

Методические рекомендации

**«Внедрение новой модели государственно-общественного управления образованием.
Организация работы управляющего совета »**

Аннотация.

Одной из основных особенностей развития современной системы образования является переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить педагогам, родителям больше прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации воспитательно-образовательного процесса.

В последние годы Правительством РФ делается большой акцент на роль общественности в управлении образовательными учреждениями. Одним из принципов государственной политики в области образования является демократический, государственно-общественный характер управления образованием, описанный в Законе "Об образовании в РФ ": "Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются Совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения".

Целью государственно-общественного управления образованием является оптимальное сочетание государственных и общественных начал в интересах человека и социума, т.е. они должны формироваться в диалоге между заказчиками и конкретными потребителями образовательных услуг.

Важным показателем эффективности модернизации российского образования является внедрение моделей государственно-общественного управления образовательными учреждениями в целях развития института общественного управления в образовательной деятельности и повышения открытости сферы образования. Участие родителей необходимо, так как родители - это главные заказчики.

Пояснительная записка.

Каждое утро детский сад встречает детей. Здесь проходит большая часть их жизни – их жизнь, включая образовательную деятельность, питание, медицинское обслуживание определенным образом организована. Детский сад ремонтируется, финансируется, управляется – и всё это в конечном итоге, влияет на то, что происходит с нашими детьми. Всегда ли мы удовлетворены тем, что происходит в детском саду? Очевидно, не всегда и не во всем. И тогда зададим себе вопрос: а как мы, педагоги, родители, можем повлиять на то, как устроена жизнь наших детей в ДОО? В этой новой системе, наряду с заведующим, его заместителями, представителями учредителя, появляется новый орган власти – Управляющий Совет, который является новой формой государственно-общественного управления, объединяющий представителей Учредителя, родителей, Совета педагогов, общественности.

Государственно – общественное управление является не только ресурсом развития образования, но и важным фактором развития общества в целом. Успешные отношения государственно – общественного управления строятся на взаимодействии, принципах доверия, взаимопонимания, демократии и сотрудничества. Поэтому эти отношения благоприятно влияют на повышение качества образования, развитие личности ребенка-дошкольника.

Понимая необходимость создания инновационной системы управления, наряду с уже успешно действующими в ДОО органами самоуправления (родительский комитет ДОО, Совет педагогов) нами было решено:

1. Внедрить новую модель государственно – общественного управления - **Управляющий совет как** средство совершенствования системы управления качеством образования, которое касается преобразования трёх сторон ресурсов обеспечения системы управления:

- кадры (изменение направлено на инициацию активности профессионально – педагогических объединений)
- финансы (изменение направлено на обеспечение открытости и рациональности использования финансовых средств);
- информация (изменение направлено на трансляцию общественности позитивных конструктивных и перспективных представлений о ДОО).

Создание модели Управляющего совета в ДОО стало возможным при совокупности следующих **условий**:

- готовность администрации к диалогу с участниками образовательного процесса и представителя общественности;
- наличие у ДОО опыта эффективного сотрудничества с родителями по разным направлениям деятельности;
- внедрение инновационных процессов в образовательный процесс, направленных на развитие ДОО.

2. Разработать механизм участия государственно – общественного управления в выработке принятия и реализации правовых и управленческих решений.

Актуальность

Детский сад сегодня живет и развивается в меняющемся мире, который предъявляет к нему всё возрастающие требования. Не секрет, что в одиночку с управлением ДОО не справиться. Любому руководителю нужны помощники. Именно поэтому, необходимо создать систему управления в которой должна быть очень высока степень участия педагогов, родителей и общественности.

Сегодня в системе образования всё шире разрабатываются модели перехода от государственно-административной к государственно-общественной системе управления образованием. Новые парадигмы предписывают управление, основанное на принципах гуманизации и демократизации отношений между участниками управленческих процессов и значительном повышении роли общественных составляющих. Возникновение и развитие систем государственно-общественного и общественно-государственного управления связано с этапами демократического процесса в стране и является фактором ее движения к открытому обществу.

Суть государственно-общественного управления состоит в объединении интересов государства и общества в решении проблем обучения, воспитания и развития подрастающего поколения с учетом социальных, культурных особенностей и традиций. Важно, что современное образование должно быть открытым.

В 1992 г. в Законе РФ «Об образовании» впервые закреплён общественно-государственный характер управления образованием. В нынешней редакции Закона государственно-общественный характер управления определен в качестве одного из принципов государственной политики в области образования (статья 26).

На сегодняшний день во всех учреждениях образования действует структура управления , где в той или иной мере представлена общественная составляющая. Подтверждением этому являются педагогические советы, методические объединения, творческие группы. Эти формы государственно-общественного управления учреждением действуют вполне эффективно: имеют планы работы, программы, результаты. К формам «внешнего» общественного участия можно отнести родительские комитеты, созданные во всех образовательных учреждениях.

Таким образом, в условиях системы образования можно говорить о двух направлениях развития государственно-общественного управления:

1. его организация в каждом образовательном учреждении с помощью профессионального сообщества и самоуправления.

2. взаимодействие с внешними заинтересованными структурами – это представители родителей, общественные организации (объединения), средства массовой информации и другие.

Нередко сотрудничество ДООУ с общественностью носит формальный характер: решения принимаются одним лицом, а совместной работе придается только видимость. Причины такой ситуации можно называть разные: от утверждений, что в нашей стране еще не сформировано гражданское общество, до неготовности конкретных руководителей к государственно-общественному управлению.

Понятно, что модель государственно-общественного управления для каждого ДООУ индивидуальна, формируется на основе всестороннего мониторинга социокультурной и образовательной ситуации. Но вместе с тем в ней должны найти отражение все основные функции и аспекты управленческой деятельности на современном этапе.

Во-первых, если мы хотим действительно чтобы образовательное учреждение развивалось, то следует понимать необходимость привлечения общественности к управлению ДООУ. Наиболее полно этот процесс может быть реализован через создание Управляющего Совета. Так как членами Управляющих советов образовательных учреждений могут стать представители различных категорий участников образовательного процесса, общественности, органов местного самоуправления и т.д., то он действительно является механизмом привлечения общественности к управлению ОУ.

Предполагается, что именно Управляющий Совет несет ответственность за учет мнений всех основных сторон (родителей, педагогов, представителей местного сообщества).

Управляющий совет ДООУ – это коллегиальный орган государственно-общественного управления, призванный решать в первую очередь задачи стратегического управления ДООУ.

Управляющий совет - стратегический орган управления ДООУ, постоянный конструктивный помощник руководителя ДООУ в определении и реализации намеченных целей и способов их достижения.

Современные родители обеспокоены уровнем образования, которое получают их дети, имеют собственный взгляд на то, чему, как и в каких условиях учить будущее поколение. Поэтому сегодня как никогда нужен открытый диалог между всеми участниками образовательного процесса.

Основная задача – разобраться в нормативно-правовом пространстве государственно-общественного управления, обнаружить проблемы использования и создания нормативно-правовой базы в образовательных учреждениях, проанализировать существующую практику, выявить риск в реализации различных сценариев развертывания государственно-общественного управления в образовательных учреждениях и в целом в

системе образования города. Широкому развитию практики общественного участия в управлении образованием мешают:

- недостаток информации;
- непонимание реальных полномочий;
- недостаточная проработанность нормативной базы;
- сложность процедур создания;
- отсутствие возможности для обучения;
- кадровая проблема по кандидатуре председателя Управляющего совета.

Органами самоуправления в ДОУ сегодня являются: родительский комитет, родительское собрание, Совет педагогов, собрание трудового коллектива ДОУ, которые, в сущности, не занимаются вопросами стратегического развития ДОУ. Поэтому создание управляющего совета стало велением времени.

Цели и задачи.

Цель: создать условия для развития ДОУ: росту открытости и демократичности, прозрачности деятельности, повышению качества и доступности образования дошкольников, привлечению дополнительных внебюджетных ресурсов, гармонизации отношений ДОУ и общества, развитию социального партнерства через создание гибкой системы управления ресурсами путём усиления государственно – общественного управления.

Развитие государственно-общественного управления ДОУ может успешно осуществляться, если будет:

- обоснована и разработана модель государственно-общественного управления – Управляющий совет;
- создана и соблюдена следующая совокупность организационно-педагогических условий: создан Управляющий совет, определены его цели, направления деятельности и полномочия для реального участия в управленческом процессе; реализовано практическое участие в управлении общественных структур, заинтересованных в результатах образовательной деятельности.

Цель позволила сформулировать следующие **задачи:**

1. Внедрить новую модель государственно-общественного управления – Управляющий совет
2. Разработать нормативно – правовую основу деятельности Управляющего совета.
3. Совершенствовать механизмы управления качеством образования на основе разработанной системы показателей и индикаторов в оценивании деятельности ДОУ.
4. Вовлечь участников образовательного процесса в активную деятельность по реализации Программы развития ДОУ.
5. Привлечь общественность к созданию положительного имиджа ДОУ.

6. Повысить эффективность использования средств финансирования ОУ (бюджетное, другие внебюджетные источники).
7. Ввести публичную отчетность о состоянии и развитии ДООУ.
8. Обеспечить участие общественности в контроле и оценке качества образования

Методологическое обоснование.

В качестве **принципов формирования государственно-общественных отношений в образовании** выступают:

- принцип законности принимаемых решений;
- принцип открытости и демократии;
- принцип соответствия содержания управленческой деятельности и форм общественного управления;
- принцип стимулирования общественной активности;
- принцип перспективных целей общественного управления;
- принцип коллективного принятия решений и индивидуальной ответственности;
- принцип личной заинтересованности участников;
- принцип сочетания традиций и инноваций;
- принцип взаимодействия и согласованности;
- принцип участие и соуправления.

Основные теоретические положения.

Основной назначение Управляющего совета - содействие реализации принципа демократического, государственно-общественного характера управления образовательным процессом в ДООУ.

Государственно-общественное управление – это управление, в котором представлены две взаимодействующие составляющие, а именно субъекты государственной и общественной природы.

В Управляющем совете ДООУ официальное начало представляют заведующий ДООУ, члены администрации ДООУ, представитель учредителя, в определенной мере – сотрудники ДООУ. А общественное – представители местного сообщества, родителей.

Управляющий совет ДООУ – коллегиальный орган, состоящий из избранных, кооптированных (привлеченных) и назначенных членов и имеющий определённые в Уставе управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития ДООУ.

Роль Управляющего совета:

Стратегическая – разработка стратегии развития образовательного учреждения, определение целей и путей достижения, отслеживание того насколько выбранная стратегия обеспечивает соотношение целей и результатов, то есть качество результатов образования.

Ресурсная – создание и использование механизмов привлечения дополнительных ресурсов родителей и других представителей и их участие в финансово–экономической деятельности ДООУ, то есть качество условий для образования.

Информационная - координирующая – обеспечение прозрачности и доступности в получении информации всеми заинтересованными сторонами с целью содействия развитию образования, то есть качество качества процесса образования.

Одна из важнейших характеристик деятельности Управляющего совета – осмысленное и целенаправленное строительство будущего дошкольного сообщества. Все компетенции обозначены в Уставе ДООУ и более подробно прописаны в Положении об Управляющем совете ДООУ

Модель Управляющего совета предполагает тесное сотрудничество, постоянный диалог и взаимодействие педагогов, родителей, общественности, в оптимальной сочетаемости единоначалия и соуправления.

Проектируемые преобразования необходимо провести в области:

1) управления качеством образования, т.к. существующая система управления не обеспечивает в полной мере участие общественности в управлении ДООУ.

2) системы педагогического развития. Педагоги не всегда готовы работать в системе открытости образования. Для обеспечения необходимого качества образования считаем важным овладеть технологиями стратегического планирования и управления персоналом и обеспечивать управление ДООУ, направленное на удовлетворение потребностей основных заказчиков на образование.

3) правовой базы, регламентирующей деятельность ДООУ, и которая в настоящее время не позволяет родительской общественности реально влиять на организацию образовательного процесса и содержание образования в детском саду. Для этого необходимо создание пакета нормативно-правовых документов, регулирующих компетенции социальных партнёров, обеспечивающих внедрение новых форм государственно-общественного управления.

4) практики распространения опыта и инноваций, внедряемых в системе дошкольного образования, трансляции позитивного, конструктивного и перспективного опыта работы.

Основные условия активной позиции участников образовательного процесса:

- активные формы взаимодействия (моделирование, групповые формы работы, деловая игра, метод проектов, дискуссия, круглый стол, включение в научно - исследовательскую деятельность);

- четкое разграничение компетенции между органами самоуправления - Управляющий совет, Родительский совет, Совет педагогов и др.

- открытость и обязательность исполнения решений для всех участников образовательного процесса.

Дошкольное образование является первой ступенью общей педагогической системы, а само дошкольное образовательное учреждение может рассматриваться как социально-педагогическая система. Являясь государственным институтом, детский сад создаётся обществом для выполнения конкретных целей и поэтому выполняет его социальный заказ.

Согласно Закону “Об образовании в РФ” 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.

Государственно-общественным управлением образованием называют систему отношений между группами людей, государственными и общественными организациями по вопросам реализации и удовлетворения образовательных потребностей. Организационно государственно-общественное управление образованием представляет собой систему, основанную на добровольном принятии государством и гражданами определенных обязательств по обеспечению становления, стабилизации, оптимального функционирования и развития образовательного учреждения.

Существуют две основные группы объектов, на развитие которых направлено функционирование государственно-общественного управления в общеобразовательном учреждении. К ним относятся:

1. Образовательный процесс.

2. Ресурсы образовательного учреждения:

- кадровые;
- финансовые;
- материально-технические;
- нормативно-правовые;
- информационные.

Сегодня в качестве ведущей модели государственно-общественного управления получила признание модель управляющего совета. Эта модель позволяет максимально глубоко и с полным пониманием их ответственности вовлечь широкие слои «образовательной» общественности (педагогической, родительской), а также людей вне ДООУ в реальное стратегическое управление, соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным стратегическим управлением и единоличным текущим

руководством. Организационная форма управляющего совета представляет собой, по существу, интегральную модель государственно-общественного управления на уровне образовательного учреждения.

Зачем нужен Управляющий совет образовательному учреждению?

Образовательные учреждения, желают они того или нет, вынуждены конкурировать друг с другом как за воспитанников, так и за лучших педагогов. Чем больше в ДООУ детей, тем больше фонд материального обеспечения и тем больше уровень финансовой самостоятельности. Уже сам факт наличия в ДООУ работающего Управляющего совета создает имидж современного образовательного учреждения с демократичным стилем управления. На имидж учреждения влияют родители воспитанников – рассказы знакомых или мнения на форумах в Интернете могут оказать большее влияние на выбор образовательного учреждения, чем, например, формальная строчка в рейтинге.

Управляющий совет позволяет сделать взаимодействие родителей и ДООУ более системным. Непосредственная вовлеченность в вопросы управления ДООУ, знакомство с проблемами, которые стоят перед администрацией – снимает подавляющее число претензий.

В теории менеджмента описана такая модель "заинтересованных граждан". Заинтересованные граждане - потребители услуг – участвуют и в оформлении общественного заказа, и в контроле, и в оценке за его выполнением. Их участие позволяет более эффективно внедрять различные изменения в ДООУ, так как в продвижении изменений участвует не только администрация, но и внешние силы в лице родителей.

В основной своей массе детские сады традиционно консервативны. Управляющий совет может стать прививкой против излишней консервативности. Само участие "заинтересованных граждан" в управлении стимулирует образовательное учреждение адаптироваться и меняться в соответствии с интересами своих целевых групп. А, значит, наличие Управляющего совета в ДООУ постепенно будет делать детский сад все более удовлетворяющим интересам потребителей и более конкурентоспособным.

Руководитель образовательного учреждения получает возможность в оперативном режиме собирать мнения и получать обратную связь от родителей – получателей услуг – относительно принимаемых решений и текущих вопросов управления ДООУ.

В состав Советов могут входить различные специалисты – юристы, финансисты, общественники, и просто разумные, знающие люди. Советы этих людей, которые также заинтересованы в благополучии образовательного учреждения, во многих случаях могут быть очень кстати.

Практика показывает, что работающий Совет может разгрузить администрацию и взять на себя решение отдельных задач мониторинга и контроля: например, взять на контроль вопросы качества питания в ДООУ.

Зачем нужен Управляющий совет педагогам?

Педагогам Управляющий совет нужен для тех же целей, для которых он нужен ДОО. Помимо этого, Управляющие советы могут дополнительно прорабатывать, решать отдельные проблемы дисциплины, создания более комфортных условий в ДОО и даже обращаться от своего имени с официальными обращениями к родителям воспитанников, которые систематически не исполняют установленные правила. Педагоги на равных входят в состав Управляющего совета, они могут формулировать предложения и запросы от педагогического коллектива и выносить их на обсуждение с родителями.

Зачем нужен Управляющий совет родителям?

Родители получают возможность обращаться в Управляющий совет как к посреднику между родительской общественностью и администрацией ДОО. Совет выполняет роль согласования различных интересов и мнений. Для активных и неравнодушных родителей членство в Управляющем совете дает официальный статус, а вместе с ним возможность представлять и отстаивать не только личные интересы, но и выступать в интересах ДОО, участвовать в переговорах и непосредственным образом влиять на принятие решений.

Таким образом, необходимо, чтобы образование действительно стало общенациональным политическим приоритетом, чтобы цели и содержание его деятельности, равно как и характеристики конечного продукта, задавались обществом (включая его различные группы и сообщества), бизнесом и государством. А это невозможно без активнейшего участия в выработке и реализации образовательной политики основных реальных участников образования — учащихся, педагогов, родителей, работодателей.

Без развития общественного участия в управлении образовательными учреждениями невозможно достижение нового качества образования, ориентированного на освоение ключевых компетенций с учетом общественного запроса.

Внедрение новой модели государственно-общественного управления.

В состав УС входят: заведующий ДОО, представители трудового коллектива, родителей, социальных партнёров, учредителя. Компетенции Управляющего совета отражают усиление демократизации в управлении ДОО. Его миссия — сбалансировать государственные и общественные интересы в организации образовательного процесса, достижении воспитанниками соответствующего уровня образования. Решения Управляющего совета обязательны для всех участников образовательного процесса.

В совместной работе реализуются такие направления, как

- имущественно—финансовое, связанные с привлечением дополнительных средств на развитие ДОО;
- образовательное, связанное с совершенствованием здоровьесберегающей образовательной среды;

- консультационно–информационное, направленное на расширение социального партнёрства.

В управление ДООУ активно включены родители. Во всех группах созданы Родительские комитеты, работу которых возглавляют их председатели. Они объединены в Родительский комитет ДООУ.

Родительский комитет привлекает родительскую общественность к активному участию в жизни ДООУ, укреплению её материально–технической базы, созданию здоровьесберегающих развивающих основ обучения.

Формы работы с родителями:

Интерактивные (публичный доклад; сайт ДООУ; электронная почта).

Традиционные (родительские собрания; совместные мероприятия; творческие конкурсы; Дни открытых дверей; праздники).

Нетрадиционные (клубы по интересам, семейные клубы, школа родителей).

Просветительские (лектории; университет; клуб; использование СМИ; выпуск буклетов, визиток, памяток, информационных листов).

Для того, чтобы определить результативность работы с семьей, необходимо осуществлять мониторинг удовлетворенности родителей образовательными услугами дошкольного учреждения.

Ресурсы.

Информационные ресурсы.

- Сайт детского сада
- Информационно-коммуникационные технологии
- Электронные образовательные ресурсы

Кадровые ресурсы.

Материально-технические.

- Оборудованный музыкальный зал.
- Компьютер, ноутбук, принтер, брошюратор.
- Программное компьютерное обеспечение.
- Подключение к Интернету.

Финансовые ресурсы.

Внебюджетные средства:

- Для оформления и переоформления уставных документов.
- Для приобретения информационных стендов для освещения работы Управляющего совета.
- Для издания материалов реализации проекта (буклетов, памяток).
- Для приобретения расходных материалов для печати материалов Управляющего совета.

Алгоритм работы по созданию Управляющего совета

- Обсуждение идеи создания Управляющего совета на совещании
- Создание инициативной группы.
- Анкетирование родителей.
 - Изучение социума.
 - Проведение общего родительского собрания.
 - Обсуждение вопроса о создании Управляющего совета на педсовете.
 - Проведение индивидуальных собеседований с родителями.
 - Проведение общей конференции по вопросу развития государственно-общественного управления в ДОУ.
 - Разработка проекта Устава ДОУ в связи с созданием Управляющего совета.
 - Утверждение и регистрация изменений в Устав ДОУ.
 - Разработка и утверждение Положения об Управляющем совете, Положения о выборах в Управляющий совет, Положения о кооптации в Управляющий совет
 - Проведение выборов в Управляющий совет ДОУ в соответствии с Положением.
 - Издание приказа по ДОУ «Об утверждении состава Управляющего совета и проведении кооптации».
 - Проведение кооптации в Управляющий совет.
 - Проведение первого заседания Управляющего совета, создание постоянных комиссий.
 - Внесение изменений в локальные акты ДОУ: Положение о Совете педагогов, Положение о родительском комитете.
- Планирование работы Управляющего совета.

Ожидаемые результаты

В ходе развития государственно-общественной системы управления должны произойти системные изменения в образовательной среде, которые обеспечат реализацию и удовлетворение образовательных потребностей социума.

Для МОБУ СОШ

- Создание гибкой системы управления ресурсами ДООУ через созданную модель государственно-общественного управления.
- Дополнительные возможности общения с родителями, педагогами и, как следствие, своевременное получение информации об изменениях потребностей местного сообщества и адекватное реагирование на изменения.
- Приобретение знаний современного менеджмента.
- Появление внешней оценки деятельности ДООУ.
- Повышение общественного статуса ДООУ.
- Формирование ресурсной базы ДООУ, обеспечивающей реализацию социального заказа на образование.

Для родителей

- участие в управлении ДООУ, в выработке и принятии Устава и других нормативных документов ДООУ;
- удовлетворение потребности в качественном обучении и воспитании ребёнка;
- дополнительная возможность постигать педагогику воспитания, воздействовать на окружающее общество в целях изменения к лучшему для воспитания и развития детей;
- изменения во взаимоотношениях в системе образования, усиливающие сотрудничество и взаимопонимание между участниками образовательного процесса;
- возможность предъявлять ДООУ образовательные потребности, формулировать заказ на образование собственного ребёнка, оказывать влияние на состояние образовательного процесса и непосредственно участвовать в управлении ДООУ;
- расширение каналов получения информации о состоянии знаний, воспитанности и жизни ребёнка в детском саду;
- получение материальной и другой помощи семье при финансовых затруднениях.

Для педагогов

- Повышение уровня квалификации и профессионализма.
- Получение информации об изменениях потребностей местного сообщества для того, чтобы адекватно на них реагировать.
- Реализация новых форм и технологий обучения — использование медиапроектов, внедрение информационных технологий в учебный процесс, развитие навыков научно-исследовательской деятельности.
- Освоение новых форм социального взаимодействия.

Для социальных партнёров

- Общественная экспертиза отдельных направлений деятельности ДООУ.
- Позитивные изменения в системе образования.

- Приобретение навыков социального партнерства.

1. Акинфиева, Н.В. Вовлечение общественности в управление образованием как механизм запуска инноваций в управлении / Н.В. Акинфиева, А.П. Владимирова // Нововведения в управлении образованием/ под ред. А.М. Моисеева. – М.: РОССПЭН,2004. - С.72-90.
2. Варфоломеева, Т.И. Государственно-общественное управление в ДОУ/ Т.И. Варфоломеева// Управление ДОУ. - 2009. - №4. - С.45-51.
3. Груздев, М.В. Государственно-общественное управление образованием: может ли миф стать реальностью?/ М.В. Груздев // Управление качеством образования. - 2007. - №1. - С. 9-13.
4. Дик, Н.Ф. Государственно-общественное управление общеобразовательным учреждением: Книга руководителя / Н.Ф. Дик. - Ростов н / Д.: Феникс,2006.-320с.
5. Майер, А.А. Публичный доклад о жизнедеятельности ДОУ/ А.А. Майер // Управление ДОУ.-2009.-№3.-С.110- 116.
6. Методические рекомендации по внесению изменений в уставы ОУ в связи с созданием управляющих советов и организацией их деятельности // Практика административной работы в школе. – 2008. - №2. - С.12-14.
7. Ярчин, И. Родители - не равнодушные наблюдатели, а активные партнеры / И. Ярчин// Учительская газета. - 2008. - № 05 февр.(№6). – С.8.