

Всероссийский конкурс «Директор школы»

Тема: «Российская школа: векторы успеха».

«Управленческий компромисс: опыт поиска баланса желаемого и возможного».

Для меня компромисс – это не жертвование своими интересами во благо другого человека, как многие думают. Это взаимные уступки, умение найти решение, которое устраивает обе заинтересованные стороны. Компромиссное отношение – это возможность сохранить свою свободу, отстаивать свои принципы, не создавая конфликтных ситуаций.

Описание управленческой деятельности директора МАОУ СШ №148 Бушлановой Юлии Сергеевны

*Кредо: «Дело не в дороге, которую мы выбираем,
а в том, что внутри нас заставляет выбирать эту дорогу»
О. Генри*

Что на сегодняшний день является современным образованием?

Для меня современное образование - это не только результаты учебы, но и система, модель, организация и процедуры, которые гарантируют, что ученики получают комплексное личное и общественное развитие, дающее возможность удовлетворить свои потребности и позволяющее внести вклад в прогресс и улучшение общества в целом. Следовательно, грамотно выстроенная политика управления в школе должна носить опережающий характер.

Как «построить» современную школу?

Что должно измениться в школе?

Как это отразится на деятельности учителя и администратора?

Возглавляю педагогический коллектив муниципального автономного образовательного учреждения «Средняя школа №148» с 2005-2006 учебного года. Школа в 2016 году отметила свои 25 лет.

Средняя школа №148 расположена на восточной окраине города, в промышленной зоне Ленинского района, в центре микрорайона имени Героя Советского Союза И.А. Борисевича. В настоящий момент на микроучастке проживает около 17 тысяч жителей, в большинстве своем взрослое население – это работники промышленных предприятий.

Инфраструктура микрорайона представлена жилым комплексом, поликлиникой №4, почтой, МБУ «Центр социальной помощи семье и детям «Доверие». В микрорайоне находятся две дошкольных образовательных организации: ДОУ №324, ДОУ №41, школа №148 находится в центре микрорайона Борисевича.

Микрорайон имеет следующие особенности, оказывающие существенное влияние на самоопределение образовательной организации:

1. Отдаленность от развитой инфраструктуры города.
2. Отсутствие спортивных центров, площадок, стадионов.
3. Отсутствие культурно-досуговых центров для детей и подростков.

Мониторинг микросреды показал, что из-за постоянной занятости большинства родителей и ограниченного семейного бюджета у большинства семей нет возможности обеспечить индивидуальное сопровождение ребенка в получении образования и организовать его досуговую деятельность. Измерителем данной ситуации является социальный паспорт. По итогам анкетирования удалось выявить,

что в реализации данных функций большинство родителей возлагают надежды на школу.

В связи с этим все значимые образовательные и досуговые события в микрорайоне, в основном, организуются силами работников образовательной организации.

Начало пути 2005-2006 учебный год, стартовые позиции:

По результатам районного конкурса «Учитель года - 2006», где я стала абсолютным победителем в номинации «Лучший классный руководитель», мне поступило предложение занять должность директора школы №148 Ленинского района города Красноярска.

Анализ годовых отчетов и рейтинговых показателей последних лет деятельности ОУ позволил выявить ряд проблем, на устранение которых должны быть направлены программы образовательного учреждения:

- количество штатных единиц в 2006 году – 42,5;
- несоответствие качества обучения с реальными результатами и уровнем квалификации учителя (48% - высшая категория, 27% - первая категория, среднее качество по школе - 32%, из них начальная школа – 55%, основная - 0% и старшая – 17%);
- относительно низкие результаты учащихся в олимпиадах, НПК;
- в течение трех лет наблюдается сокращение контингента учащихся, следовательно, и педагогического состава;
- учебные планы отражают недостаточный спектр вариативности образовательных программ в обеспечении доступности качества образования для каждого ребенка. Учебный план формируется из запроса учителя, а не ученика;
- в системе дополнительного образования заняты 49% учащихся;
- управленческая команда школы считает, что основным способом достижения результата является многообразие педагогических технологий, развивающих методик, применяемых в учебно-воспитательном процессе;
- управление школой осуществляется администрацией школы, нет институтов общественного управления;
- детское самоуправление существует формально, на бумаге;
- нет сайта образовательного учреждения;
- компьютерная база представлена 22 компьютерами без выхода в интернет и без организации локальной сети;
- недостаточность материально-технической базы школы, разрыв с нормами;
- пристройка к школе в два этажа пустует, что влечет за собой трудности в содержании данного помещения;
- нет образовательной программы и программы развития.

Перечисленные проблемы тормозят развитие школы.

Кризис налицо, но антикризисным менеджером мне еще предстояло стать.

На тот момент я понимала, что развитие меня самой повлечет изменения и моей школы.

Цель преобразований в школе определила как - становление новой образовательной политики, которая будет базироваться на трех принципах:

- образовательная политика является результатом соглашения (договоренности) между общественностью, педагогическим коллективом,

учащимися и руководством школы о необходимости решения ключевых проблем школы и включает в себя:

- высокую индивидуальную инициативу каждого члена образовательной организации через создание благоприятной мотивационной среды;
- ценность качества и эффективности проделанной работы;
- управление школой осуществляется в логике управления по результатам;
- содержание образовательной политики создается «в практике, за счет практики и для самой практики»;
- реализация образовательной политики предполагает периодические «остановки деятельности», рефлексивное осмысление происходящих изменений практики и коррекцию содержания.

Для достижения поставленной мною цели необходимы были изменения в четырех направлениях: квалификации педагогических работников, процессов, структуры и стратегии.

На уровне квалификации необходимо было организовать не просто курсы, а целостную системную программу через изучение мирового опыта, опыта российских школ в применении инновационных технологий обучения, методик, видов деятельности, где цель не только «предметное» повышение квалификации, а изменение убеждений, выработки «новых взглядов». Был риск: отсутствие знаний вызывало сопротивление коллектива, поскольку развивается «боязнь потери профессионального имиджа».

В области изменений процессов необходимо было разработать и внедрить модель «Система управления качеством в образовательном учреждении».

Структурные изменения повлекли за собой внутреннее изменение штатного расписания, смену заместителя директора по воспитательной работе, перераспределение полномочий между педагогами посредством поддержки людей, склонным к инновационным преобразованиям, и ограничение полномочий на данном этапе тех членов коллектива, которые активно тормозили внедрение новшеств. Я действовала «привычным» для педагогов этой школы «авторитарным» методом. Как показали дальнейшие события, это был верный ход. Одновременно я обращала внимание на то, что «приветствуются» другое поведение, другие убеждения и ценности. Позднее пришлось приложить немало усилий, чтоб «делегировать власть» администрации, руководителям творческих групп, педагогам, потому что «брать» ее они не хотели и не умели.

Важным звеном в стратегии тогда стал «Литературно-краеведческий музей «Наследие», который создан на базе школы в 2005 году – автор и руководитель структурного подразделения Боковикова Татьяна Александровна, стажист, новатор, человек команды; также в школе действует спортивно-туристическая площадка «Отряд Юных Разведчиков (скаутов) имени А.Дубенского» под руководством заслуженного педагога Красноярского края Погудина Виктора Альбертовича.

С 2006 по 2009 гг. реализована первая программа развития «Школа – современный гуманитарно-краеведческий комплекс микрорайона имени И.А. Борисевича». Итог реализации первой программы развития:

- с 2007 года школа входит в состав научно-образовательного комплекса «Русский язык в Красноярском крае» совместно с КГПУ им. В.П. Астафьева, Институтом лингвистических исследований РАН (г. Санкт-Петербург), ИПК РО КК.

(Положение о научно-образовательном комплексе «Русский язык в Красноярском крае», утвержденное Ученым советом КГПУ им. В.П. Астафьева от 21.02.2007г.);

- в 2007 году совместно с КГПУ им. В.П. Астафьева в школе открыт гуманитарный научно-образовательный комплекс (договор о сотрудничестве с КГПУ им. В.П. Астафьева от 02.02.2007г.);

- в 2007 году стала базовой площадкой по реализации Программы деятельности районного совета старшеклассников Ленинского района «Институт социальных изменений» - кафедры «КраеВИДЕНИЯ» (решение августовской конференции Ленинского района от 29.08.2007г.);

- с 2007 года на базе структурного подразделения школы «Литературно-краеведческий музей «Наследие», реализуется районная целевая программа музейной педагогики (Свидетельство Министерство образования Российской Федерации №10634 о присвоении звания «Школьный музей» от 08.12.2005г.);

- с 2007 года музей является стажерской площадкой для студентов КГПУ им. В.П. Астафьева по музейной педагогической практике;

- с 2009 года базовая образовательная площадка КК ИПК ПП РО по реализации программы повышения квалификации «Современные педагогические технологии в преподавании литературы (технология Ильина, технология педагогических мастерских, тезаурусного моделирования, ИКТ и др.». Автор: Хасанов О.А.).

Немаловажным средством развития учреждения служит «внешнее» признание, так как это влечет за собой уверенность в выбранном пути, веру в свой «успех». Для этого я планировала информировать жителей микрорайона, родителей посредством организации ярких мероприятий на пришкольной территории, работы волонтерских отрядов с проведением акций в районе и городе, размещение информации о деятельности школы (буклеты, баннеры) в результате о нас стали говорить городские СМИ, появились публикации в городских газетах.

Понимаю, что при оправданном внимании к поиску ресурсов, направленных на развитие образовательного учреждения, есть опасность утратить возможность педагогического коллектива решать текущие задачи, направленные на достижение качества.

Развиваться учреждение не может само по себе, развитие учреждения обеспечено, если оно качественно выполняет заказ государства.

На данном этапе предстояла серьезная работа по формированию банка нормативно-правовой документации от государственного уровня, до согласованной нормативно – правовой базы, что влечет за собой внесение изменений в действующие локальные акты.

Понимаю, что без модели «Система управления качеством в образовательном учреждении» в своей школе повысить качество образовательных услуг невозможно. Объявили лозунг: «Нет компромиссов при работе над качеством».

Модель управления качеством образования нашей школы включает основные звенья, в которых происходят процессы:

начало модели: потребители, которые четко формулируют свой заказ:

- заказ родителей – «дайте, конкурентоспособные знания»;
- заказ учеников – «помогите, выявит зону успеха и область будущей профессии»;

- заказ работодателя – «нужен профессионал-практик», следовательно, заказ государства – новый человеческий потенциал;

Научно-методическое сопровождение, технологии – это совет развития, в нем предлагаются и разрабатываются инновации;

Диагностика, анализ, коррекция – служба мониторинга, так как работающая система качества – это система, подтвержденная цифрами;

Нормативно-правое взаимодействие участников образовательного процесса – это «фундамент» школы, где главной задачей является исполнение локальных актов участниками образовательного процесса;

Менеджмент ресурсов и информации включает в себя: связи с общественностью, партнерами, спонсорами – это звено управления, открывающее пространство во внешнюю среду.

Если все эти процессы функционируют четко и взаимодействуют, то и результат будет прогнозируемый, реальный, целесообразный. А это значит, что будут удовлетворены потребители образовательных услуг.

Наряду с общей положительной оценкой работы школы по реализации первой программы развития нами оформлен ряд проблем и трудностей, с которыми мы столкнулись тогда:

1. Наряду с небольшим комплектованием школы (в 2008 году 17 комплект классов и 434 ученика), усиливается негативная селекция (уход лучших детей в перспективные школы района и города).

2. Наблюдается рассогласованность точек зрения родителей, работодателей, общества, бизнеса, самих учащихся на то, что есть доступное и качественное образование.

3. Существующая модель оценки качества образования реализует функцию оценки (контроля), а функция поддержки образовательного продвижения конкретного ученика и проектирования развития образовательного учреждения (оценка для диалога и саморазвития) пока выстроена слабо.

Пыталась договориться о компромиссном решении с родителями успешных детей, предлагая им индивидуальное сопровождение, но в условиях данного штатного расписания (44 учителя на 17 классов) не смогла удовлетворить запросы родителей.

Да и школу в районе и городе ассоциировали только с яркой и результативной работой «Литературно-краеведческий музей «Наследие», который с 2009 года в течение шести лет завоевывал право хранить дубликат знамени 392-го пушечно-артиллерийского Красноярска-Смоленского полка ордена Александра Невского.

Родительский комитет Школы стабильно работает с 2006 года. Он имеет свои полномочия согласно положению. Решения Родительских комитетов и собраний носят рекомендательный характер, но, как правило, не принимаются частью родительской общественностью. Обязательными для исполнения являются только те решения в целях реализации которых издается приказ директора. Как показал анализ, родители свою роль в соуправлении связывают в основном с двумя видами деятельности: помощь в организации мероприятий и финансовая благотворительная поддержка (привлечение средств, контроль за их распределением и др.), что не позволяет в полной мере осуществить включенность родительского сообщества в деятельность органа государственно-общественного управления образовательной

организации. Однако такое управление не решало проблему разрыва между изменяющимися образовательными потребностями общества и реальными возможностями системы образования. Путь к новому состоянию и новому качеству образования невозможен без организации диалога между сферой образования, институтами попечительства и родительской общественностью. Приказом ГУО от 31.01.2008 г. №46/п как государственно-общественный орган управления образовательным учреждением нормативно зарегистрирован Управляющий совет школы №148.

Управляющий Совет Школы – это коллегиальный орган управления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития Школы, определенные настоящим Уставом. Управляющий Совет является высшим органом управления, так как он представляет интересы всех групп участников образовательного процесса. Стратегическое руководство образовательной политикой принадлежит выборному представительному органу – Управляющему совету школы. Осуществляется социальное партнерство ООО «СИБМОНТАЖ», ООО «Красмаш», которые также участвуют в управлении и развитии учреждения.

Плодотворная работа Управляющего совета с 2008 г. по 2013 г. позволила вывести школу на новый уровень развития.

С 2009 по 2014 гг. реализуется программа развития «Школа – комплекс как место выявления и развития «Зоны успеха» дошкольника и ученика», которая должна была обеспечить:

- доступность качественного дошкольного, общего и профессионального образования,

- фиксация успеха каждого учащегося,

- управление школой осуществляется в логике управления по результатам,

Определена миссия школы: «Школа-комплекс как место выявления и развития «зоны успеха» дошкольника и ученика, его профессионального самоопределения».

Основной задачей директора учреждения, управленческой команды и педагогического коллектива стало создание условий для открытия каждым учащимся своих способностей, своего потенциала, возможность реализовать себя в осознанно выбранной деятельности. При этом школа становится местом проб возможностей и способностей учащихся, местом, в котором возможно осуществить множество выборов областей деятельности и её форм.

Директором учреждения совместно с творческой группой учителей разработана модель развития школы как места выявления и развития «Зоны успеха» ученика, его профессионального самоопределения, в основе которой лежит системный подход. Модель включает в себя 3 структурных подразделения: дошкольное структурное подразделение детей 5-7 лет, литературно-краеведческий музей «Наследие», спортивно-оборонный клуб «МЧС-ресурс», творческую среду и универсальные профильные школы.

С 2008 года в школе создана и успешно работает маркетинговая служба, разработаны механизмы выявления потребностей (заказа) участников образовательного процесса к организации учебно-воспитательного процесса школы с учетом требований времени.

С 2008 года вопрос дошкольного воспитания является одной из серьезной проблем перед городом и краем. Об этом говорит дефицит мест в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях и в Ленинском районе. Для достижения указанной цели решаются приоритетные задачи по повышению качества и доступности дошкольного образования в современных условиях, в рамках долгосрочных программ города и края.

В 2008 г. на красноярском городском форуме защитила проект «Создание дошкольных групп на базе школы №148». Результат:

- В январе 2009 года на базе школы открыта первая в городе площадка «Дошкольное структурное подразделение детей 5-7 лет» в рамках городской целевой программы «Дети Красноярска» (приказ о введении «Дошкольного структурного подразделения детей 5-7 лет» от 09.01.2009 г. №03-03-002);

Этот результат является компромиссным и значимым лично для меня и нашей школы, так как открытие структурного подразделения на высвобожденных площадях позволило решить вопросы: перспективного комплектования, появились новые рабочие места, технической эксплуатации пристройки школы, площадью 824,14 кв.м., преемственности образовательных программ.

- с 2013 года дошкольное структурное подразделение стало базовой площадкой по разработкам и исследованиям в рамках реализации проекта «Развитие инициативности и самостоятельности детей дошкольного возраста» (руководитель проекта: Юстус Т.И., кандидат психологических наук, доцент Сибирского федерального университета);

В 2008 году при поддержке благотворительного фонда М. Прохорова получили грант на реализацию проекта «Воссоздание пожарно-прикладного спорта в Ленинском районе города Красноярска». Результат:

- С февраля 2009 года школа является стажерской площадкой по направлению МЧС, открыто структурное подразделение «Спортивно-оборонный клуб «МЧС-ресурс» (договор о сотрудничестве от 01.04.2000г. с Красноярским региональным отделением Общероссийской общественной организации «Всероссийское добровольное пожарное общество», приказ №03-03-002 от 08.01.2010г.);

- 1 мая 2011 года был подписан договор о совместной деятельности ГУ МЧС России по Красноярскому краю, государственного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Красноярский учебный центр федеральной противопожарной службы».

Этот результат является также значимым для меня и нашей школы, так как став единственной стажерской площадкой в городе Красноярске, мы решили вопрос значимости школы и получили отличительную особенность от других учреждений. Как говорится, школа заняла свою нишу.

Также точками роста реализации второй программы развития стали:

- с 2010 года – краевая инновационная площадка ККИПК РО «Механизмы выявления и развития одаренности в ОУ» (Приказ ректора «Красноярского краевого института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования» №197 от 24.12.2010 г.);

- с апреля 2011 года по решению МОиН Красноярского края школа №148 вошла в состав пилотных школ по подготовке к введению ФГОС основного общего

образования (приказ министерства образования и науки Красноярского края №195-04/2 от 07.10.2011г);

- распоряжением Правительства Красноярского края от 31.05.2011 №388-р. школа №148 включена в перечень учреждений на проведение эксперимента по введению новых систем оплаты труда;

До 2012 года в микрорайоне Борисевича находились две школы: №148 и №54 на расстоянии 25 метров друг от друга, то есть в шаговой доступности. В условиях серьезной конкуренции понимала, что родители будут выбирать школу «ногами». Открытие структурных подразделений стали фундаментом для реорганизации двух школ.

Ситуация по школе №54 до объединения:

1. С 2008 года МБОУ СОШ №54 комплектовалась по одному классу в параллели, в 2012 году комплектование школы составляло 9 комплект-классов, в таких условиях комплектования можно понять и подсчитать объемы финансовых ассигнований и выполнение заказа государства. В этой части Кризис налицо.

2. В образовательный процесс школы №54 было включено 32% от общей площади здания (47% от общей площади не задействованы в образовательном процессе, кабинеты стояли заброшенные и использовались для хранения, накопленного за 27 лет имущества), в результате стоял вопрос об эффективном эксплуатации здания.

3. В связи с низким комплектованием, следовательно, и низкой учебной нагрузкой, осуществлялась тарификация педагогов по нескольким предметам с целью доведения нагрузки педагога до ставки, что отрицательно влияло на качество преподавания предметов, а значит и на качество знаний учащихся.

4. Отсутствие государственно-общественного управления.

В ходе работы Управляющего совета школы №148 мною был выдвинут для рассмотрения вопрос реорганизации путем присоединения к нам МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №54». Для принятия компромиссного решения мною были названы ожидаемые эффекты по результатам объединения МАОУ СОШ №148 и МБОУ СОШ №54:

Управленческие:

- Единое образовательное пространство микрорайона улицы Борисевича.
- Выполнение 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в части преемственности общих требований к реализации образовательных программ и выполнение стандартов.
- Единая система государственно-общественного управления.
- Единый подход в управлении финансами и закупкам.

Кадровые:

- Рациональное распределение учебной нагрузки для педагогов-предметников двух школ (средняя нагрузка по учреждению после объединения - 26 часов в неделю). Выделение педагогов, работающих в профильных классах.
- Появление естественной конкуренции среди педагогических работников для повышения качества работы.
- Выполнение программы повышения квалификации

Содержательные:

- Улучшение условий обучения учащихся по уровням образования: 1 корпус – корпус дошкольного и начального общего образования, 2 корпус – корпус основного и среднего общего образования.
- Для 1-ых классов созданы условия в соответствии с новыми СанПиН (игровые комнаты), современная инфраструктура в области дополнительного образования для реализации вариативной части учебного плана ФГОС НОО.
- Рационально распределены интерактивные комплексы и оборудование, поставленные на реализацию ФГОС начального общего образования и основного общего образования.
- Расширение возможностей моделирования учебного плана основной и старшей школы, увеличение выбора предметов для составления индивидуальной образовательной траектории каждого ученика. При комплектовании 10 классов появилась возможность выбора профиля.
- Образовательное учреждение стало социально-культурным центром микрорайона, так как именно в нем сложилась система взаимоотношений педагогов, родителей и учеников, в результате чего реализуются запросы потребителя.

Экономические:

- эффективное использование площадей 2-х зданий,
- эффективное распределение финансовых ассигнований,
- переход на автономный тип бюджетирования.

Риски:

1. Перераспределение ресурсов, что приведет к:
 - ротации кадров,
 - дефициту бюджета организации.

2. Изменение нормативной и локальной документации учреждения.

03.07.2012 года распоряжением администрации города Красноярска №53 школа №148 реорганизована путем присоединения к ней МБОУ СОШ №54 г. Красноярска. Это событие оказало существенное влияние на становление школы и повлекло очень серьезные преобразования. Были объединены коллективы обучающихся и педагогических работников двух образовательных учреждений, имеющих разные уклады, традиции. Данное объединение сказалось как на особенностях организации образовательной деятельности, так и на ее результатах. На сегодняшний день эти проблемы практически решены, и мы имеем единый ученический и педагогический коллективы.

Объединение школ позволило перейти на следующий этап развития учреждения:

В 2013 год – переход на автономный тип бюджетирования.

Целью перехода на автономный тип бюджетирования стало:

1. Включение в образовательный процесс 47% площадей от общей площади здания по адресу Борисевича, 7 (бывшее здание 54 школы, проблема описана выше).
2. Школа–комплекс должна стать современным социо-культурным образовательным комплексом микрорайона имени И.А. Борисевича, где созданы условия информационно-образовательной среды, для внеурочной деятельности обучающихся и организации деятельности дополнительного образования, как через

финансово доступные объединения, так и реализацию платных образовательных программ.

Основной деятельностью автономного учреждения признается деятельность, непосредственно направленная на достижение целей, ради которых автономное учреждение создано.

В связи с переходом на автономный тип бюджетирования в школе создается еще один орган государственно-общественного управления - Наблюдательный совет (нормативно зарегистрирован Приказом ГУО от 28.01.2013г. №107/п как государственно-общественный орган управления образовательным учреждением.), который действует на основании положения. Наблюдательный Совет Школы является коллегиальным органом управления Школой и осуществляет решение вопросов по функционированию Школы. Наблюдательный совет Школы реализует право на самостоятельность Школы в решении вопросов, способствующих оптимальной организации образовательного процесса и финансово-хозяйственной деятельности. Доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом.

У автономного учреждения сохраняется обязанность целевого использования бюджетных субсидий и субвенций в соответствии с их назначением. Сохраняется и финансовый контроль за использованием любых денежных средств, однако внебюджетные доходы могут использоваться свободно по решению Наблюдательного совета.

По решению наблюдательного совета с 1.01.2013 г. открывается четвертое структурное подразделение «Школьная столовая», доход от организации питания за счет средств родителей позволил выполнить поставленную выше задачу, сегодня 100% пустующие площади введены в образовательный процесс. Считаю такое решение также можно назвать компромиссным как для учредителя, так и для меня, директора школы.

В течение последних трех лет произошло увеличение кадрового состава образовательной организации и повышение профессиональной квалификации. Количество педагогических работников, аттестованных на высшую квалификационную категорию, увеличилось с 28,8% до 32,7%. Педагоги школы имеет награды: нагрудный знак «Почетный работник общего образования РФ» – 5, звание «Отличник физической культуры и спорта» – 1, нагрудный знак «Отличник народного просвещения» – 1, почетное краевое звание «Заслуженный педагог Красноярского края» – 2, Почетная грамота Министерства образования и науки РФ – 4. Возрастной ценз педагогических работников стабилен, в перспективе необходимо продолжать целенаправленную работу по «омоложению» педагогического коллектива, т.к. почти четверть педагогических работников пенсионного возраста, еще 10% приближаются к этой отметке. Повышение квалификации педагогических работников осуществляется в соответствии с нормами, заложенными в Законе об образовании (один раз в 3 года). Педагогов, которые не повышали квалификацию в течение последних 3 лет, в образовательной организации нет. В составе пилотных школ по подготовке к введению ФГОС основного общего образования в школе создаются условия для становления компетенций у учителя, освоения новых видов деятельности (проектной,

исследовательской). Сегодня владеют методом проектной деятельности - 70%, методом исследовательской деятельности - 65% педагогов.

За эти годы коллектив школы добился значительных успехов. Так на сегодняшний день школа является:

1. На основании приказа министерства образования и науки Красноярского края №195-04/2 от 07.10.2011г. школа вошла в состав пилотных школ по введению и реализации ФГОС ООО.

2. Базовой площадкой по реализации программ стажерских практик в рамках реализации Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы по темам «Государственно-общественное управление в ДОУ» и «Нормативно-правовое обеспечение введения ФГОС в старшей школе».

В рамках работ по данным темам школой построено сотрудничество с Красноярским краевым ИПК и вузами г. Красноярска. В школе проходят стажировку руководители образовательных организаций и их заместители, воспитатели дошкольных образовательных организаций, учителя Красноярского края и других регионов РФ.

Переход школы на Федеральные образовательные стандарты второго поколения призван разрешить существующие рассогласования. Достижение требуемых результатов в современной школе возможно при условии создания такой образовательной среды, в которой:

- организовано проектное пространство, где каждый участник становится субъектом собственного развития;
- в основу обучения положен системно-деятельностный подход (100% учащихся вовлечены в активную познавательную деятельность);
- создано пространство социализации учащихся, в том числе учащихся с ОВЗ;
- созданы условия для воспитания ответственной гражданской позиции, патриотизма и духовно-нравственных ценностей;
- сформировано открытое информационное пространство (виртуальная образовательная среда, дистанционные формы обучения, сетевое взаимодействие);
- создана материально-техническая база, обеспечивающая введение ФГОС на всех уровнях общего образования;
- согласованы интересы основных субъектов образовательной деятельности, а именно: учащихся, родителей, педагогов и администрации школы.

Исходя из опыта трех лет работы, система показала себя достаточно эффективной, есть ресурсы для её трансляции для педагогов школ города и края, так как с 2015 года введение ФГОС основного образования обязательна для всех образовательных организаций. Наряду с содержательными изменениями в образовательном процессе оформилась и основная проблематика внедрения нового федерального государственного образовательного стандарта, актуальность изменений деятельности школы обусловлена несоответствием существующих результатов желаемым и требуемым, провоцирует разрозненность ресурсов. В условиях существующего институционального устройства системы образования обучение скорее адаптирует обучаемого к уже свершившемуся и не учит его строить будущее, то есть не формирует человека с проектным мышлением. Основными причинами таких результатов является то, что существующая педагогическая система недостаточно ориентирована на то, чтобы сформировать у обучающихся

готовность к саморазвитию, продолжению образования (информационная, ценностно-мотивационная и практическая готовность), а также способность осознанного выбора способа его получения; они недостаточно тренированы в управлении личностным развитием. Для современного образования очевидна необходимость смены парадигмы: от формального образования – к реальному, от знаниевой ориентации на результат - к компетентностной.

В условиях поставленных задач особую значимость приобретает обеспечение перехода школы на качественно новый уровень. С сентября 2015 года реализуем третью программу развития муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа №148» на 2015–2020 годы, где определили необходимые изменения в деятельности образовательной организации:

Изменения в содержании образования

- формирование инициативности и самостоятельности дошкольников;
- переход на обучение по основной образовательной программе в соответствии с введением ФГОС второго поколения на всех уровнях общего образования;
- формирование универсальных учебных действий на предметном содержании программ основного общего образования;
- введение курсов по выбору в 5-8 классах для расширения пространства выбора и проб с учетом мнения учеников и их родителей (законных представителей).

Изменения в технологиях образования

Дошкольное образование (5-7 лет). Основной результат дошкольного образования – овладение дошкольником основными культурными способами деятельности, проявление инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности: игре, общении, познавательно-исследовательской деятельности, конструировании и др. Для достижения этих результатов необходимо внедрение следующих групп методов и способов организации культурных практик посредством реализации системы творческих заданий, ориентированных на:

1) познание объектов, ситуаций, явлений (основными формами работы с детьми являются занятия и экскурсии);

2) использование в новом качестве объектов, ситуаций, явлений, обеспечивающих накопление опыта творческого подхода к использованию уже существующих объектов, ситуаций, явлений (основные формы реализации – организация самостоятельной деятельности детей и подгрупповые занятия);

3) преобразование объектов, ситуаций, явлений (основные формы работы – конкурсы детско-родительского творчества, организация подгрупповой работы детей в лаборатории);

4) создание новых объектов, ситуаций, явлений (основные формы работы – организация детских выставок, организация проектной деятельности).

Начальная школа (1-4 классы). Основной результат начального общего образования – сформированность умения учиться и высокий уровень познавательной мотивации. Для достижения этих результатов необходимо внедрить в образовательную деятельность следующие технологии:

- проектно-исследовательские методы обучения,
- информационно-коммуникационные технологии,

- технология альтернативного оценивания (портфолио, ККР, стартовая диагностика, диагностика ЦОКО).

Подростковая школа (5-9 классы). Основным результатом основного общего образования является сформированность способности к осуществлению ответственного выбора собственной индивидуальной образовательной траектории (или профессиональной траектории, если основная школа становится последним этапом школьного образования). Для этого необходимо включение подростка во множественные виды деятельности (учебной, трудовой, исследовательской, проектной, физкультурно-спортивной, моделирующей). Именно это является условием формирования учебной самостоятельности учащихся, их критического мышления и базовых компетенций, необходимых в старшей школе. Для этого системно должны внедряться следующие педагогические технологии:

- технология проектной и исследовательской деятельности;
- модульная технология;
- проблемное обучение;
- информационно-коммуникационные технологии,
- технология способа диалектического обучения;
- рейтинговая оценка результатов.
- технология альтернативного оценивания (портфолио, диагностика)

Старшая школа (10-11 классы). Основным результатом среднего общего образования (в том числе профильного) – готовность к самоопределению и продолжению образования, осознанный выбор образовательной траектории – индивидуального учебного плана, сформированность ключевых компетенций, современного мышления. В старших классах профильной школы существенно увеличивается объем и продуктивность самостоятельной работы старшеклассников через внедрение следующих технологий:

- технология проектной деятельности (увеличение доли при изучении как профильных, так и базовых предметов);
- исследовательская деятельность (увеличение доли исследовательской деятельности при изучении профильных предметов);
- модульная технология;
- рейтинговая оценка результатов;
- дистанционное обучение самообразование;
- технология дебатов (освоение и внедрение);
- технология альтернативного оценивания (портфолио, ЕГЭ).

Изменения во внеурочной и воспитательной деятельности

- расширение образовательного пространства школы для успешной социализации обучающихся, в том числе с ограниченными возможностями здоровья, развитие социального партнерства;
- системное внедрение технологий проектной деятельности, технологии дебатов, информационно-коммуникационных технологий во внеклассную работу;
- организация системы культурного досуга во второй половине дня;
- расширение возможностей обучающихся для получения дополнительного образования и развития творческих способностей через:
 - внедрение системы клубов по интересам;

- внедрение системы курсов по выбору в младших и средних классах (разработанных учителями и родителями учащихся – по желанию);
- внедрение системы творческих студий на всех уровнях образования;
- использование возможностей учреждений дополнительного образования и Центра социальной помощи семье и детям «Доверие».

- расширение системы социальных практик (педагогическая, экономическая, техническая, психологическая, социологическая, лингвистическая, поисковое и волонтерское движение и др.);

- развитие и модернизация системы школьного самоуправления для развития способности учащихся самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них, воспитание демократических ценностей, гражданской ответственности;

- внедрение в практику воспитательной работы клубной деятельности (дискуссионный клуб старшеклассников, клуб знатоков;

- развитие конкурсной среды школы – организация индивидуальной и коллективной соревновательной деятельности (игры, конкурсы, марафоны и турниры), основанные на принципах развития лидерских качеств: самостоятельность и личная ответственность, наличие права на ошибку, поддержка и поощрение любых усилий;

- изменение содержания воспитательной работы в классных коллективах, направленное на формирование самоопределения, самоидентификации обучающихся (член семьи, классного коллектива, школы, гражданин города, края, страны).

Изменения в системе оценки качества

- разработка и внедрение комплексной системы оценки предметных, метапредметных и личностных результатов;

- внедрение системы мониторинга качества образования – планирование контроля значимых образовательных результатов;

- создание базы оценки образовательной среды, обеспечивающей метапредметные и личностные результаты учащихся;

- разработка системы учета динамики достижений учащихся начальной и основной школы;

- изменение системы оценки индивидуальных учебных достижений через внедрение накопительной системы оценок;

- внедрение системы поощрений на основе учета «Портфолио достижений».

Информационное и методическое обеспечение

- обучение коллектива в рамках системно-деятельностного подхода методам работы, технологиям проектирования и учебного исследования;

- накопление методических ресурсов по введению новых ФГОС на всех уровнях общего образования, в том числе и инклюзивному обучению;

- ведение методической копилки проектных идей;

- накопление информационных и методических ресурсов успешно проведенных мероприятий;

- создание единого информационно-образовательного пространства школы – расширение свободного доступа к информационным ресурсам всех субъектов образовательной деятельности;

- создание условий для самостоятельной поисковой и исследовательской работы учащихся.

Изменения в системе управления

- развитие системы государственно-общественного управления посредством оптимального распределения обязанностей между органами управления школой;
- совершенствование системы управления через организацию продуктивной обратной связи от всех субъектов образовательной деятельности;
- повышение уровня личной ответственности и самостоятельности сотрудников школы;
- реализация мониторинга качества образовательной деятельности;
- создание структурного подразделения по работе с одаренными обучающимися;
- разработка локальных актов, приказов, инструкций и регламентов для введения ФГОС второго поколения основного общего образования и нормативной базы по направлению введения ФГОС обучающихся с ОВЗ;
- организация повышения квалификации педагогов на основе индивидуальных образовательных программ.

Стратегическое планирование развития школы основывается на признании образования в целом как приоритетного направления социально-экономического развития. Для управленческой команды это означает с одной стороны, необходимость понимания преобразований, происходящих в России, крае, городе, с другой – опережающее изменение практики общего образования, и тем самым осуществление влияния на изменение будущего хода и содержания качества жизни школьного сообщества.

Современный директор сегодня – это, прежде всего, менеджер. В одном лице это и методист, и управленец, и хозяйственник. Без налаженной службы менеджмента (которая включает в себя и систему мониторинга) управление образовательным учреждением невозможно. В связи с этим я осваиваю современные управленческие технологии, что способствует обучению своей управленческой команды.

• В 2009 году в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организации народного хозяйства защитила диплом по специальности «Менеджмент».

Технологию «Менеджмент образования», в основе которого лежит процессный подход (управление процессами), сегодня применяю на практике.

Делюсь своим опытом с коллегами и активно представляю его на всевозможных конкурсах и конференциях разного уровня.

По результатам деятельности имею признание:

- в 2006 году получила звание «Лауреат премии главы администрации Ленинского района города Красноярск «Молодость. Творчество. Профессионализм» в номинации «За высокие достижения в общественной и профессиональной деятельности»;
- являлась участником районного конкурса «Учитель года» и стала победителем в номинации «Классный руководитель» городского конкурса «Учитель года города Красноярск – 2007»;
- лауреат Всероссийского конкурса «Директор школы – 2011»;

- лауреат премии главы города в 2012-2013 учебном году;
- награждена нагрудным знаком «Почетный работник общего образования»; приказ министерства образования РФ №429/к-н от 20.03.2012 г.

За свою деятельность как руководитель учреждения награждена Почетными грамотами, Дипломами и Благодарственными письмами Законодательного собрания Красноярского края, Городского Совета депутатов, Главы города, Главного управления образования города Красноярска, отдела культуры администрации Красноярского края.

Школа сегодня конкурентоспособна, имеет эффективную систему управления и информирования.

В заключении своего эссе позвольте сказать слова известного русского философа, ректора Московского университета Сергея Николаевича Трубецкого, сказанные в начале прошлого века: *«В школе – все будущее России»*. В этих словах, на мой взгляд, сформулирована программа изменений на все времена и политические эпохи.

Да, это наши достижения, но нам предстоит еще сделать многое.