководителям школ. Управляющие советы создаются при вашем прямом и непосредственном участии. Я не думаю, что из многочисленного родительского коллектива школ нельзя отобрать в них союзников, которые будут жить интересами школы и своих детей, а не оппонентов, мешающих работать. Хотя термин *оппоненты* применен, пожалуй, неправильно, ибо все знают, что на любой защите диссертации правильно выбранный оппонент это, наоборот, залог успеха. Надо подбирать состав совета ради достижения высоких целей образования, а не ради галочки для начальства. Тогда успех в нашей совместной работе будет обеспечен.

*Т.А. Мерцалова\**

#### ОПЫТ ПОДГОТОВКИ ПУБЛИЧНЫХ ДОКЛАДОВ ПОДМОСКОВНЫХ ШКОЛ

Более четырех лет в образовательной системе Подмоскovie идет активная работа по разработке, освоению и внедрению технологий подготовки и механизмов презентации общественности публичных докладов образовательных учреждений и муниципальных образовательных систем. За это время количество общеобразовательных учреждений, занимающихся подготовкой и публикацией своих докладов, выросло от одного десятка до полутора тысяч. Ежегодно растет количество публичных докладов муниципальных образовательных систем.

\* Мерцалова Т.А. – ведущий научный сотрудник Центра стратегических разработок ГОУ ВПО МО "Академия социального управления".

Такая активность является следствием понимания руководителями системы образования Московской области всех уровней всё возрастающего значения роли общественности в управлении образованием. Принципы открытости, доступности, взаимовыгодного сотрудничества становятся не просто лозунгами, но – основой жизнедеятельности системы образования.

Новизна для работников российского образования практики публичной отчетности и быстрый переход от желательности к необходимости наличия доклада определили сложность процесса освоения технологии подготовки докладов. Эта ситуация усугубляется также отсутствием каких-либо стандартов и нормативных моделей построения публичных докладов образовательных учреждений и систем. Поэтому авторским коллективам приходится продвигаться преимущественно методом проб и ошибок.

В данных условиях в Московской области на базе Центра стратегических разработок Академии социального управления своевременно развернута работа по научно-методическому и экспертно-аналитическому обеспечению внедрения практики публичной отчетности. Подготовлены методические рекомендации и пособие по подготовке публичных докладов, проводятся обучающие семинары и консультации.

В соответствии с традиционными принципами опытно-экспериментальной деятельности в сфере образования на первом этапе основной задачей стало определение путей и средств, позволяющих преодолеть возможные риски, трудности и ошибки подготовки публичных докладов или вовсе избежать их. Такой подход вполне оправдывал себя в условиях отсутствия устойчивого позитивного опыта. В настоящее время школьные и муниципальные команды Подмоскovie подошли к тому рубежу, когда уже можно говорить не только о том, "как делать н е л ь з я", но и о том, "как н а д о делать".

Опыт, накопленный в образовательных учреждениях и муниципальных образовательных системах Московской области, позволяет предъявить профессиональному образовательному сообществу примеры интересных находок, конструктивных решений и результативных технологий подготовки и распространения публичной отчетности в сфере образования. Пока еще не претендуя на полноту и масштабность, не пытаюсь классифицировать и систематизировать этот позитивный опыт, представим лишь некоторые лучшие находки и достижения авторских команд общеобразовательных учреждений Подмоскovie.

Учитывая важность и сложность организационного процесса подготовки публичного доклада образовательного учреждения, начнем обзор лучших практик с примера грамотного и продуктивного организационно-управленческого подхода, использованного некоторыми школьными авторскими командами.

**Подготовка аннотированного макета (развернутого плана) публичного доклада.** Подавляющее большинство авторов публичных докладов в настоящее время предпочитает сразу готовить развернутый текст, и лишь

небольшая группа в соответствии с рекомендациями начинает работу с подготовки макета. Несомненные преимущества последнего заключаются не только в том, что продуманный и подготовленный совместно с представителями целевой аудитории развернутый план в значительной мере экономит время и силы, затрачиваемые на подготовку публичного отчета. Главное, что он позволяет найти содержательные и структурные идеи, которые делают доклад оригинальным и более интересным для различных групп потребителей.

Как показала экспертно-консультационная работа, проведенная сотрудниками ЦСР АСОУ, большую сложность для авторов школьных докладов представляет создание текста, соответствующего основным требованиям, предъявляемым к публичной отчетности. Приведем наиболее важные из них.

*Аналитический характер текста* – объяснение и обсуждение всех фактов, приводимых в тексте доклада с тем, чтобы непрофессиональному читателю были понятны достоинства образовательного учреждения, его достижения и проблемы, возникающие в процессе работы. Комментарии и интерпретации фактов и показателей должны способствовать тому, чтобы представить учреждение в максимально выгодном свете, соблюдая при этом принцип достоверности информации.

*Стиль и язык изложения* – использование таких стиля и языка изложения, которые было бы интересно читать непрофессиональной аудитории, которые были бы понятны читателям, не имеющим специальной подготовки.

*Оформление доклада* – использование приемов и оформления, которые привлекали бы внимание к докладу, вызвали желание ознакомиться с его полным текстом.

Именно на этих основных элементах мы и сделаем акцент в нашем обзоре.

Поскольку опыт создания публичной отчетности в системе образования только-только формируется, то пока мы не можем говорить о существовании некоего "идеального примера" целостного доклада. Однако интересных и грамотных фрагментов в публичных докладах общеобразовательных учреждений Московской области наработано уже достаточно много. Приведем некоторые из них, сопровождая комментариями и рекомендациями.

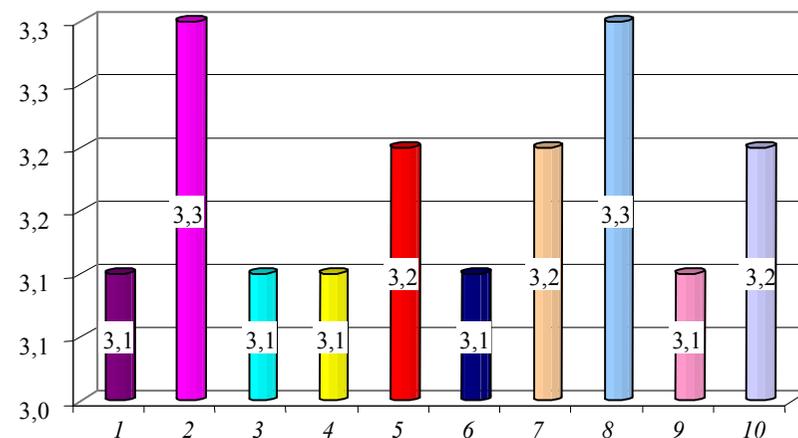
**Аналитический характер текста.** В экспертных заключениях, полученных по результатам экспертизы в марте–июне 2008 г., довольно часто встречаются формулировки типа: "В тексте доклада имеются отдельные примеры качественного анализа. Но ...". Действительно, практически нет ни одного доклада, в котором полностью были бы обеспечены требования к проведению анализа и представлению его результатов. Вместе с тем интересные примеры, действительно, встречаются довольно часто.

В качестве примеров приведем фрагменты из докладов общеобразовательных учреждений различного типа.

Особенно хочется выделить фрагменты из докладов вечерних (сменных) общеобразовательных школ. Учреждения этой категории впервые в этом году включилась в процесс создания публичной отчетности. При этом условия их функционирования достаточно специфичны, что влечет за собой определенные сложности в формировании содержания доклада.

**Пример 1.** Ниже приведен фрагмент из анализа результатов образовательной деятельности МОУ Дмитровская вечерняя (сменная) общеобразовательная школа. Авторы выбрали для иллюстрации результатов работы школы один из классов и продемонстрировали на его примере изменения, произошедшие в нем за период обучения (3 года). Предложенный авторами динамический анализ очень показателен сам по себе.

ДИНАМИКА ПОВЫШЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УРОВНЯ  
УЧАЩИХСЯ ЗА 3 ГОДА ОБУЧЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ 10 "Б" КЛАССА)<sup>1</sup>



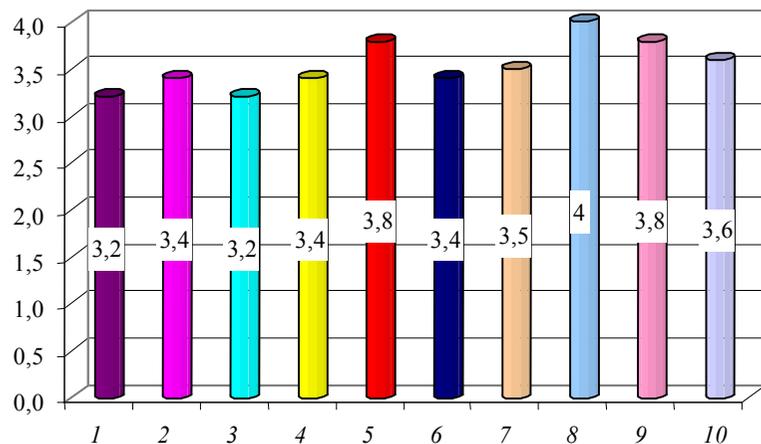
Д и а г р а м м а 1. Средняя оценка учащихся по предметам в аттестате за 9-й класс:  
1 – русский; 2 – литература; 3 – алгебра; 4 – геометрия; 5 – физика; 6 – химия; 7 – география;  
8 – история; 9 – обществоведение; 10 – биология.

Как видно из диаграммы 1, в нашу школу в основном приходят ребята, имеющие среднюю оценку по аттестату 3,1 балла. Причины невысокой успеваемости, по мнению самих учащихся (результаты входного анкетирования), – это пропуски занятий на предыдущем месте учебы по неуважительным причинам, по болезни, конфликтные ситуации с педагогами, родителями.

За три года обучения в нашей школе с применением модели адаптивной школы ребята добиваются улучшения в успеваемости. Как видно из диаграммы 2, их средний балл на момент окончания школы составляет 3,5 балла.

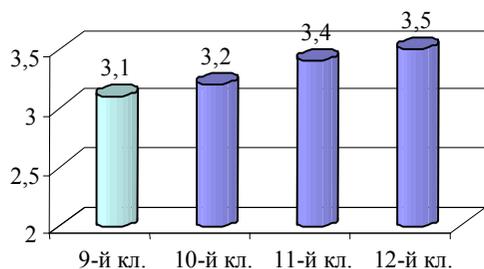
Следовательно, у обучающихся повышаются познавательный интерес и мотивация к различным учебным предметам как естественного, так и гуманитарного цикла.

<sup>1</sup> Из "Публичного доклада МОУ Дмитровская вечерняя (сменная) общеобразовательная школа за 2007/08 учебный год".



Д и а г р а м м а 2. Средняя оценка учащихся по предметам в аттестате за 12-й класс:  
1 – русский; 2 – литература; 3 – алгебра; 4 – геометрия; 5 – физика; 6 – химия; 7 – география; 8 – история; 9 – обществоведение; 10 – биология.

Как видно из диаграмм 1 и 2, образовательный уровень учащихся за время обучения в школе значительно повышается почти по всем предметам. Многие из выпускников будут продолжать свое образование в вузах и средних специальных образовательных учреждениях. В 2008 г. 53% выпускников собираются поступать в вузы Москвы, области и Дмитрова.



Д и а г р а м м а 3. Динамика средней оценки обучающихся за 9–12-й классы (средний балл)

В качестве рекомендаций авторам данного фрагмента можно предложить использовать иной тип графической иллюстрации (диаграмма 3). В таком варианте результативность образовательной программы, используемой школой, выглядела бы нагляднее.

Пр и м е р 2. Интересный подход к анализу используют авторы публичного доклада МОУ Лицей № 2 г. Протвино. Они строят его не только на констатации и объяснении причин имеющегося состояния дел, как делает большинство авторских коллективов, но и на обосновании перспектив развития своего учреждения. Особенно четко это прослеживается в

формулировке выводов. Например, после описания направлений и результатов деятельности лицейской системы дополнительного образования, включающей разнообразные программы – спортивные, гражданско-патриотические, художественно-эстетические, – они обозначают основные пути развития этой системы.

В дальнейшем планируется совершенствование системы дополнительного образования. Прежде всего акцент будет сделан не на количество кружков и клубов, а на то, насколько они интересны нашим учащимся. Результаты опросов показывают, что лицейстов привлекают правовое направление, психология, журналистика, экономика, дизайн. Это понятно, поскольку профессии журналиста, правоведа, дизайнера остаются престижными и интересны ребятам. Работа по данному направлению уже начата. Кроме клуба юных журналистов, в лицее создано детское телевидение, а также радио "Волна позитива". Ребята с удовольствием овладевают азами профессий журналиста, корреспондента, телеведущего. В будущем планируется создание клуба правовых знаний и клуба "Экономикс".

Таким образом, система дополнительного образования, основанная на интересах и склонностях учащихся, в дальнейшем будет направлена не только на всестороннее развитие личностных качеств учащихся, но и на профессиональное самоопределение и отвлечение ребят от негативного влияния улицы<sup>2</sup>.

При этом авторы доклада довольно четко выдерживают требование о связи между анализом ситуации, представленном в тексте, и выводами, сделанными по его итогам.

Пр и м е р 3. Очень важную особенность своего образовательного учреждения выявляют в анализе авторы доклада МОУ "Быковская основная общеобразовательная школа № 16".

#### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ<sup>3</sup>

На начало 2006/07 учебного года в школе обучалось 137 учащихся. Окончили основную школу 12 учащихся.

Контингент учащихся многонациональный, 25% детей из стран ближнего зарубежья.

Этнический состав учащихся: русские – 76,64%; украинцы – 5,84%; белорусы – 1,46%; узбеки – 1,46%; таджики – 2,19%; азербайджанцы – 0,73%; киргизы – 0,73%; молдаване – 10,95%.

Для 32 учащихся школы русский язык является неродным, лишь 10 из них изучали русский язык факультативно. Этим учащимся особенно важно привить любовь к русскому языку, русской истории, русской культуре.

К сожалению, авторам не удалось в достаточной мере развить эту проблематику в дальнейшем тексте доклада и показать, что и как делается в образовательном учреждении по данному направлению и с какими результатами.

<sup>2</sup> Из "Публичного доклада МОУ Лицей № 2 г. Протвино за 2007/08 учебный год".

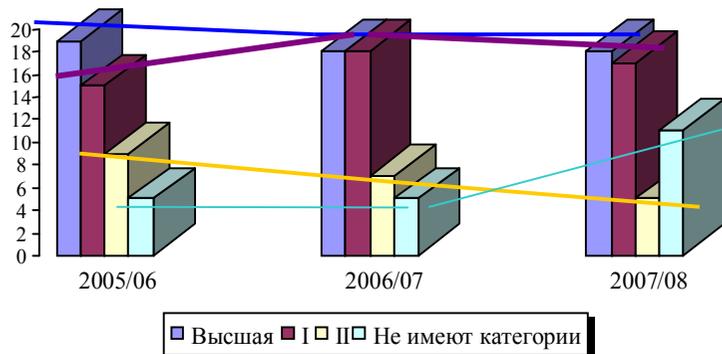
<sup>3</sup> Из "Публичного доклада МОУ "Быковская основная общеобразовательная школа № 16" за 2006/07 учебный год.

**Пример 4.** Важный аспект аналитической части доклада – интерпретация фактов и показателей с точки зрения их значения для основных потребителей образовательных услуг (обучающихся и их родителей). В предложенном ниже фрагменте этот аспект достаточно четко прослеживается авторами. Описывая ситуацию с кадровым обеспечением учебного процесса, они подробно объясняют его важность для обеспечения качества обучения.

#### ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ<sup>4</sup>

Отдельно хочется отметить, что кадровый состав школы отличается высоким уровнем профессионализма и квалификации. Высшее образование имеют 93% педагогов. ...

Это позволяет обновлять содержание образования с учётом специфики школы, внедрять формы развивающего обучения. Коллектив постоянно ведёт работу над совершенствованием учебно-воспитательного процесса, способствующего формированию цельных личностей, развитию у школьников теоретического мышления и творческих способностей, выработыванию у них познавательного интереса к изучению наук.



Д и а г р а м м а 4. Категории педагогов

Квалификационная категория	Учебный год		
	2005/06	2006/07	2007/08
Высшая	19	18	18
Первая	15	18	17
Вторая	9	7	5
Не имеют категории	5	5	11

Анализ организации подбора, расстановки и оценки технологического уровня учителей показывает, что в 2007/08 учебном году число педагогов, не имеющих категории, увеличилось и составляло 11 человек. Число педагогов, имеющих II категорию, снизилось на 28% и составило пять человек. Количество педагогов, имеющих I категорию, фактически не изменилось, а вот число педагогов, которых

комиссия района и области оценила на высшую категорию, остаётся в течение двух лет неизменным, что, в свою очередь, может говорить об объективности присвоенных категорий. Уровень квалификации учителя напрямую влияет на качество оказываемых образовательных услуг. Поэтому коллектив старается соответствовать запросам времени. На повышение квалификации в новом учебном году было подано 15 заявлений.

Однако в данном фрагменте, несмотря на обеспеченную ориентацию на интересы потребителей, есть ряд недоработок, которые необходимо учесть при дальнейшем совершенствовании текста.

Во-первых, оформление диаграммы не соответствует основным требованиям – у нее нет названия, она не пронумерована и на нее нет ссылки в самом тексте.

Во-вторых, авторы явно перестраховались, трижды повторив одну и ту же информацию – в диаграмме, в таблице и в описательной части текста, где они еще раз перечислили показатели, представленные в графическом и табличном варианте.

В-третьих, авторы опустили оценочный комментарий описываемой ситуации, в связи с чем остается непонятным отношение авторов к факту повышения доли педагогов, не имеющих квалификационной категории.

Тем не менее далее авторский коллектив делает правильный и грамотный ход, обозначая уже наметившиеся пути усиления качественного состава педагогического коллектива через систему повышения квалификации. Важным показателем этого процесса является стремление 30% педагогов (15 человек) повысить свою квалификационную категорию.

**Стиль изложения.** Особенность стиля публичного доклада определяется спецификой его целевой читательской аудитории, состоящей большей частью из людей, не имеющих специального педагогического образования и научной подготовки. С другой стороны, за последние полтора десятка лет, когда в российском образовании начали активно внедряться научно-исследовательские проекты, методология программно-целевого подхода и проектирования, рефлексивно-аналитические технологии и другое, работники общеобразовательных учреждений научились довольно грамотно пользоваться не только формально-административным, но и наукообразным языком изложения текстов.

Теперь перед ними встала другая задача – научиться писать публицистические тексты, которые были бы понятны и интересны непрофессиональной аудитории. Для реализации этой задачи имеются все необходимые предпосылки. В первую очередь – это уникальный опыт педагогов по общению с представителями этой самой аудитории на родительских и ученических собраниях, при проведении лекториев и бесед. Однако перенос устной речи в письменные тексты оказался довольно сложным процессом. Большинство авторов публичных докладов продолжают автоматически (по привычке) писать формально-административные и наукообразные тексты, не учитывая возможностей и особенностей восприятия целевой родительской аудитории.

<sup>4</sup> Из "Публичного доклада МОУ СОШ № 11 г. Красногорска за 2007/08 учебный год".

Ниже приведем несколько примеров ухода от этой традиции и создания фрагментов текстов в публицистическом стиле.

**Пример 1.** Авторский коллектив МОУ СОШ № 3 г. Егорьевска использовал для создания публичного доклада систему "вопрос–ответ". Так, в разделе "Анализ уровня базового и дополнительного образования" они предлагают родителям ответы на следующие вопросы.

Обеспечивается ли преемственность дошкольного, школьного образования. Какие результаты это дает?

Обеспечивается ли связь базового и дополнительного образования?

Какие образовательные программы, учебные планы используются в школе? Какие новые учебные предметы введены, какие результаты это дает?

Какие новые педагогические технологии осваиваются педагогическим коллективом?

Как выполнены учебные программы?

Какова динамика качества преподавания?

Соответствуют ли знания, умения и навыки учащихся требованиям государственного стандарта?

Как осуществляется внеурочная учебная работа? Каковы ее результаты?

Сколько учащихся получили золотые и серебряные медали?

Ответы на вопросы – короткие, но емкие.

**Вопрос:** Обеспечивается ли преемственность дошкольного, школьного образования. Какие результаты это дает?

Успешность школьного образования в значительной мере определяется полноценностью дошкольного воспитания. Между школой и детским садом № 9 заключен договор "Дифференциация и преемственность в воспитании и обучении как условие развития творческой личности". В этом договоре основной упор делается на развитие коммуникативных качеств личности, логического мышления. Для успешной реализации договора организована систематическая совместная работа школьных и дошкольных педагогов в методических объединениях, педсоветах, семинарах, осуществляется взаимопосещаемость уроков, занятий. Это позволяет учителю получить представление об уровне развития будущих первоклассников, а воспитателям понять требования, которые предъявляет школа к поступающим в первый класс.

Школа нашла свои пути преемственности между детским садом и начальной школой, между начальными классами и средним звеном. Учителя начальной школы стремятся, чтобы общеучебные навыки учащихся были сформированы на оптимальном уровне. Параллели 5-х классов находятся под особым контролем администрации. В конце сентября по плану внутришкольного контроля проверяются грамотность, техника чтения, вычислительные навыки учащихся. Качество обучения в 5-х классах соответствует средним показателям (более 38%). Переведены в 6-й класс все учащиеся (100%). В течение всего учебного года в 5-х классах проблем не было, т.е. адаптация учащихся при переходе из начальной школы в среднее звено прошла нормально.

**Вопрос:** Какие образовательные программы, учебные планы используются в школе? Какие новые учебные предметы введены, какие результаты это дает?

Все программы для общеобразовательных школ рекомендованы Минобрнауки РФ. С целью лучшего обучения программы корректируются в допустимых объемах.

В классах коррекции и компенсирующего обучения за основу берутся общеобразовательные программы. Уменьшается уровень сложности заданий, но не ниже требований общеобразовательной программы.

Так, в начальной школе используется коррекционная программа математика Мора и Бантовой, русский язык Закожурикова и Поляковой.

Широко используется в начальной школе традиционная программа с применением тетрадей на печатной основе для подготовки детей к углубленному изучению математики.

Образовательные программы в дошкольных заведениях скорректированы. В них введены элементы обучения математике, грамоте. Учитель физической культуры Н.В. Иванова работает по авторской программе "Азбука движения"<sup>5</sup>.

Правда, есть примеры, когда предложенные ответы чрезмерно короткие и малоинформативные. Но сам подход вызывает интерес и дает возможность читателям сориентироваться в тексте, выбрать для себя наиболее интересную и значимую информацию.

**Пример 2.** Важный и интересный факт: школьным авторским командам, создающим публичные доклады, лучше всего удается стиль введения. Примером может служить введение к публичному докладу МОУ СОШ № 1 г. Климовска.

Школа № 1. Одна из самых больших школ города и самая старая – её история ведётся с 1888 г. Страшно подумать, но тогда ещё не было Эйфелевой башни и Анна Ахматова ещё не родилась. А предприимчивые хозяева нового машиностроительного завода показали всем нам пример дальновидности и глубокомыслия: чтобы строить и строить надёжно (всё равно что), нужны образованные люди. Поэтому, прежде всего остального, они позаботились о создании школы.

Доказательством тому служит хотя бы методическая тема, над которой работает педагогический коллектив сегодня: "Создание адаптивной модели школы". Другими словами, создание воспитательно-образовательного учреждения, которое, с одной стороны, стремится максимально адаптироваться к воспитанникам с их индивидуальными особенностями, а с другой – по возможности гибко реагировать на социокультурные изменения среды. Над созданием благоприятных условий для детей с разными способностями и возможностями школа, по сути, трудилась всегда. И это одно из главных отличий её от других учебных заведений города. Городская администрация к 115-летию школы удостоила её знаком "За заслуги перед городом" II степени<sup>6</sup>.

Возможно, причина такой творческой избирательности кроется в том, что введение пишется, действительно, для родительской аудитории, а большая часть последующих частей текста собирается (компилируется) из фрагментов уже существующих документов, написанных для других целей и других потребителей. Да и само понятие *отчет* настраивает авторов на профессиональный стиль (научный или формально-административный).

<sup>5</sup> Из "Публичного доклада МОУ СОШ № 3 с углубленным изучением отдельных предметов г. Егорьевска за 2006/07 учебный год".

<sup>6</sup> Из "Публичного доклада МОУ СОШ № 1 г. Климовска за 2006/07 учебный год".

Но если сохранить стиль, заданный во введении, на протяжении всего текста, то получится действительно публичный доклад, интересный и понятный представителям непрофессиональной общественности.

**Пример 3.** Приведенный ниже фрагмент из публичного доклада МОУ "Ошейкинская СОШ" Лотошинского района – пример и интересного критического анализа и одновременно простого и доступного стиля изложения.

Перед школьным коллективом в прошедшем учебном году стояли следующие задачи:

- 1) совершенствование учебно-воспитательной работы школы по формированию здорового образа жизни и укреплению здоровья детей;
- 2) совершенствование системы самоуправления в школе;
- 3) развитие творческих качеств личности учащихся;
- 4) совершенствование работы по патриотическому воспитанию.

Первые две задачи уже несколько лет стоят перед школой и пока преждевременно говорить об их окончательном решении.

Задача по совершенствованию учебно-воспитательной работы школы по формированию здорового образа жизни и укреплению здоровья детей особенно актуальна для нашей школы, так как каждый год среди наших учащихся увеличивается количество детей-инвалидов и пропусков занятий по болезни. Растет число заболеваний, связанных с нарушением опорно-двигательной системы. Уже третий год мы реализуем подпрограмму "Школа здоровья", которая со временем должна принести положительные результаты.

Мы увеличили количество дней здоровья, спортивных соревнований, ввели час ОФП в группе продленного дня. Стала более разнообразной и работа по привитию навыков здорового образа жизни. К сожалению, не было возможности использовать ставку педагога-организатора спортивной работы, чтобы задействовать в занятиях спортом как можно больше учащихся (ставка осталась вакантной). Организатор питания в школе С.В. Лямина большое внимание уделяла разнообразию меню в школьной столовой. На сегодняшний день в ней питается 80% учащихся. Была налажена организация питьевого режима. Все это привело к тому, что процент детей, имеющих заболевания органов пищеварительного тракта, не увеличился.

Таким образом, задача должна оставаться приоритетной в течение еще нескольких лет, так как борьба за здоровье – это процесс постоянный<sup>7</sup>.

Для дальнейшего совершенствования доклада авторам можно посоветовать привести:

количественные показатели, иллюстрирующие описываемые факты (например, динамическую диаграмму количества пропусков по болезни за последние 3–4 года);

доказательства или прогноз изменения ситуации к лучшему при использовании перечисленных мер, чтобы у читателя-родителя не создавалось ощущение трагической безысходности.

<sup>7</sup> Из "Публичного доклада МОУ "Ошейкинская СОШ" Лотошинского района за 2007/08 учебный год".

**Оформление доклада.** Положительным моментом в развитии опыта создания публичной отчетности подмосковных школ следует считать появление очень ярких и привлекательных дизайнерских решений в оформлении этого документа.

Один из интересных вариантов художественного дизайна предложил авторский коллектив МОУ СОШ № 2 г. Лобня (рис. 1).

Следует также привести примеры грамотного решения оформления электронной версии публичного доклада, построенные с использованием специфических возможностей компьютерной техники и сети Интернет. Наиболее удобные и эффективные из них:

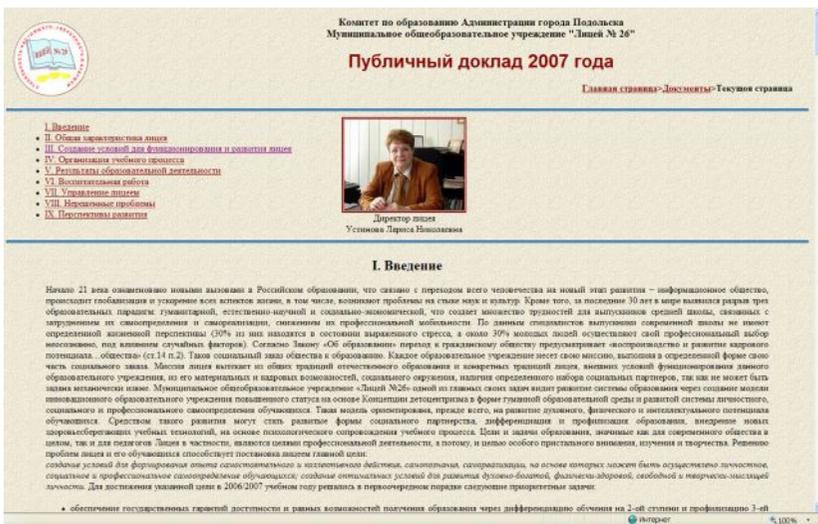
на странице сайта публикуется сокращенная версия публичного доклада (1-я страница текста) и ссылка на его полный вариант. При этом ссылку лучше делать вверху сокращенной версии, чтобы пользователи сразу видели возможность скачать полный текст доклада;

удобная структура организации электронной версии доклада, использованная некоторыми авторскими коллективами. Она состоит из следующих элементов: краткая аннотация → оглавление с гиперссылками на соответствующие разделы → полный текст доклада с гиперссылками возврата к оглавлению (рис. 2);

использование в тексте гиперссылок на приложения или иные информационные документы, которые более подробно раскрывают его содержание. При этом очень важно, чтобы гиперссылки срабатывали при любом режиме прочтения файла.



Р и с. 1

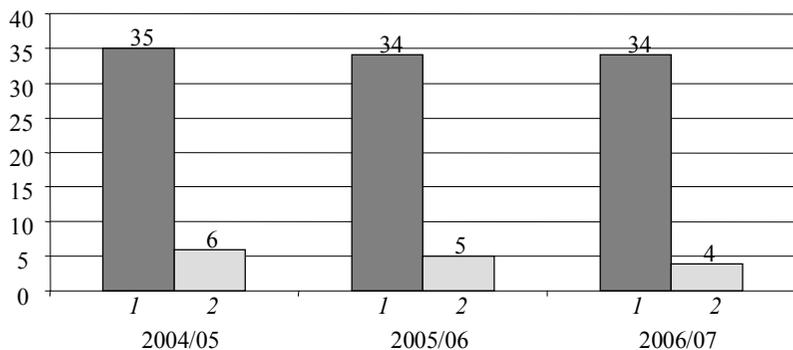


Р и с. 2

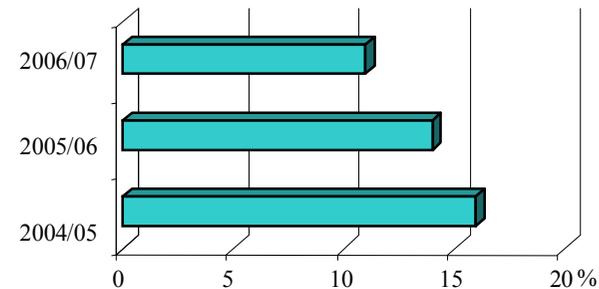
Следует также отметить, что многие авторские коллективы стали более ответственно относиться к таким нюансам, как оформление диаграмм, графиков и таблиц. Здесь наиболее важными требованиями остаются:

- единство стиля оформления (включая выбор цветовой гаммы);
- точность формулировок в названиях рисунков, схем, таблиц и диаграмм;
- выбор наиболее показательных (наглядных) вариантов диаграммы;
- использование сплошной нумерации диаграмм, рисунков, схем и таблиц;
- наличие ссылок в тексте на соответствующий иллюстративный элемент (диаграмму, рисунок, схему или таблицу).

Ниже приведены варианты грамотного и четкого оформления диаграмм.



Д и а г р а м м а 5. Количество классов, занимающихся во 2-ю смену:  
1 – количество классов комплектов; 2 – количество классов, занимающихся во 2-ю смену



Д и а г р а м м а 6. Доля школьников, обучающихся во 2-ю смену (от общего количества учащихся)

Несмотря на кажущуюся простоту и непритязательность, в данном примере выдержаны все перечисленные выше требования – единый стиль, четкость формулировок, наглядность.

Опыт общеобразовательных учреждений Подмосквья является сегодня важным механизмом развития публичной отчетности в сфере образования. Он полезен не только для массового распространения в Московской области, но и служит основой для разработки федеральных стандартов подготовки, оформления и публикации докладов образовательных учреждений различного уровня.

Серьезная и кропотливая работа авторских коллективов становится опытно-экспериментальной базой для формирования и внедрения в жизнь новых принципов образовательной политики России – информационной открытости системы образования, ее ориентации на широкое привлечение общественности к вопросам управления в образовательной отрасли.

*В.Н. Губина\**

### ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПУБЛИЧНОЙ ОТЧЕТНОСТИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ ЧЕХОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

Стратегическим ориентиром развития системы государственно-общественного управления образованием в Чеховском муниципальном районе является ориентация на системность, комплексный характер модернизации образования по направлению "Расширение общественного участия в управлении образованием".

В соответствии с взятыми обязательствами по реализации Регионального комплексного проекта модернизации образования, закрепленными соглашением между Министерством образования Московской области и

\* Губина В.Н. – главный специалист Управления образования Чеховского муниципального района.

Чеховским муниципальным районом, к 2009 г. в районе должно быть обеспечено 100%-ное выполнение контрольного показателя: доля общеобразовательных учреждений, имеющих опубликованный (в СМИ, отдельным изданием, в сети Интернет) публичный отчет об образовательной и финансово-хозяйственной деятельности.

Уже к первому году реализации проекта управление образования, все общеобразовательные учреждения района имели публичные доклады. В настоящее время планируется внедрение публичных докладов в регулярную практику деятельности учреждений образования на всех уровнях.

До последнего времени местное сообщество формировало свое представление о системе образования района, отдельных образовательных учреждений на основе личного опыта, сведений, почерпнутых из средств массовой информации. При этом часто получалась искаженная картина того, что на самом деле происходит в системе образования. Именно публичный доклад стал наиболее эффективным инструментом обеспечения информационной открытости и прозрачности работы системы образования на всех уровнях.

Деятельность управления образования по сопровождению подготовки публичных докладов всеми образовательными учреждениями была направлена на решение организационных, методических, обучающих, контролируемых задач. Работа над докладами была спланирована и включала в себя следующие основные этапы.

1. *Формулирование главных задач*, которые необходимо решить в процессе подготовки и презентации публичных докладов в соответствии с утвержденным положением о публичном докладе и в намеченные сроки, издание соответствующего приказа по управлению образования.

2. *Различные формы обучения*: обучающие семинары, инструктивно-методические совещания, круглые столы. На этих мероприятиях подробно обсуждались вопросы подбора информации, необходимой для доклада, работа с источниками статистической и иной информации, методы оценки качества образования, технология создания публицистических текстов, создание макета публичного доклада, дизайн доклада. Руководители образовательных учреждений района стали участниками мастер-класса, проведенного в лицее № 2 г. Протвино по теме "Опыт подготовки публичного доклада лицея".

3. *Индивидуальные консультации*, которые проводились на всех этапах подготовки доклада в связи с тем, что подготовка публичных докладов для руководителей образовательных учреждений явилась новым и непростым делом.

Постоянный контроль управления за исполнением поставленных задач позволил опубликовать доклады всеми образовательными учреждениями района в намеченные сроки.

Руководители образовательных учреждений признавали, что результаты проделанной работы позволили взглянуть на деятельность своего учреждения со стороны, выявить незаметные на первый взгляд проблемы,

способствовали налаживанию взаимодействия всех участников образовательного процесса (учителей, родителей, учащихся).

Таким образом, наличие и презентация публичного доклада становится необходимым условием развития образовательного учреждения и повышает его конкурентоспособность.

Параллельно с развитием системы публичной отчетности общеобразовательных учреждений Чеховского муниципального района управление образованием вело работу по созданию публичного доклада, *отражающего состояние и перспективы развития всей муниципальной образовательной системы*.

Несмотря на то что разработка и публикация муниципального доклада не являлась официальным обязательным требованием КПМО, публичный доклад Управления образования администрации Чеховского муниципального района "Состояние и развитие системы образования Чеховского муниципального района в 2007/08 учебном году" был подготовлен и представлен общественности.

При подготовке доклада учитывались приоритетные направления модернизации российского образования, результаты реализации КПМО, направления развития муниципальной системы образования. В докладе была дана оценка выполнения отдельных задач управлением образования и в результате комплексного анализа определены перспективные направления деятельности.

Процесс подготовки доклада имел несколько этапов.

На первом этапе было разработано и утверждено постановлением главы Чеховского муниципального района положение о публичном докладе. Далее на основании приказа начальника управления образования была создана рабочая группа.

В подготовке материалов к докладу участвовали работники управления образования Толмачёва Е.Н. – начальник управления образования, Семендяева Л.И., Краснянская И.Э., Дубовицкий А.В., Мартынов С.Н. – заместители начальника управления образования, Нарышкина Г.В., Ушакова В.С., Панкратов С.Д. – начальники отделов управления образования, Степанова И.В., Губина В.Н. – главные специалисты управления образования, Блинова И.В. – председатель муниципального управляющего совета, Мартынович А.Е. – председатель городской организации профсоюза работников образования, Лыкова Д.Р. – директор учебно-методического центра, другие специалисты управления и методисты.

Необходимая статистическая информация для подготовки доклада была представлена структурными подразделениями администрации Чеховского муниципального района.

При подготовке доклада основным методическим пособием для авторского коллектива стал сборник "Методические рекомендации по разработке, публикации и распространению аналитических докладов о состоянии и развитии систем образования национального, регионального и субрегионального уровней на основе статистики", разработанный межрегиональной ассоциацией мониторинга и статистики образования.

Структура доклада была утверждена муниципальным управляющим советом и включала следующие основные разделы.

#### Введение

1. Общая характеристика муниципального образования
  - 1.1. Демографическая ситуация
  - 1.2. Экономическая характеристика
2. Общая характеристика системы образования и тенденций изменений
  - 2.1. Охват дошкольным образованием
  - 2.2. Охват общим образованием
  - 2.3. Охват дополнительным образованием
3. Выравнивание образовательных возможностей детей и подростков
  - 3.1. Доступность качественного вариативного образования
  - 3.2. Оказание коррекционно-развивающей помощи
  - 3.3. Социально-педагогическая поддержка детства
4. Одаренные дети
5. Результаты обучения и функционирования системы
  - 5.1. Результаты работы дошкольных образовательных учреждений
  - 5.2. Результаты работы общеобразовательных учреждений
6. Ресурсы образования и эффективность их использования
  - 6.1. Финансирование образования
  - 6.2. Кадры системы образования
  - 6.3. Материальные ресурсы
  - 6.4. Информатизация системы образования
  - 6.5. Реализация ПНПО и РКПМО
7. Социальное положение педагогов

#### Заключение

По каждому пункту доклада проводилось серьезное обсуждение, которое позволило выделить то главное, что и составило основу публичного доклада. Определившись со структурой, рабочая группа выбрала наглядные и доступные для читателей формы представления данных, такие как диаграммы, схемы, таблицы, графики.

В доклад включены результаты мониторинга состояния муниципальной системы по основным показателям, использованы сопоставления со средними значениями показателей по Московской области.

В итоге проект публичного доклада был представлен для обсуждения и утверждения на заседании муниципального управляющего совета.

Утвержденный публичный доклад был размещен на сайте управления образования. В июне 2008 г. прошла его презентация перед общественностью района.

Презентация доклада позволила организовать обратную связь по вопросам, замечаниям и предложениям целевых групп по различным аспектам функционирования и развития образования в районе, деятельности управления образования.

Л.И. Иващенко, Е.В. Копырина,  
М.А. Гришина\*

#### СУБЪЕКТЫ ОБЩЕСТВЕННО-ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ФОРМЫ РАБОТЫ С НИМИ

С начала XXI века российская школа вступила в полосу обновления – модернизации. Среди главных задач модернизации российского образования – достижение современного качества, доступности и эффективности образования, рост его открытости и общественной привлекательности. Это означает, что выпускники должны выходить из стен своих школ компетентными людьми, способными успешно действовать в сложных ситуациях, активными гражданами, а сами школы должны научиться более эффективно использовать имеющиеся в их распоряжении возможности и ресурсы и привлекать дополнительные.

Именно поэтому в рамках документов по модернизации школы большое внимание уделено повышению качества управления и именно поэтому среди приоритетных задач – задача развития *институтов общественного участия в управлении*. Когда школой управляют только представители официальной "властной вертикали" – учредители школы, члены школьной администрации во главе с директором, – характер управления можно обозначить как исключительно "*государственный*", *ведомственный*.

Но если к реальному управлению школой начинают привлекаться и представители общественности, прежде всего родительской, возникает иной, более демократический государственно-общественный характер управления. И если раньше стратегия школы определялась её руководителями без участия общественности, то сегодня общественность начинает выступать как постоянный конструктивный помощник и советчик, иногда – контролер и дружественный критик в определении и реализации намеченных целей и стратегии их достижения.

Успешная деятельность образовательного учреждения невозможна без детального планирования направлений работы. В свою очередь без целенаправленной аналитической работы педагогического коллектива невозможно планирование. Ещё совсем недавно в нашем лице анализ работы структурных составляющих и образовательного учреждения в целом проходил достаточно традиционно. Существовала некая форма отчетности, составлением которой занимались в основном представители администрации (директор, завучи, председатели МО и т.д.). Эти документы являлись основой для составления плана работы на следующий учебный год, что также вменялось в обязанности администрации лицея.

В 2005/06 учебном году МОУ «Лицей № 2» стал победителем Приоритетного национального проекта «Образование». Была подготовлена и реа-

\* Л.И. Иващенко – директор лицея № 2 г. Протвино, Е.В. Копырина, М.А. Гришина – заместители директора лицея № 2 г. Протвино.

лизована программа распространения передового опыта учреждения (проведены семинары, круглые столы, мастер-классы), велись поиски новых путей решения задач, поставленных в комплексной программе развития лицея. В конце года в качестве отчёта был подготовлен публичный доклад «О состоянии и результатах деятельности МОУ "Лицей № 2" в 2006/07 учебном году». Этот доклад стал первым опытом публичного отчёта и совершенно новой для нас формой анализа результатов деятельности нашего образовательного учреждения.

В лицее работает команда профессионалов, каждый из которых отвечает за свою сферу деятельности образовательного учреждения, имеет чёткое представление о её месте в системе работы лицея и связи с другими сферами, поэтому доклад – результат соавторства членов этой команды, обобщённый и обработанный инициативной группой.

Самым важным было определить, для какой аудитории предназначен доклад, интересы и запросы этой аудитории. Мы решили, что, прежде всего, это родители учащихся лицея, которых интересуют образовательные возможности и возможности творческого развития, предоставляемые их детям, педагоги лицея и других образовательных учреждений города, интересующиеся внедрением новых образовательных и воспитательных технологий и возможностями для реализации своего творческого потенциала, общественность города, заинтересованная в высоком уровне образования, соответствии его социальному заказу государства. Безусловно, кроме этого, нам хотелось продемонстрировать результаты своей работы и тем самым закрепить авторитет нашего образовательного учреждения в городе.

Но ключевыми для демократизации управления лицеем стали публичные слушания доклада на лицейском и муниципальном уровнях в аудитории родителей учащихся лицея, общественности города, представителей общественных организаций.

Каждая категория слушателей заинтересовалась той частью доклада, которая предназначалась для неё, но оказалось, что мы учли не все запросы. Кроме того, доклад оказался интересен и учащимся лицея. Казалось бы, кто, как ни наши ученики, знаком со всем, что в лицее происходит? Но именно Публичный доклад позволил лицеистам представить всю работу в целом и более чётко осознать цели этой работы.

Прозвучавшие во время слушания публичного доклада замечания, пожелания и вопросы определили необходимость привлекать учащихся, родителей, педагогов и общественность города не только на этапе слушания, но и на этапе разработки публичного доклада, что в итоге изменило всю систему управления лицеем – от ведомственного к государственно-общественному.

Публичный доклад стал универсальным средством работы со всеми субъектами государственно-общественного управления – учащимися, родителями, педагогами и общественностью. Он позволил включить их в

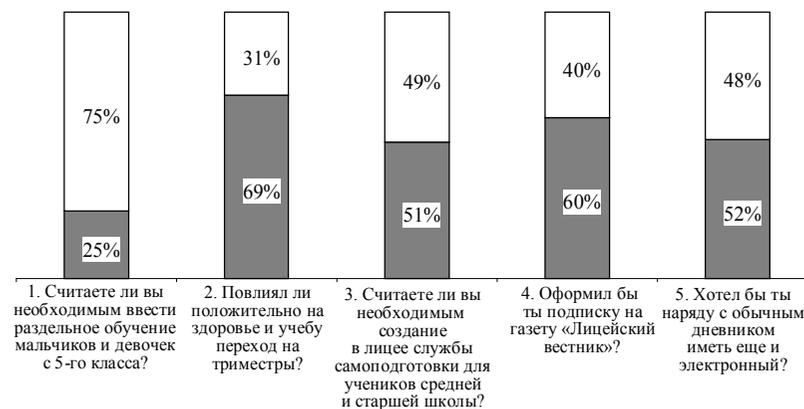
различные виды деятельности на разных этапах подготовки и распространения публичного доклада и усовершенствовать формы работы с ними.

Создание публичного доклада в 2008 г. мы решили начать с разработки макета. Из наиболее активных и заинтересованных родителей были сформированы инициативные группы, осуществляющие совместно с администрацией подготовку к общелицейским родительским собраниям, на одном из которых в форме "круглого стола" был проведён опрос родителей на тему: "Какие направления деятельности лицея интересуют их больше всего?". Этот же вопрос был поставлен на совете старшеклассников. Педагоги, в свою очередь, на заседаниях кафедр отбирали материал, который они хотели бы представить. В итоге активного обсуждения были сформулированы предложения и рекомендации, учтённые при подготовке макета.

На этапе создания первичного варианта текста через его обсуждение на заседаниях управляющего совета, в состав которого входят все заинтересованные стороны, были определены формы представления той или иной информации (диаграммы, таблицы, схемы, фотографии), соответствие получившегося текста интересам аудитории.

Решение некоторых проблемных вопросов развития лицея, выявленных авторами доклада в ходе аналитической работы, было вынесено на детские референдумы (см. диаграмму):

- переход на триместры (осуществлён по итогам голосования);
- перенос начала занятий с 8-00 на 8-30 (отклонён по итогам голосования);
- создание детских общественных организаций в лицее (утверждено по итогам голосования и осуществляется на данный момент);
- раздельное обучение мальчиков и девочек (отклонено по результатам голосования).



Д и а г р а м м а. Результаты общелицейского референдума "Моё право на выбор" 02.12.2007 г.:  
■ – да; □ – нет.

На этапе подготовки к изданию Публичного доклада понадобилась помощь родителей для поиска ресурсов (выбор типографии, оплата издания и т.д.), родители и общественность стали инициаторами представления публичного доклада в СМИ.

После презентации доклада его обсуждение проходит на педсоветах с привлечением общественности (представители администрации и совета депутатов, руководители образовательных учреждений г. Протвино), на классных родительских собраниях, заседаниях ученического актива.

В процессе работы над публичным докладом сложились новые формы взаимодействия между субъектами государственно-общественного управления:

*с родителями* – собрания-диспуты, ток-шоу, вечера вопросов и ответов, организация родительского клуба "Дом нашего счастья";

*с учащимися* – гражданско-правовые ролевые игры, дни самоуправления, детская общественная организация "Лицейская федерация";

*с педагогами* – педсоветы-деловые игры, творческие инициативные группы;

*с общественностью* – подписка на газету "Лицейский вестник", расширение функциональности лицейского сайта, планируется организация форума. Лицей выступил инициатором создания общегородского развивающего пространства для подростков.

Процесс демократизации образования приводит к формированию активной позиции всех субъектов образовательного процесса – в этом и заключается смысл соуправления. Таким образом, представители всех заинтересованных сторон становятся реальными участниками управления лицеем – от анализа проблем до поиска путей их решения, от формирования замысла до его реализации в конкретном проекте.

Подобная организация работы над публичным докладом, проведенный детальный самоанализ с привлечением общественности к экспертизе образовательного учреждения привели к созданию базового ресурса для разработки новой программы развития лицея.

Были выявлены наиболее важные зоны, требующие особого внимания со стороны органов управления лицеем, они и легли в основу разработки новой программы развития.

В процессе работы над публичным докладом сложились определенные принципы взаимодействия с субъектами государственно-общественного управления, и при разработке новой программы развития они были использованы.

Было выяснено, что главной задачей лицея все заинтересованные стороны считают получение учащимися такой подготовки, которая позволила бы им быть востребованными и успешными в той области деятельности, которой они посвятят свою "взрослую" жизнь. Отсюда и возникло название программы – "Школа жизненных перспектив".

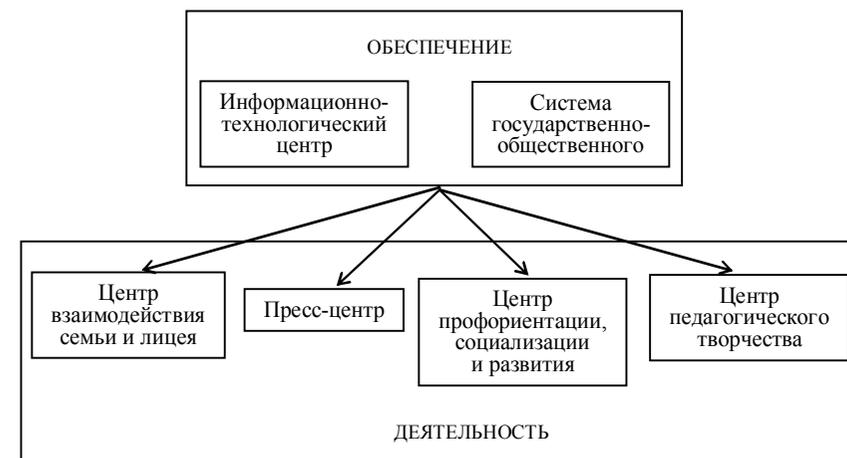
Все заинтересованные лица получили задание проработать критерии успешности, обеспечивающие выход лицея на задачи, которые необходи-

мо решить в первую очередь. Было проведено анкетирование учащихся: "Что для меня успешность?" и родителей: "Могу ли я назвать себя успешным родителем и почему?". Руководители кафедр получили задание обсудить и сформулировать на своих заседаниях критерии успешности учителя.

На педсовете "От достижений сегодня – к успеху завтра" все эти наработки были сведены воедино.

Это привело к тому, что в основу программы был положен принципиально новый подход к деятельности лицея.

Пять стратегических линий развития лицея ориентированы на обеспечение социального заказа, удовлетворение интересов и запросов всех субъектов государственно-общественного управления. Их реализация предполагает создание иного структурно-управленческого механизма (см. рисунок).



Органами, которые гарантируют обеспечение баланса между требованиями социума и возможностями, запросами личности, стали совет развития и управляющий совет. Постоянным членом совета развития является председатель управляющего совета (представляющий интересы родителей учащихся лицея), председатель профкома лицея (представляющий интересы педагогов), наиболее компетентные педагоги (интеллектуальный ресурс). На заседания, касающиеся непосредственно интересов учащихся, приглашаются члены совета старшеклассников. Через управляющий совет любой родитель может обратиться к администрации лицея, внести свои предложения по вопросам организации образовательного и воспитательного процессов.

Все это помогает обеспечить принцип открытости образовательного учреждения и прозрачности его работы, которые были провозглашены коллективом и стали возможны благодаря публичному докладу.

В перспективе в лицее возникнет единая "стратегическая команда" из профессионалов и представителей общественности, которые вместе будут решать важные вопросы улучшения и обновления школьной жизни.

ОПЫТ РАБОТЫ  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ  
И УЧРЕЖДЕНИЙ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ПО РАСШИРЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ  
В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ  
Сборник статей

Оригинал-макет подготовила *Т.Л. Самохина*

---

Изд. № 313. Подписано в печать 29.12.08. Формат 60×90/16.  
Печать офсетная. Уч.-изд. л. 3,16. Усл. печ. л. 3,5. Тираж 300 экз. Заказ № 313

---

Академия социального управления  
Москва, Енисейская ул., д. 3, корп. 5