

УТВЕРЖДЕНО  
Решением управляющего совета  
Протокол № 6 от «1» февраля 2016г.  
Председатель управляющего совета  
образовательной организации  
А.В. Киушов



## Положение о Комиссиях и комитетах управляющего совета образовательной организации

### I. Общие положения

1.1 Управляющий совет является коллегиальным органом управления. Это означает, что все решения управляющего совета принимаются коллективно на заседании, где присутствуют все или большинство членов управляющего совета. Решение принимается путем голосования. Если за предлагаемую формулировку решения проголосовало большинство членов управляющего совета – это означает, что решение принято.

1.2. Управляющий совет в полном составе собирается на свои заседания определенное число раз в течение года. Минимально необходимое количество заседаний в течение года определяется уставом школы. Вместе с тем вопросы, требующие оперативного решения или постоянных консультаций и обсуждений, на практике возникают гораздо чаще. Для оптимизации работы совета, который должен одновременно заниматься и планированием стратегии, и финансовыми вопросами, и вопросами организации жизни школьников, а также содействовать решению самых обыденных практических проблем, создаются коллегиальные организационные структуры, которым совет поручает подготовку проектов решений по отдельным вопросам или передает полномочия по планированию и контролю реализации уже принятых советом решений. К таким структурам относятся постоянно действующие комитеты, комиссии и рабочие группы.

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

1.4. Комиссии создаются, как правило, на постоянной основе для подготовки проектов решений управляющего совета по основным направлениям его деятельности, функций и полномочий. Это – профильные коллегиальные органы, решения которых для управляющего совета имеют рекомендательный характер.

Следует заметить, что создание комиссий не является первоочередной задачей или самоцелью деятельности совета. Опыт показывает, что необходимость в их организации у общественных управляющих появляется при попытке решения тех самых проблем, которые совет был вынужден отложить потому, что их решение

требовало специальной подготовки. Практически невозможно изучать ситуацию вокруг проблемы и готовить предложения по ее решению всем управляющим советом коллективно.

Поручить такое дело можно группе из нескольких человек, которые, не отвлекаясь на другие вопросы, основательно изучат доверенную им проблему и подготовят возможные варианты ее решения. Совету надо только поставить задачу этой группе общественных управляющих. Ощущение этими общественными управляющими персональной ответственности за решение всего совета будет способствовать конструктивному подходу к работе. Постоянно действующие комиссии по основным направлениям деятельности управляющего совета помогают структурировать работу совета по видам и направлениям его деятельности.

Кроме рабочих групп и комиссий возможно создание еще одного вида коллегиальных организационных структур управляющего совета – комитетов управляющего совета. В отличие от комиссий комитеты создаются для частичной реализации функций и полномочий управляющего совета. В этих целях управляющий совет делегирует комитету определенные полномочия принимать от лица управляющего совета те или иные окончательные решения без вынесения их на рассмотрение всего управляющего совета в целом.

При рассмотрении такой формы структурирования работы управляющего совета, как комитеты, надо иметь в виду, что делегирование полномочий этому органу – дело достаточно специфическое. На ранних этапах становления управляющего совета такая форма работы выглядит излишней, но в перспективе развития демократизации управления школой она вполне возможна и, даже в некоторых случаях, становится необходимой. При этом надо иметь в виду, что строгое терминологическое различие между «комиссией» и «комитетом» именно в смысле наличия или отсутствия делегированных полномочий до настоящего времени еще не стало общепринятым. Поэтому в практике можно встретить случаи, когда термин «комитет» не используется, а создаются комиссии, наделенные определенными полномочиями принимать окончательные решения. Так, в целях коллегиального распределения стимулирующей части фонда оплаты труда в образовательных организациях часто создавались комиссии, которые утверждали протокол такого распределения денежных выплат педагогам, но им не присваивалось название «комитет». Это различие не имеет методологического или практического существенного значения и применяется скорее для удобства различения и классификации возможных видов структурных подразделений коллегиального органа управления, создаваемых в целях оптимизации и повышения эффективности его работы.

Коллегиальные структурные подразделения управляющего совета создаются в целях разделения и распределения функций и обязанностей между членами управляющего совета по всем направлениям деятельности, функций и полномочий, закрепленных уставом образовательной организации за управляющим советом в целом. Все одновременно не могут заниматься всеми вопросами и задачами. Любые человеческие общности совершают коллективную работу именно путем разделения и распределения ее составляющих между собой. И стараются сделать это наиболее рациональным и оптимальным образом.

## 2. Организация работы комиссий, рабочих групп управляющего совета

Сам факт организации работы управляющего совета по принятию решений, отнесенных к его компетенции, через создание и деятельность своих комиссий и рабочих групп отражается в уставе школы. Дальнейшие подробности об организации работы по принятию решений посредством таких форм в уставе расписывать не обязательно, так как закон не содержит соответствующих требований и предписаний к уставу образовательной организации.

Устав образовательной организации закрепляет за управляющим советом право принимать решения по определенным вопросам. А как совет организует свою работу по принятию этих решений – можно изложить в положении об управляющем совете и в регламенте совета. Факт создания рабочей группы, постоянно действующей комиссии, её состав следует закрепить в решениях совета.

Если управляющий совет захочет создавать комитеты, в уставе можно указать на то, что управляющий совет по некоторым вопросам, отнесенным к его компетенции, может принимать решения в порядке их принятия специальным профильным комитетом управляющего совета. Но это совсем не обязательно делать в уставе. Удобнее это сделать в положении об управляющем совете, которое можно изменять по мере необходимости.

Порядок создания рабочей группы, комиссии, закрепление за ней тех или иных функций и общий регламент работы должны быть прописаны локальным актом школы – в специальном разделе положения об управляющем совете. Например, некоторые положения о комиссиях совета могут выглядеть следующим образом.

Комиссии управляющего совета:

1. Для подготовки материалов к заседаниям совета, выработки рекомендаций и проектов решений, а также для привлечения участников образовательного процесса и представителей общественности в работу совета совет может создавать постоянно действующие комиссии и временные рабочие группы. Деятельность комиссий регламентируется разделом положения об управляющем совете «О комиссиях управляющего совета», утверждаемым решением управляющего совета. Совет назначает из числа своих членов председателей комиссий, утверждает их персональный состав и регламент работы.
2. Постоянные комиссии создаются по основным направлениям деятельности совета и могут включать в себя, кроме членов совета, представителей общественности, других органов образовательной организации, других граждан, рекомендованных в состав комиссий членами совета. Временные рабочие группы создаются для проработки отдельных вопросов деятельности школы, входящих в компетенцию совета, а также для выработки рекомендаций совету по решению тех или иных вопросов.
3. Предложения комиссий носят рекомендательный характер. Члены комиссий, не являющиеся членами совета, могут присутствовать с правом совещательного голоса на заседаниях управляющего совета при обсуждении предложений и работы соответствующих комиссий и рабочих групп.

При рассмотрении вопросов создания комиссий управляющего совета необходимо иметь в виду, что:

- слишком большое число комиссий может быть непродуктивным, т.к. одновременная работа членов управляющего совета в нескольких комиссиях является тяжелым бременем для общественных управляющих, которые заняты на своей основной работе; кроме того, вопросы комиссий будут часто пересекаться, что усложнит общую работу;
- слишком малое количество комиссий приводит или к сильной загрузке одних и тех же общественных управляющих разнопрофильными вопросами, или к снижению качества проектов решений управляющего совета.

Важно, чтобы все общественные управляющие и члены комиссии понимали роль и задачу каждой комиссии. Период полномочий комиссии, условия членства в ней и методы ее работы должны определяться управляющим советом и быть прописаны в локальных нормативных документах. Как правило, решения об этом принимаются при кворуме в 50% и должны пересматриваться по мере необходимости.

После того как управляющий совет принял решение о создании комиссии по определенному направлению деятельности и очертил круг ее задач, необходимо сформировать состав комиссии.

Общий порядок формирования комиссий, рабочих групп управляющего совета:

1. Совет принимает решение о создании комиссии по постоянному направлению деятельности комиссии или о создании рабочей группы
2. Комиссия, рабочая группа формируется из 3 – 4 членов совета (путем голосования)
3. Председатель комиссии избирается членами комиссии или решением управляющего совета
4. Вошедшие в состав комиссии члены совета приглашают для работы в комиссии внешних консультантов и других участников комиссии
5. Окончательный состав комиссии, рабочей группы оформляется протоколом заседания совета и храниться у секретаря совета.

Как правило, члены комиссии избираются из числа общественных управляющих. Председатель комиссии назначается (избирается) советом.

Однако, как бы ни было велико число членов управляющего совета, они вряд ли могут быть специалистами абсолютно во всех областях школьной жизни. Чтобы избежать принятия некомпетентных и неправомерных решений, совет может и должен привлекать помощников. Этими помощниками могут быть учителя, учащиеся, работники школы, родители, а также бывшие выпускники, учителя-ветераны школы, юристы, финансисты и иные специалисты, готовые консультировать, оказывать практическую помощь безвозмездно.

Поэтому для эффективной работы комиссии желательно включать в ее состав представителей перечисленных групп и органов самоуправления, если они есть. В целом состав комиссии определяется, исходя из необходимых компетенций лиц, уполномоченных рассматривать и готовить проекты решений управляющего совета по обозначенным направлениям деятельности комиссии. Однако комиссия не должна быть большой. Практика показывает, что наиболее эффективно работает комиссия из 5 – 9 человек.

Часто члены комиссии или избираются по представительному принципу от различных групп: учителей, родителей, работников школы и учащихся – или назначаются через поручения администрации, органа ученического самоуправления,

родительского комитета. Специалисты, профессионалы приглашаются к работе в комиссию по согласованию либо на постоянной основе, либо для консультаций по отдельным вопросам.

В целях исключения конфликта интересов, общественный управляющий, имеющий личную заинтересованность в решении того или иного вопроса, не должен участвовать в работе комиссии, рассматривающей этот вопрос.

Для того чтобы создать рабочую группу, не нужно кворума, требуемого для заседаний управляющего совета. Членство в них может быть гибким, и если комитет обязательно должен возглавлять член управляющего совета, то рабочую группу по поручению управляющего совета может возглавлять любой, родитель, сотрудник школы, кооптированный член управляющего совета (что должно быть прописано в локальных нормативных документах образовательной организации, регламентирующих деятельность управляющего совета).

Состав комиссии, рабочей группы управляющего совета можно представить следующим образом:

- персональный состав - 2-3 члена управляющего совета и привлеченные соответствующей компетенции эксперты или заинтересованные лица;
- общий количественный состав комиссии, рабочей группы 5-9 человек;
- председатель комиссии, рабочей группы (из членов управляющего совета) назначается управляющим советом или избирается членами комиссии;
- привлеченные члены комиссии, рабочей группы: учителя, старшие ученики, родители обучающихся, специалисты образовательной организации и «внешних» организаций, члены других представительных органов образовательной организации.

Комиссия или рабочая группа действует самостоятельно согласно своему графику работы, но итоги своей работы регулярно представляет на заседаниях управляющего совета. После обсуждения вопросов, подготовленных комиссией или рабочей группой, управляющий совет принимает соответствующие решения.

Еще раз отметим, что формирование комиссий и организация их деятельности не является самоцелью для управляющего совета. Поэтому, возможно, не стоит создавать их уже на первых заседаниях совета. Комиссии и рабочие группы должны возникать естественным образом, по мере появления у совета новых задач и осознания необходимости привлечения к решению вопросов специалистов и участников других представительных органов образовательной организации, если они активно участвуют в работе.

Каждый общественный управляющий может выбрать работу именно в той комиссии, в которой его профессиональные компетенции найдут своё применение в интересах развития образовательной организации. Например, знания и опыт работы избранного или кооптированного школьного управляющего – экономиста, финансиста будут очень полезны в работе финансово-экономической комиссии, а юриста или правоведа – в организационно-правовой. Таким образом, при создании комиссий и рабочих групп следует учитывать интересы и профессиональные компетенции общественных управляющих.

Заседания комиссий могут проходить регулярно или в зависимости от

потребности, но обязательно с соблюдением всех формальностей: протокол, где фиксируется количество присутствующих и принятые решения. Соблюдение формальностей необходимо. Протоколы заседаний комиссий и рабочих групп следует хранить у секретаря управляющего совета совместно с протоколами заседаний управляющего совета.

Когда определен состав комиссии, распределены обязанности и принят план-график её работы, необходимо договориться о формах информирования общественности о результатах деятельности комиссии. Такими формами, например, могут быть электронные информационные письма всем участникам образовательного процесса о том, что создана такая комиссия, которая будет заниматься следующими вопросами. В письмах следует указать координаты комиссии и способ обращения в комиссию. Итоги заседаний комиссии можно публиковать в школьной газете или на сайте образовательной организации. Информацию о работе комиссии, ее состав, координаты и план работы хорошо вывешивать также на стенде управляющего совета. О работе комиссии, промежуточных итогах следует рассказывать на родительских собраниях, педсоветах и других собраниях участников образовательной организации.

Рекомендуется при обсуждении наиболее важных вопросов заседания комиссии делать открытыми для всех членов управляющего совета, однако голосовать на них имеют право только члены этой комиссии. Заседания комиссий полезно посещать вновь избранным общественным управляющим, для того чтобы быстрее разобраться, как работает управляющий совет и понять, в работе какой комиссии им лучше всего принять постоянное участие.

Принятию управляющим советом решения предшествует стадия его подготовки. Это самая объемная по времени работа членов комиссии или рабочих групп. В целях подготовки заседаний комиссии и выработки рекомендаций совету по решению того или иного вопроса председатель комиссии вправе запрашивать у руководителя общеобразовательного учреждения необходимые документы, данные и иные материалы.

Учитывая сложности организации школьной жизни и недостаток специальных знаний, члены комиссий должны консультироваться и с заместителями директора, и с педагогами. Это специалисты, которые обеспечивают качество работы школы и знают нормативно-правовые основы организации учебного процесса. Поэтому решения по большинству вопросов, входящих в компетенцию управляющего совета, следует принимать только после консультаций со специалистами.

Вопросы, касающиеся организации и нормирования учебного процесса, стоит решать с заместителями директора по учебной работе, педагогами-предметниками, классными руководителями, психологом, руководителями методических объединений педагогов-предметников. Именно они, как профессионалы, отвечают за реализацию государственных образовательных стандартов, за качество образовательных результатов, за индивидуальные успехи детей.

Вопросы школьной жизни ребят, которая не исчерпывается уроками, нужно обсуждать с заместителем директора по учебно-воспитательной работе, педагогами-организаторами, классными руководителями, социальным педагогом и психологом, инспектором по делам несовершеннолетних. Как организовать образовательную деятельность ребят во второй половине дня? Какой она должна быть – насколько

занимательной, насколько развлекательной, насколько обучающей и воспитывающей? В чем школе нужна поддержка? Как вместе организовать работу по профилактике вредных привычек у детской (а иногда, может быть, и у взрослой) части школьного сообщества? Как совместными усилиями добиться того, чтобы ребята не прогуливали школу? Как понять, почему они ее прогуливают, если это происходит?

Вопросы, касающиеся сохранности и пополнения материально-технической базы школы: текущие и капитальные ремонты, сохранность и своевременное обновление учебного оборудования и школьной мебели, обеспечение надлежащих санитарно-гигиенических условий и пожарной безопасности – это компетенция заместителя директора по административно-хозяйственной работе.

Часто будут возникать и такие вопросы, к решению которых придется привлекать едва ли не весь педагогический коллектив. Например, организация профильного обучения в старших классах потребует последовательных и многосторонних консультаций. С педагогами-предметниками, которые возьмутся за подготовку профильных и подкрепляющих профили, так называемых элективных курсов. С библиотекарем, который просмотрит библиотечные фонды, определит дефициты учебных пособий и составит заявку на закупку дополнительной учебной литературы и пособий. С завучем, который составит учебный план и сформирует учебные группы. И только после того как будут продуманы все имеющиеся возможности и дефициты, можно будет принять решение о том, каким будет в вашей школе профильное обучение для старшеклассников.

В некоторых случаях, чтобы учесть все «за» и «против», например, при решении вопроса о введении школьной формы, следует опросить родителей и учеников школы, провести специальное исследование.

Безусловно, полезно обсудить проект своих рекомендаций по решению того или иного вопроса с представительными органами участников правоотношений в сфере образования – родительским комитетом, педсоветом, ученическим советом. Комиссия будет чувствовать себя увереннее, если найдет понимание и поддержку у родителей разных классов. Приходите к родителям, учителям и школьникам не только с отчетами, но и за советом. Обсуждайте конкретный вопрос со всеми заинтересованными лицами, рассматривая их как равноправных партнеров. Если люди, включенные в работу комиссии, будут чувствовать свое влияние на решение вопросов, они активнее будут участвовать в жизни и работе управляющего совета. Используйте для этого встречи на родительских собраниях, заседаниях совета, классных собраниях, встречи с администрацией.

На заключительном этапе комиссия должна представить управляющему совету проект решения или свои рекомендации по решению проблемы. Управляющий совет должен получить протоколы заседаний комиссии, обсудить представленные комиссией рекомендации и принять решение на основе проделанной комиссией работы.

Соблюдение процедуры в ходе заседаний совета имеет достаточно важное значение. Не зря в Европе существует старая поговорка: «Демократия – это процедура». Процедуры, установленные положением об управляющем совете или принятые общим согласием общественных управляющих – это не столько формальности, сколько правила, помогающие не нарушать этические нормы по отношению друг к другу.

Например, не предоставление возможности поучаствовать в обсуждении какого-либо вопроса, проголосовать за то или иное решение (когда человек, например, отсутствовал на заседании по уважительной причине) с моральной точки зрения недопустимы. Даже если большинство общественных управляющих определенно высказались, и исход обсуждения ясен, подобные действия могут быть справедливо расценены как игнорирование, демонстрация неуважения к мнению меньшинства или отдельного человека. Как следствие – потеря доверия к самой идее управляющего совета.

Итак, алгоритм подготовки рабочей группой или комиссией проекта решения включает:

- привлечение к работе комиссии компетентных людей;
- сбор и анализ необходимых документов и материалов;
- консультации со специалистами, исследование проблемы;
- подготовку рекомендаций или проекта решения;
- определение необходимых ресурсов (финансовых, материальных, административных, кадровых и т.д.)
- обсуждение проекта с участниками образовательного процесса;
- корректировку проекта с учетом высказанных замечаний;
- обсуждение проекта рабочей группой, комиссией и оформление принятого решения – проекта решения управляющего совета.

Желательно, чтобы члены рабочих групп и комиссий руководствовались в своей работе следующими принципами.

Помните, что общественные управляющие выступают не в роли соперников или конкурентов, стремящихся добиться самоутверждения и превосходства, а партнеров, объединенных общей миссией, стоящих перед лицом общих проблем.

Не бойтесь открытого выражения и отстаивания своей позиции, выступления с критикой предложений коллеги (при этом стараясь быть конструктивным). Возможно, именно новое предложение поможет найти эффективное решение проблемы.

Не позволяйте, чтобы деловой спор на заседаниях комиссии и управляющего совета сопровождался саркастичными (или презрительными) замечаниями, намеками, уколами, оскорблениями, домыслами, обвинениями. Очень важно отделять человека от проблемы: обсуждать достоинства и недостатки не человека, а его конкретных предложений.

В процессе обсуждения не стесняйтесь задавать вопросы профессиональным педагогам. Если они сформулированы вовремя и правильно, это поможет сделать обсуждение более открытым и конструктивным.

Стремитесь понять и учесть позиции (интересы и опасения) других участников обсуждения; чувства, стоящие за высказываниями и предложениями коллег (тревога, забота и др.). Это поможет приблизиться к компромиссу, согласию.

Можно правомерно утверждать, что рабочие группы и комиссии управляющего совета представляют собой:

Форму организации эффективной работы управляющего совета

Площадку взаимодействия членов управляющего совета и других участников образовательной организации



Механизм налаживания партнерских отношений в образовательной организации.

Управляющий совет решает много различных, отнесенных к его компетенции задач, а комиссия управляющего совета обеспечивает одно из направлений его деятельности.

Управляющий совет принимает решения по вопросам, отнесенным к его ведению, а комиссия, рабочая группа управляющего совета готовит обоснованный проект такого решения.

Управляющий совет определяет стратегические цели образовательной организации, а комиссии и рабочие группы вовлекают в их обсуждение перед принятием всех заинтересованных лиц.

## **2. Профильные комиссии управляющего совета**

Когда мы говорим о профильных комиссиях управляющего совета, мы понимаем, что такие комиссии создаются для выполнения определенных задач и исполнения тех или иных видов и типов функций и полномочий, закрепленных уставом образовательной организации за управляющим советом.

Сложившаяся за последние 10 лет практика деятельности управляющих советов в общеобразовательных организациях показывает, что управляющий совет является органом коллегиального управления, который представляет и выражает законные интересы и защищает права всех участников образовательного процесса, разрабатывает и документально оформляет стратегию деятельности образовательной организации на среднесрочный период, регулярно корректирует ее, в рамках разработанной стратегии ежегодно определяет ключевые приоритеты своей работы на учебный год.

В стратегии, разработанной управляющим советом находят свое отражение все ключевые вопросы функционирования и развития образовательной организации:

- качество образования,
- образовательная программа,
- безопасность и здоровье участников образовательного процесса,
- кадры,
- бюджет и внебюджетные ресурсы,
- условия обучения и материальная база школы,
- режим школы,
- доступность образования, в т.ч. потребности особых категорий учащихся (дети с ОВЗ, дети в трудной жизненной ситуации, одаренные дети и др.),
- дисциплина, профилактика и разрешения конфликтов.

Главной задачей управляющего совета является организация разработки и утверждение программы развития образовательной организации, создание локальной правовой базы для ее реализации и контроль ее исполнения.

В целях реализации стратегии развития управляющий совет коллегиально вырабатывает в ясной и понятной форме цели, которыми должны руководствоваться администрация при принятии тактических и оперативных решений, касающихся повседневного управления школой, и педагоги в рамках учебного плана и стандартов

профессиональной деятельности. Управляющий совет не вмешивается в повседневные текущие вопросы функционирования школы, но определяет рамки их решения, утверждая и согласовывая локальные акты, планы и регламенты в соответствующих областях, формулирует нормы и правила, по которым работает школа, ее директор и учителя, учатся дети, участвуют в образовании своих детей родители, и контролирует их исполнение.

К полномочиям управляющего совета, как правило, уставами общеобразовательных организаций относятся следующие:

- утверждение программы развития образовательного учреждения и ежегодного публичного отчета (доклада) о ее выполнении;
- согласование образовательной программы школы, включая содержание компонента образовательного учреждения, профилей обучения;
- принятие изменений и (или) дополнений в устав школы с последующим внесением данных изменений и дополнений на утверждение учредителя;
- разработка и утверждение локальных актов школы по вопросам, отнесенным к его компетенции;
- утверждение изменений и дополнений правил внутреннего распорядка общеобразовательного учреждения;
- установление структуры управления деятельностью образовательного учреждения;
- согласование штатного расписания школы, распределения должностных обязанностей;
- согласование выбора учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки Российской Федерации;
- согласование введения новых методик образовательного процесса и образовательных технологий;
- установление режима занятий обучающихся по представлению педагогического совета, в том числе - продолжительности учебной недели (пятидневная или шестидневная), времени начала и окончания занятий;
- принятие решения о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся;
- рассмотрение жалоб и заявлений обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала школы;
- определение порядка реализации общеобразовательным учреждением дополнительных, в том числе платных, образовательных услуг;
- согласование критериев и порядка распределения стимулирующих выплат, распределение по представлению руководителя школы стимулирующих выплат педагогическому персоналу и иным работникам школы;
- содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития учреждения, установление порядка привлечения и направлений расходования внебюджетных средств;
- согласование по представлению руководителя школы финансового плана школы, сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- согласование на сдачу в аренду школой закрепленных за ней объектов собственности;
- заслушивание отчета руководителя школы по итогам учебного и финансового года;

- рассмотрение вопросов создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школы;
- принятие решений об исключении обучающихся из школы.

Понятно, что все эти задачи надо сгруппировать по направлениям работы управляющего совета и распределить между рабочими группами и комиссиями. Можно привести примеры комиссий управляющего совета, которые создавались и успешно работали в практике деятельности управляющих советов за последние 10 лет.

#### **Комиссия стратегического планирования.**

В ее задачи входит организация работы по разработки стратегии развития образовательной организации, по ежегодной коррекции программы развития с учетом промежуточных итогов и результатов ее исполнения. Задачи коррекции стратегии комиссия может выполнять, если она будет иметь данные анализа ежегодного ее выполнения. То есть к функциям этой комиссии полезно отнести мониторинг и оценку выполнения программы развития, участие в работе по самообследованию образовательной организации и формированию располагаемого на сайте образовательной организации аналитического публичного доклада (отчета) о результатах такого самообследования.

#### **Финансово-экономическая комиссия.**

Эта комиссия должна быть ответственна с таким образом организованное финансовое и иное ресурсное планирование в образовательной организации, которое гарантирует и обеспечивает выполнение принятой управляющим советом программы развития образовательной организации. Такая комиссия совместно с руководителем должна выходить со своими предложениями и рекомендациями к учредителю образовательной организации по содержанию, объему государственного (муниципального) задания, по объемам его финансового и иного ресурсного обеспечения, осуществлять планирование и контроль привлечения и расходования средств из внебюджетных источников, а также участвовать в формировании финансового раздела ежегодного отчета о самообследовании образовательной организации.

#### **Организационно-правовая комиссия.**

Эта комиссия должна быть ответственной за создание локальной правовой базы выполнения программы развития образовательной организации, соблюдения прав и реализации законных интересов всех участников образовательных правоотношений в образовательной организации. В компетенции этой комиссии должна быть экспертиза всех локальных правовых актов образовательной организации, включая решения управляющего совета, на предмет их соответствия законодательству, иным нормативным правовым документам, уставу и иным основным локальным актам образовательной организации.

#### **Учебная (педагогическая) комиссия.**

Готовит проект решения совета об утверждении годового календарного учебного графика. Совместно с администрацией школы и представительным органом родителей обучающихся участвует в работе по реализации ФГОС в образовательной

организации в части, требующей участия и согласования с родительской общественностью. Обеспечивает учет интересов обучающихся и их родителей при установлении режима работы образовательной организации, при подготовке проекта решения управляющего совета о введении (отмене) школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение учащихся в учебное и внеучебное время. Организует наблюдение за состоянием библиотечного фонда и компьютерного парка и разрабатывает предложения по его пополнению. Осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе. В случае необходимости инициирует проведение независимой экспертизы качества образовательных результатов, проводит экспертизу качества условий организации учебного процесса, раз в полгода совместно с администрацией готовит информацию для управляющего совета и общественности о результатах текущей и итоговой успеваемости учащихся. Готовит соответствующий раздел ежегодного отчета о самообследовании образовательной организации по вопросам учебных и иных достижений обучающихся.

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

Такая комиссия постоянно взаимодействует с родительским советом (комитетом) образовательной организации, участвует в организации проведения собраний и конференций, привлекает бывших выпускников школы, ветеранов школы к реализации образовательных проектов школы, совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей. К функциям этой комиссии полезно отнести участие в реализации различных проектов и направлений сетевого взаимодействия образовательной организации с другими образовательными и необразовательными организациями, включая социокультурные организации и средства массовой информации.

#### **Комиссия по распределению стимулирующей части фонда оплаты труда работников образовательной организации.**

Готовит предложения управляющему совету по установлению критериев и порядка распределения стимулирующей части, нацеливающие педагогических работников на выполнение программы развития образовательной организации, контролирует распределение стимулирующей части фонда оплаты труда на предмет неукоснительного соблюдения положения о его распределении.

#### **Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.**

Создание такой комиссии установлено статьей 45 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ. Закон не устанавливает конкретного органа управления образовательной организации, который может быть субъектом издания локального нормативного акта образовательной организации о создании такой комиссии. Следовательно, таким органом может быть управляющий совет, если это отнесено к его компетенции уставом образовательной организации. В этом случае управляющий совет вправе и обязан создать такую комиссию из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, работников организации.

Решения комиссии являются обязательными для всех участников образовательных отношений в данной организации и подлежат исполнению в сроки,

предусмотренные указанным решением. Решение комиссии может быть обжаловано в установленном законодательством РФ порядке (то есть в суде). Порядок создания, организации работы, принятия решений комиссией и их исполнения устанавливается локальным нормативным актом, который принимается с учетом мнения советов обучающихся, советов родителей, а также представительных органов работников этой организации и (или) обучающихся в ней (при их наличии).

Комиссия по урегулированию споров создается в организации, осуществляющей образовательную деятельность, в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарных взысканий.

Наряду с обучающимися, родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся право на обращение в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений имеют педагогические работники (п. 12 ч. 3 ст. 47 Федерального закона № 273-ФЗ). Основаниями обращения в Комиссию педагогических работников могут служить нарушения их академических прав и свобод, допущенные обучающимися, родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся (например, умаление профессиональной чести и достоинства), несоблюдение данными лицами установленных обязанностей, разногласия с администрацией либо коллегиальными органами управления (например, по поводу расследования нарушений норм профессиональной этики) и др.

По решению управляющего совета в целях оптимизации его работы могут быть созданы и другие комиссии, рабочие группы управляющего совета.

### **3. О комиссиях и комитетах управляющего совета в образовательных комплексах.**

В связи с кампанией объединения в одно юридическое лицо ранее существовавших отдельно и, как правило, в различных зданиях образовательных учреждений общего образования, дошкольного образования, а также объединения общеобразовательных и дошкольных образовательных учреждений в одном юридическом лице, без создания обособленных структурных подразделений внутри такого объединения, появились вопросы, связанные с организацией системы государственно-общественного управления во вновь созданных объединениях («комплексах»). Такие вопросы осложнены, как правило, тем обстоятельством, что до объединения в образовательных учреждениях уже были созданы и функционировали не один год разнообразные органы государственно-общественного управления: коллегиальные органы управления – управляющие советы учреждений, а также органы и организационные формы самоуправления (родительские комитеты, попечительские советы, советы трудовых коллективов, ученические формы самоуправления и др.) участников образовательного процесса (участников правоотношений сфере образования, как они именуется с 01.09.2013 г. со вступлением в силу нового ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ). Вот в таких образовательных комплексах уже могут быть востребованы не только комиссии, но и комитеты

управляющего совета.

Практика организации коллегиальных органов в образовательных комплексах в настоящее время находится в стадии проектирования и становления. Поэтому здесь возможно рассмотреть только принципиальные подходы к их проектированию и организации деятельности.

Один из признанных подходов к проектированию систем управления организаций исходит из того, что первичным признается структурно-функциональный состав объекта управления, тогда как система управления проектируется как обслуживающая, «сервисная» подсистема организации. В отношении «образовательных комплексов» влияние на выбор структурно-функционального состава системы управления вариантов структурно-функциональной организации объекта управления можно пояснить рассмотрением двух следующих заведомо противоположных схем организации «образовательного комплекса». После объединения нескольких образовательных учреждений в одном юридическом лице их функционирование теоретически возможно представить в двух крайне противоположных вариантах, которые, разумеется, в «чистом виде» являются только абстрактной моделью действительной организации государственно-общественного управления.

Первый вариант. Все формально объединенные в «комплекс» единого юридического лица бывшие самостоятельные образовательные учреждения, находящиеся в различных зданиях, продолжают в полном объеме выполнять свои прежние функции, как образовательные учреждения определенного ранее типа и вида. Все возникающие между ними новые связи и отношения оказывают незначительное влияние на содержание их внутреннего функционирования, как формально необособленных, но, фактически, достаточно автономных в своей текущей деятельности, структурных подразделений единого юридического лица – «образовательного комплекса». К тому же они остаются обособлены территориально. Адекватная организация системы управления такой «федерацией территориально-функциональных автономий» может проектироваться на принципах децентрализации части функций и некоторых полномочий управления по процедуре деволюции<sup>1</sup>. Такая процедура будет формировать структурно-функциональный состав не только органов административного управления необособленных структурных подразделений по «государственной» линии управления, но и аналогично по линии государственно-общественного управления (Рис.1).

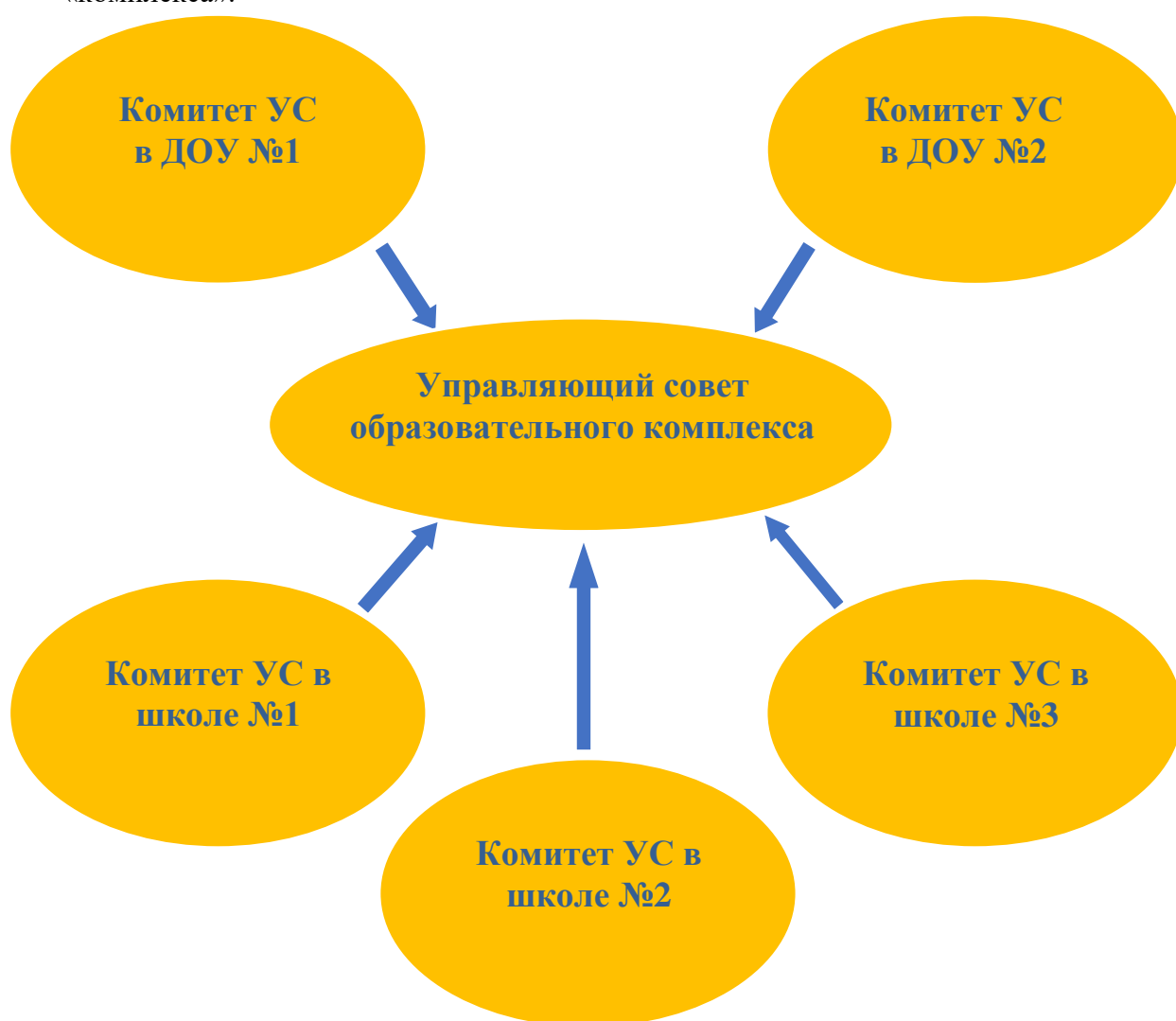
Одной из возможных схем данного варианта организации государственно-общественного управления «комплексом» может быть следующая. Бывшие управляющие советы ранее самостоятельных образовательных учреждений преобразуются в «территориальные» (по необособленным, но расположенным в отдельных зданиях, структурным подразделениям комплекса) структурные подразделения управляющего совета «образовательного комплекса», например,

---

<sup>1</sup> *Деволюция* (от англ. *devolution*) означает в контексте нашего рассмотрения передачу центральным органом управления части своих полномочий органам управления «автономно-территориальных» единиц. При этом центральный орган управления сохраняет ответственность перед вышестоящими органами управления, обществом и законом за все стороны деятельности единой организации во всех областях ее деятельности, отнесенных к компетенции центрального органа управления.

комитеты или комиссии управляющего совета «комплекса» в «территориальных единицах» «комплекса». Состав нового управляющего совета «комплекса» формируется по процедурам делегирования представителей от таких коллегиальных органов согласно установленных квот. Формирование коллегиальных органов в необособленных структурных подразделениях происходит, как и ранее, по процедурам выборов, назначения и кооптации.

Управляющий совет «комплекса» сосредотачивает на себе наиболее существенные полномочия по стратегическому управлению «комплексом» как целостностью. Но при этом общая стратегия функционирования и развития комплекса в целом формируется «снизу», от коллегиальных органов «территориальных автономий», как основанная на согласовании интересов и стратегий функционирования и развития относительно автономных необособленных структурных подразделений «комплекса».



*Рис.1. Управляющий совет образовательного комплекса. Первый вариант – структурно-территориальная организация.*

Если управляющий совет комплекса делегирует полномочия по принятию решений относительно планирования реализации принятой стратегии в «территориальных автономиях» нижестоящим в иерархии государственно-общественного управления коллегиальным органам этих «автономий», то такие органы по возможности будет называть комитетами<sup>2</sup> управляющего совета в необособленных структурных подразделениях образовательного комплекса.

Данный вариант организации управляющего совета вполне применим и в случае, когда «комплекс» имеет обособленные структурные подразделения – филиалы. В таких филиалах возможно создавать не только комитеты «центрального» управляющего совета, но и управляющие советы. Главное здесь – очень точно провести разграничение полномочий между «центральным» управляющим советом и управляющими советами филиалов образовательной организации, представляющей собой образовательный комплекс.

Второй вариант. Организация образовательного процесса в образовательном комплексе строится без учета территориальной обособленности подсистем «комплекса». В таком подходе организации объекта управления все ступени общего образования рассматриваются (и их функционирование организуется) как функционально единые ступени общего образования. Их территориальная «разнесённость» по разным зданиям учитывается как преодолимое незначительное препятствие единообразной организации образовательного процесса по ступеням общего образования в целостности образовательного комплекса. В таком подходе дошкольное образование (даже и в нескольких разных зданиях комплекса) может также рассматриваться как «ступень дошкольного образования» в комплексном образовательном процессе. В этом варианте организации образовательного процесса объект управления представлен не территориальными, а скорее функциональными «автономиями», связанными не с их обособленным территориальным расположением, а с функциональным обособлением внутри образовательного комплекса, абстрагированным от территориального размещения.

В таком варианте организация адекватной объекту управления системы управления также должна проектироваться с использованием процедуры децентрализации функций и, возможно, некоторых полномочий управления, но уже по иной, чем в первом варианте процедуре, называемой деконцентрация<sup>3</sup>.

Опуская организацию административной линии управления в таком варианте, рассмотрим только общие черты организации структуры государственно-общественного управления. Здесь одним из приемлемых вариантов будет формирование состава управляющего совета комплекса в части избираемых его членов

---

<sup>2</sup> В отличие от других форм структурных подразделений управляющего совета – комиссий, рабочих групп, которым управляющий совет на постоянной или срочной основе делегирует только отдельные свои функции, оставляя все полномочия принятия окончательных управленческих решений в рамках содержания этих функций за собой. Комитеты – это структурные подразделения коллегиального управления, получившее от этого органа полномочия принимать по определенным вопросам самостоятельно окончательные управленческие решения (издавать локальные правовые акты учреждения, которые имеют силу только в отношении части объекта управления – необособленного структурного подразделения, для управления которым они созданы).

<sup>3</sup> *Деконцентрация* (от англ. *deconcentration*) - это означает в контексте нашего рассмотрения передачу центральным органом управления некоторых своих полномочий представляющим этот орган управления в функциональных структурах объекта управления его функциональным органам, создаваемым и назначаемым центральным органом управления.



по процедурам выборов по установленным квотам от «функциональных автономий», названных в нашем примере «ступенями образования» внутри образовательного комплекса. Процедуры назначения и кооптации остаются здесь общепринятыми при формировании управляющих советов образовательных учреждений (Рис.2).

Данный подход к формированию управляющего совета уже был реализован практически во многих общеобразовательных учреждениях с числом обучающихся более 1000 человек в рамках РКПМО в 2006-2009 гг. Выстраивание обратных связей с объектом управления и структур, которым делегируется часть функций управления управляющего совета, как целостности, здесь происходило путем создания по решению управляющего совета профильных (функциональных) комиссий<sup>4</sup> и рабочих групп «открытого» типа. Последнее означает, что в состав таких комиссий, рабочих групп наряду с членами управляющего совета включаются также представители разнообразных органов самоуправления (попечительские советы, родительские комитеты, советы трудового коллектива, ученическое самоуправление частично средней и полностью старшей ступени общего образования и др.), другие активные участники образовательного процесса и приглашенные внешние для образовательного учреждения представители общественности по процедурам делегирования, кооптации или иным процедурам их отбора и выдвижения.

Для целей делегирования функций стратегического планирования организации и развития образовательного процесса с учетом особенностей каждой ступени образования, а также делегирования полномочий по планированию реализации и по участию в реализации общей согласованной стратегии на каждой из ступеней образования возможна организация комитетов 5 ступеней, как подразделений управляющего совета «комплекса». В отличие от других профильных (функциональных) подразделений - комиссий и рабочих групп управляющий совет делегирует комитетам ступеней образования некоторые собственные полномочия по принятию тех или иных локальных правовых актов в части, касающейся тех ступеней образования, по поводу которых эти комитеты созданы решением управляющего совета. Комитеты могут быть «закрытого» и «открытого» типа, аналогично комиссиям, то есть включать в свой состав не только членов управляющего совета комплекса, но и других представителей по решению управляющего совета, либо по процедуре кооптации самим комитетом.

Как еще один в рамках данного организационного решения вариант формирования комитетов управляющего совета комплекса можно предложить следующий. Управляющий совет создает комитет и назначает в его состав своих членов. На остальные места в составе комитета по квотам, установленным управляющим советом, различные категории участников образовательного процесса соответствующей комитету ступени образования избирают своих представителей. Окончательный состав назначенных управляющим советом и избранных членов комитета ступени, по завершении процедуры выборов, утверждается управляющим советом комплекса. Включать или не включать в состав комитета руководителя

---

<sup>4</sup> например, комиссии управляющего совета по финансово-хозяйственной деятельности, по стратегическому планированию, по качеству условий образовательного процесса, по этике и др.

<sup>5</sup> которые в настоящем контексте можно понимать как «функциональные» в отличие от ранее разобранных вариантов «структурных» комитетов управляющего совета.

соответствующей ступени (структурного подразделения) – это вопрос открытый и ответ на него зависит от объема функций и полномочий комитета. То же самое можно сказать и в отношении «структурно-территориального» комитета, рассмотренного в первом варианте.



*Рис.2. Управляющий совет образовательного комплекса. Второй вариант организации.*

Здесь мы рассмотрели заведомо абстрактные «крайние» противоположные подходы к организации комплексов из ранее отдельных образовательных учреждений, которые в «чистом виде» на практике не реализуются. Скорее будут реализованы «смешанные» варианты структуризации объекта управления. Это позволяет увидеть, что проектирование адекватных таким противоположным по структуре организации объектам управления систем государственно-общественного управления должно исходить из разных оснований, с учетом конкретных начальных и граничных условий и целей проектирования. В действительности, и комплексы, как объект управления, и сопряженные с ними системы управления, включающие в себя подсистемы государственно-общественного управления, располагаются в некотором спектре широкой вариативности между рассмотренными выше абстрактными (модельными) формально-организационными противоположностями.