

Управление образования Исполнительного комитета
муниципального образования города Казань

Проект «Вектор успеха»: от идеи к действию



Казань
2021

УДК 37.08
ББК 74.204

Печатается по решению Научно-методического совета
Управления образования г. Казани

Рецензенты:

Е.Г.Скобельцына, директор ОШИ «Лицей имени Н.И. Лобачевского»
КФУ, к.п.н.

Ю.Г.Игнашева, начальник Информационно-методического отдела
Управления образования г.Казани

Авторы-составители:

Р.З. Шарипова, методист Информационно-методического отдела
Управления образования г.Казани, Заслуженный учитель школы РТ

И.А.Николаевская, старший методист Информационно-методического
отдела Управления образования г.Казани

М.А. Потанина, методист Информационно-методического отдела
Управления образования г.Казани

Проект «Вектор успеха»: от идеи к действию – Казань, Информационно-методический отдел Управления образования ИКМО г. Казани, 2021г. – 68 с.

В сборнике обобщен управленческий опыт руководителей школ города Казани, представленный в рамках реализации муниципального проекта «Вектор успеха». В статьях сборника отражен успешный инновационный опыт руководителей ОО в реализации эффективного менеджмента, управленческие инструменты командообразования, ресурсы для развития учительского потенциала. Материалы направлены на повышение профессиональной компетентности руководителей, их управленческой культуры и могут быть полезны как директорам школ, методистам, так и всему педагогическому сообществу.

© Управление образования ИКМО г.Казани, 2021

Подводим итоги проекта...

*Р.З.Шарипова, методист ИМО Управления образования,
И.А.Николаевская, старший методист ИМО Управления образования*

Подходит к концу 2020/2021 учебный год, ставший завершающим в управленческом проекте «Вектор успеха». Этот проект стал логичным продолжением первого проекта **«Управление школой: проектирование нового качества результатов»**, который функционировал с **сентября 2015 по май 2018 года** и предназначался повышению качества результатов школы через повышение управленческой культуры руководителя, диссеминацию эффективного управленческого опыта. За три года руководители казанских школ изучили опыт своих коллег, побывав на 63-х управленческих семинарах. Опыт школ действительно показателен и, надеемся, помог другим директорам увидеть, за счет чего школы достигают высоких образовательных результатов, а возможно, кому-то позволил избежать управленческих ошибок.

Современный мир диктует свои правила: меняются требования к школе, к педагогам со стороны родителей, государства и, как следствие, повышается значимость личной эффективности руководителя. Продолжая работу по развитию ключевых профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций в условиях перехода к новым профессиональным стандартам, в августе 2018 года Управление образования приступило к реализации нового муниципального **проекта «Вектор успеха»**. Обучение, рассчитанное на три года, предполагало формат тренингов по ключевым компетенциям руководителя, лекции ученых и экспертов в сфере образования, проблемные семинары, стажировки молодых директоров в школах города, республики, России, работу с менторами. Дифференцированный подход к развивающему обучению разных категорий руководителей позволил сформировать три подпроекта: **«Молодой директор» (20 чел.)**, **«Успешный директор» (120 чел.)**, **«Директор-ментор» (27 чел.)**.

Проведем экскурс в трехгодичную историю проекта... Сделаем акценты на возможностях, которые открыл проект.

Повышение квалификации руководителей школ предполагалось начать с проведения лектория по самым разным направлениям управленческой деятельности. Так, в 2018 году директора казанских школ, работая над проблемой командообразования, управления командой, прослушали цикл лекций по следующей тематике:

- **«Персонализация образовательного процесса»**, лектор Любомирская Н.В., научный руководитель лицейских программ, профессор НИУ ВШЭ, г.Москва (182 директора школы);

- **«Правовой статус педагогических работников», «Профессиональные стандарты педагогических работников»**, лектор Ломов А.И., заместитель главного редактора журнала «Практика административной работы в школе», г.Москва (510 руководителей дошкольных, общеобразовательных организаций, учреждений дополнительного образования);

- групповой тренинг **«Корпоративная культура. Управление командой»**, тренер Виктор Буртный, консультант, коуч, директор Агентства развивающих событий, разработчик и организатор международных и федеральных образовательных проектов, член Association of Talent Development (ATD), г.Москва (120 директоров школ).

Насыщенным в плане мероприятий по проведению проблемных семинаров стал 2019 год.

Мастер-класс «Изменение образовательной среды как условие выполнения нового ФГОС» для своих казанских коллег провел директор школы г. Ижевска А.Х. Чугалаев, «Директор года РФ», Президент Ассоциации лучших школ России.

- «Методическую сессию для управленческих команд **«Современные управленческие технологии в контексте повышения мотивации педагогов. Инновационные формы образовательных событий для всех участников образовательных отношений»**»- «Директор года РФ» из г. Екатеринбурга А.М. Крюкова.

Полезной для руководителей школ была лекция М.Е. Жуковского, эксперта в сфере образования РФ, «Внедрение профессиональных стандартов в рамках исполнения национальных проектов. Алгоритм перехода. Санкции за неисполнение».

В марте 2019г. в МЦ «Волга» состоялась **выездная трехдневная тренинговая сессия «Карта управленческих компетенций: план личного развития»** для руководителей образовательных организаций города. Тренинги, управленческие практики провели Евгений Махина, тренер, спикер, консультант, Анна Фельдман и Анастасия Мороз, международные тренеры, эксперты, г. Москва.

«Управление инновациями и изменениями в рамках стратегического и организационного управления образовательным учреждением»

ем», такова была тема тренинга, который провел для казанских директоров тренер из г.Москва Тимофеев М.И.

В феврале 2020 г. прошел восьмичасовой семинар - тренинг для руководителей ОО по проблеме **«Эмоциональный интеллект как преимущество в работе директора»**, тренер Ю. Салманова, Санкт-Петербургский университет (170чел.).

2020 год проходил в сложной эпидемиологической обстановке, когда большая часть мероприятий перешла в дистанционный формат делового профессионального общения. Однако, даже в это непростое время директора школ г. Казани продолжали работать над непрерывным повышением своего профессионального уровня.

В рамках проекта «Вектор успеха» был **разработан и реализован трехгодичный проект «Руководитель – ментор»**. Он предполагал работу директоров, имеющих высокие результаты в управлении и прошедших специальное обучение по программе менторства. Планировалось, что подготовленные директора-менторы, реализуя полученный опыт, смогут оказать адресную помощь своим коллегам по их проблемным зонам.

Руководители школ, отобранные для обучения в группу директоров-менторов, а их первоначально было 27 человек, начали обучение на очных сессиях. Обучение директоров-менторов проводила коуч Анна Николаевна Фельдман, одна из организаторов проекта, международный эксперт по неформальному образованию, тренер по личному развитию и креативности.

Первая трехдневная очная сессия **«Образовательные цели», «Процесс работы с подопечным: процесс и отношения»** (24 часа) прошла в августе 2018 года. В октябре - вторая очная сессия **«Технология работы ментора», «Риски в работе ментора»** (16 часов).

Очное обучение завершила заочная сессия, практикум, семинар, индивидуальные консультации А.Н.Фельдман, а также как психологическая составляющая обучения **видео-конференция Я.В. Лейкиной «Об антихрупкости»**.

Своеобразным экзаменом обучения директоров-менторов стало проведение четырех мастерских по коучинговым и фасилитационным инструментам для 160-ти директоров школ объединенных районов. Руководители организаций часто отмечают трудности профессиональных коммуникаций со своими коллегами. Эта проблема не стояла пе-

ред директорами-менторами, проводившими обучающие тренинги с директорами школ своего района.

Завершая курс обучения, директора-менторы (25чел.) ввели менторскую практику в педагогические коллективы своих учреждений, а затем с директорами-коллегами по оказанию адресной помощи в решении их проблем. Одновременно продолжались очные и заочные занятия с А.Н. Фельдман в режиме интервизий. Менторская практика была продолжена и в 2020-2021 году в рамках **нового муниципального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» (помощь резильентным школам).**

Работа с молодыми директорами вот уже несколько лет в зоне пристального внимания методической службы. **Проект «Молодой руководитель» (20 чел.)** предназначен для адаптации директора со стажем работы до 3-х лет при вхождении в должность, выстраивании эффективного управления образовательным учреждением.

Ежегодно формируется новая группа вновь назначенных руководителей ОО, для которых проводятся ежемесячные 5-и часовые занятия в «Школе молодого руководителя». «Проектирование и реализация эффективных условий введения в должность руководителя» - проблема, которая отражена в тематике занятий.

Обобщая опыт работы по обучению руководителей образовательных организаций, проведенной за прошедшие три года, можно сказать, что в ходе тренингов, семинаров, лекций, проектных работ директора смогли проанализировать и повысить свои компетенции по «Личной продуктивности и эффективности», «Стратегическому управлению», «Управлению командой» и получить различные инструменты для развития своих новых профессиональных компетенций. Лучший управленческий опыт был представлен в **трех методических сборниках**, изданных в помощь руководителям ОО: **«Искусство управления школой», 2019 г., «Секреты мастерства», 2020 г., «Проект «Вектор успеха»: от идеи к действию», 2021 г.**

Можно ли оценить значение проекта в деятельности директора школы?

Эффективность работы по реализации управленческого проекта «Вектор успеха» изучалась в ходе публичных отчетов руководителей ОО перед общественностью, четырехдневной экспертной сессии руководителей ОО в июне 2019 г., сравнительного анализа рейтингов образовательных учрежде-

ний за 2019 и 2020 годы. У многих директоров образовательных учреждений повысилась профессиональная компетентность, личная ответственность, инновационная составляющая деятельности. В разрезе различных типов образовательных учреждений можно отметить повышение места в рейтинге у 80 образовательных организаций в сравнении за два года:

- общеобразовательные школы на 33,3% (17 школ из 51),
- школы с углубленным изучением предметов на 65, 9% (27 школ из 41),
- лицеи и гимназии на 64, 3 % (36 учреждений из 56).

Подводя итоги проделанной за три года работы, приведем выдержки из статей данного сборника. Директора казанских школ рассказали о личном опыте обучения по программам проекта «Вектор успеха», как этот опыт трансформировался в опыт управленческой команды, чтобы дать своему коллективу новый импульс к развитию, а главное – по-новому взглянуть на себя. Вот некоторые из них:

«Участие в реализации муниципального управленческого проекта “Вектор успеха”- работа, которая дала возможность осмыслить, оценить и, как следствие, идти по пути совершенствования прикладных умений руководителя. Интересные формы и технологии работы в группе менторов позволяют сегодня мне применять знания для решения повседневных и стратегических задач развития нашей школы. Совместная работа с коллегами в мастерских по современным управленческим подходам дала мне уверенность в своих планах достижения успеха. Практическая программа «Вектор успеха» придала всем участникам не только знания, компетенции, а главное - глубокую уверенность в своих силах, позитивную траекторию осмысления своей профессиональной деятельности. Он дал мне возможность личностного развития и профессионального роста, творческой самореализации, уверенность в достижении поставленных целей»,

М.А.Дергунова, школа №170 Ново-Савиновского района г. Казани.

«Проект «Вектор успеха», запущенный Управлением образования г. Казани, позволил руководителям образовательных учреждений нашего города развить управленческие компетенции и лидерские способности, овладеть инновационными инструментами в управлении, научиться эффективно и гибко управлять организациями в условиях неопределенности, ... главным достижением считаю применение навыков фасилитации в работе с командой школы и адресный менторинг по запросу коллег-директоров»,

А.С.Акмаева, школа №51 Вахитовского района г. Казани.

«В этом обучении многое было необычно. Принципы менторства были не совсем похожи на привычное наставничество, приходилось учить себя по-другому смотреть на привычные техники общения. А еще - занятия-тренинги, коуч-сессии, новые понятия, множество книг по психологии, на личностное развитие, интересные практики по эмбодименту. Прежде всего, все это дало толчок к личностному развитию, задуматься о том, насколько результативно я общаюсь с коллегами, как правильно донести свои мысли до других, как важно анализировать свой день»,

Н.Ш. Шаяхметова, гимназия №33 Авиастроительного района г. Казани.

«Мы, директора школ, учились нестандартно, но эффективно решать сложные задачи и проблемы, удивлялись разнообразию предлагаемых способов их решения. Работали в парах, в командах, понимая необходимость и сложность применения этих форм на практике.

Английская пословица гласит: «Уверенность в себе приносит успех». Работа в проекте «Вектор успеха» способствовала развитию уверенности в себе, храбрости на пути в незнаемое, смелости в следовании своей мечте и вере в свои силы на пути к УСПЕХУ»,

О.А. Тигина, гимназия №122 Московского района г. Казани.

«Шансы человека стать более опытным специалистом увеличиваются на 57 %, если у него есть ментор.

Если вам есть, чем поделиться, если вы не просто делаете свою работу, а стремитесь развиваться – станьте ментором»,

Д.С. Каримова, лицей №146 «Ресурс» Ново-Савиновского района г.Казани.

«Участие в проекте «Вектор успеха» позволило закрепить знания и приобрести новые практические навыки в процессе взаимодействия с коллегами, руководителями образовательных организаций: умение аргументированно излагать свою позицию с учетом контекста ситуации лично – деловой коммуникации; умение предупреждать конфликты и вести переговоры по достижению компромисса; желание и умение работать в команде. Опыт работы с коллегами – директорами в рамках реализации проекта определенным образом был применен в гимназии по организации командной работы»,

О.Н. Баклашова, гимназия №6 Приволжского района г. Казани.

«Мне как руководителю важно эффективно планировать и предвидеть возможные варианты развития школы. В этом заключается поиск новых возможностей, новых идей и стратегий, которые я обнаружила и приобрела

на менторских курсах по эффективному управлению ОО. Там же произошла переоценка многих профессиональных и личностных моделей взаимодействия, которые помогают мне в моей работе сейчас. Приобретённые компетенции руководителя позволяют сегодня – во время преобразований и изменений в образовании – выстраивать эффективную систему управления, опираясь на реалии сегодняшнего времени и гибко адаптируясь к ним»,

А.З. Шакирзянова, лицей №23 Ново-Савиновского района г. Казани.

«Менторские сессии с вновь назначенным мною в августе 2018 года заместителем директора стали моим первым опытом по «выращиванию» руководителя нового типа - равноправного партнера, внутренне мотивированного к улучшению деятельности образовательной организации. Отсутствие управленческого опыта компенсировалось личностными качествами клиента: инициативный, креативный, амбициозный работник. В ходе сессий (их было пять), используя в качестве инструмента модель 4-D исследования проблемы, модель GROW (работа с целью), модель STAR, матрицу анализа рисков, метод исследования аналогов и помогающий диалог, нам удалось выявить ресурсы (личностные и профессиональные) для разрешения заявленных проблем. Сессии принесли внутреннее удовлетворение обеим сторонам: было профессионально интересно получать новый опыт»,

И.Л. Гиматутдинова, гимназия №141 Советского района г. Казани.

«К позитивным изменениям, можно отнести то, что сегодня гимназия - это школа равных возможностей, где созданы условия для того, чтобы каждый ученик вне зависимости от своих психологических и физических возможностей мог реализовать себя»,

Вахитова И. А., гимназия №4 Кировского района г.Казани.

«Школа молодого руководителя» стала объединением начинающих руководителей образовательных организаций города, регулярная работа которого позволяет расширять и углублять свои знания в области управленческой деятельности, развивать своё профессиональное самосознание.

Занятия в «Школе молодого руководителя» — это не однообразные лекции и скучная теория, это практические занятия с опытными директорами-практиками, мастер-классы с директорами-менторами, встречи с успешными людьми и настоящими профессионалами из разных уголков страны.

Проект «Вектор успеха» и «Школа молодого руководителя» действительно стали неотъемлемой частью профессиональной жизни руководителей образовательных организаций. Те знания и опыт, которые получаем мы на

этих встречах, несут в себя огромный потенциал и помогают выстроить свою особенную траекторию развития в образовательной среде. Поэтому хотелось бы выразить огромную благодарность и признательность за реализацию данного проекта Управлению образования г. Казани»,

Иванова Э.М., школа №137 Кировского района.

«Вектор успеха» - путь к профессиональной вершине

*М.А.Дергунова, директор
МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 170»
Ново-Савиновского района г.Казани*

Когда очевидно, что цель недостижима,
не изменяйте цель - изменяйте свой план действий.

Конфуций

Успешное достижение поставленных задач не только является ключом к продвижению карьеры, но также помогает расти в профессиональном плане. Однако, при выборе целей совершаются и ошибки.

Одно из самых больших преимуществ создания целей заключается в том, что они заставляют сосредоточить время, внимание и энергию на определенной вещи, а не рассеивать эти ресурсы среди широкого спектра возможностей, соперничающих за внимание. Когда усилия концентрируются на конкретной задаче, больше шансов достичь своих целей, затратив при этом меньше времени.

Истинная глобальная цель требует от личности полной самоотдачи. Для ее достижения приходится использовать все способности и таланты совместно с таким ресурсом, как время.. Истинные цели должны формироваться, опираясь на такие вещи, как ресурсы, таланты и мечту. Микеланджело утверждал: “Самая большая опасность для большинства из нас заключается не в том, что мы завышаем наши цели и терпим неудачу, а в том, что мы их занижаем и добиваемся”. Покидать привычную зону своего комфорта очень сложно, но необходимо, и эта необходимость привела меня к участию в реализации муниципального управленческого проекта “Вектор успеха”. Работа в нем дала возможность осмыслить, оценить и как следствие идти по пути совершенствования прикладных умений руководителя. Интересные формы и технологии работы в группе менторов позволяют сегодня мне применять знания для решения повседневных и стратегических задач развития нашей школы. Совместная работа с коллегами в мастерских по современным управленческим подходам дала мне уверенность в своих планах достижения успеха.

Что такое успех? Интересный вопрос, не так ли? Все ли люди на земле успешны? Как добиться успеха? Эти вопросы задаем мы себе постоянно, пытаюсь вывести собственную формулу успеха. Тот, кто открывает для себя эту формулу, становится успешным человеком. На мой взгляд, дви-

гаться к успеху — это, прежде всего, жить, осознавая свои жизненные цели и добиваясь их. Успешен тот, кто может ставить перед собой цели, задачи и выполнять их, несмотря ни на что, тот, кто стремится быть успешным. Успех — это ваши достижения, которые вы воплотили в жизнь.

В социальной среде успех возможен только при условии командной игры, где сплочение при достижении цели играет основополагающую роль, умножает силы и возможности. «Один в поле не воин». Никогда ещё за всю историю человечества ни одно сражение не выигрывалось одиночками, также как ни одно командное состязание не выигрывал один человек. Только игра в команде приносит плоды, и школа здесь не исключение. Успешны лишь сплочённые коллективы, способные ставить цели и идти к ним, несмотря ни на какие обстоятельства.

Можно ли стать каждой школе школой успеха? Можно, если это школа добрых замыслов и добрых дел, если в основе всей школьной жизни лежит любовь и забота о ребенке, если в школе действительно человек становится не средством, а целью любой деятельности. Успешная школа — это школа, в которой есть место взаимопониманию между администрацией, учителями, учениками и родителями. Это школа, в которой главная цель — научить и воспитать детей, а не собрать ворох бумаг и отчетов. Школа успеха — это школа, где дети хотят и умеют учиться, где нет безнадежно неспособных учеников, где не работают "урокодатели" и непрофессионалы. Успешная школа является непременно высоко престижным образовательным учреждением, где родители учеников выступают сподвижниками учителей. В такой школе все учителя ощущают себя успешными людьми, независимо от своих личностных качеств. В успешной школе культивируется благоприятный, творческий микроклимат всего коллектива, существует фактическое, а не формальное наставничество опытных педагогов над начинающими учителями, основанное на принципах педагогической парадигмы достижения успеха, обеспечивающее преемственность поколений, передачу традиций и истории школы в надежные руки молодых педагогов от уже профессиональных коллег. Успешной называется школа, где учитель и ученик имеют все возможности для развития и саморазвития.

У каждой школы своя философия и свои пути достижения успеха, но мы считаем, что условием успеха любой школы является способность меняться в позитивной динамике, сохраняя традиции.

Успех-это удача. Удачно, что территория школы № 170 расположилась на улице Ф.Амирхана, известного татарского писателя и просветителя. Удачно, что за парты в школе сели пытливые и любопытные дети, которым всё хочется знать. Удачно, что наша школа — это школьный дом, где, как и в родительском, каждого любят, уважают, ценят, где учат быть счастливыми и успешными. Мы убеждены, что наша школа – это не здание, не кабинеты, это возвышенный дух, мечта, идеи, которые увлекают учителей, учеников, родителей. Успех в нашей школе рассматривается как обязательное условие и норма полноценной повседневной жизни всего коллектива, а ситуация успеха, в основу которой положен принцип: успешная школа = успешный учитель+ успешный ученик+ успешный директор, создается всеми.

Мы относим себя к категории успешных учителей, которые владеют и успешно применяют на практике современные педагогические технологии. Уроки разрабатываем так, чтобы они отличались научностью, продуманной организацией, логической завершенностью каждого этапа урока, носили развивающий и воспитывающий характер, используем технологии проблемного и опережающего обучения, которые способствуют успешному усвоению знаний, развитию речи, логического мышления и творческих способностей учащихся, мы апробируем в своей методике и нетрадиционные формы уроков с использованием новых технологий, применяя методы проектной и исследовательской деятельности.

Мы создаём возможности получить образование всем детям, с учетом их возможностей и интересов и, будучи успешными учителями, ведём к успешности своих учеников. Создание и развитие воспитывающей среды в школе - необходимое условие для успешности каждого ученика. Реализация интеллектуальных, творческих, спортивных, социальных, экологических проектов в рамках внеурочного пространства даёт возможность ученику приобрести первоначальный социально-нравственный опыт в решении жизненных задач. Во время творческой деятельности, увлекаясь поставленной проблемой, общаясь, обмениваясь опытом, ученики гордятся своими находками и успехами, привлекая родителей к совместному творчеству. Творчество выходит за рамки школы, в семью и общество. Этот познавательный интерес ведёт к успешным итогам в образовательном процессе.

Система инновационной оценки «портфолио» позволяет формировать навыки самооценки собственного познавательного труда ученика, рефлексии его деятельности. При этом используется накопительная система результатов деятельности, в результате которой формируется индивидуальный маршрут обучения в зависимости от достигнутых результатов. Эта система помогает координировать развитие ребёнка, учебную и творческую деятельность. Дети при этом стараются быть лучше, быть всегда впереди, что стимулирует здоровую конкуренцию. Реализуемый в школе проект «За честь школы» демонстрирует идею, позицию, педагогическую технологию создания пространства успешной деятельности.

Системный анализ работы классных руководителей выявил «проблемные точки» и обозначил необходимость улучшения методической поддержки их деятельности. Примером может служить разработка администрацией школы кейса методических рекомендаций к каждому родительскому собранию, в котором четко сформулированы вопросы, задачи, на которых необходимо остановиться в работе с родителями, а также методические материалы: информационные листы, буклеты, целевые информационные материалы и т.д. Результатом этого является повышение заинтересованности родителей в посещении родительских собраний (95%), снижение количества жалоб и претензий родителей, которые в основном возникают по причине недостаточности информации и знаний. Таким образом, развитие проекта «Родительский всеобуч» имеет реальное действие и приводит к положительному результату в виде улучшения взаимосвязи семьи и школы в образовании детей.

В целях оптимизации и улучшения условий труда педагогов администрация школы разработала и внедрила такую систему контроля качества работы учителя, которая позволяет педагогу развить навыки самоанализа, построения и реализации личной «дорожной карты профессионального развития», это и система материального стимулирования, морального поощрения и методическая и административная поддержка каждого педагога в процессе квалификационных испытаний в рамках педагогической аттестации. Изменены подходы в оценке деятельности педагога, достигнуто общее понимание принципа «активный учитель» и как следствие осознанное стремление и благоприятный психологический настрой каждого педагога к повышению своей квалификационной категории неформально по срокам, а действительно, как результат активной деятельности

за прошедший период. Аттестация педагогов из личного дела каждого перешла в формат командной работы, которая придает уверенность каждому и молодому педагогу, и имеющему опыт.

Внедрение инноваций эффективно повлияло на повышение качества обучения. Образовательная программа определила направления нашей школы, личностно – ориентированную парадигму, способствующую развитию способностей человека, развитию его личности, самосовершенствованию, самореализации. Участники образовательного процесса рассматриваются нами как активные соучастники, стремящиеся к взаимообогащению и взаиморазвитию с учетом особенностей каждого. Это диалог партнеров, понимающих друг друга. В школе активно ведется работа по развитию детской одаренности, как фактора успешности формирования творческой личности. Активно внедряются и реализуются эффективные образовательные технологии. Учащиеся развиваются по индивидуальной образовательной траектории. Широко развито интерактивное взаимодействие «преподаватель-ученик-родитель».

Действительно ли, что успех школы зависит от успешного директора? Безусловно – да! Директор школы – это организатор образовательной среды, учитель, воспитатель. А еще – дипломат, психолог, должностное лицо, работодатель, ответчик. Что еще? Очень многое: он – экономист, бухгалтер, налогоплательщик, ревизор, предприниматель, хозяйственник, инспектор по технике безопасности, санитарный врач, строитель, дизайнер, про-раб. Можно, конечно, продолжать но, пожалуй, скажем самое важное: директор - это человек с достоинствами и недостатками, но при этом он креативен и придерживается психологической парадигмы: «Успех рождает успех», верит во всеобщую талантливость людей, поддерживает идеи коллектива, оказывает помощь в реализации, активно участвует во всех мероприятиях. Директор – это главный вдохновитель и организатор всех творческих мероприятий. Набор этих качеств делают директора успешным, а значит успешным и его учебное учреждение. Отсюда выведем ещё одну парадигму: «Успешный директор – успешная школа».

Для процветания любой организации в эти бурные времена каждый из нас должен принять личную ответственность за результаты своей работы, став директором для себя самого и превратившись в лидера в рамках своих полномочий. Нам всем необходимо лидировать на своем месте, нужно сиять в полную силу и вместе с тем, если мы хотим построить по-

настоящему успешную организацию, необходимо, чтобы каждый сотрудник был лидером. Лидерство определяется тем, насколько хорошо и блестяще делаешь свое дело и способен воодушевить тех людей, с кем ты работаешь и для кого работаешь. Практическая программа «Вектор успеха» придала всем участникам не только знания, компетенции, а главное глубокую уверенность в своих силах, позитивную траекторию осмысления своей профессиональной деятельности. Он дал мне возможность личностного развития и профессионального роста, творческой самореализации, уверенность в достижении поставленных целей.

Этот путь был труден, но интересен... «Любой, кто перестает учиться, стареет, и не важно, сколько ему лет: двадцать или восемьдесят. Любой, кто продолжает учиться, остается молодым. Самая главная вещь в жизни – это сохранить свой разум молодым...» (Генри Форд)

Agile-подход в управлении школой

*А.С. Акмаева, к.п.н., директор
МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №51»
Вахитовского района г. Казани*

Процессы цифровизации образования, связанные с возникновением новых знаний, эволюцией человеческого мышления, систем ценностей и моделей поведения несут с собой трансформацию существующих систем управления из-за необходимости регулировать стремительный технологический прогресс и, конечно, находят свое отражение в управлении образовательной организацией. Главные проблемы возникают из-за того, что современный мир пытается управлять технологиями XXI века, используя модели и инструменты XX века. Существует мнение, что в ближайшем будущем только тем организациям, которые сделают своей целью устойчивое развитие, удастся добиться конкурентных преимуществ. Это означает переоценку образовательной и управленческой моделей, а также технологий и процессов в школе, где гибкие подходы в управлении школьными командами могут стать ответом на вызовы новой VUCA-реальности.

Проект «Вектор успеха», запущенный Управлением образования г. Казани, позволил руководителям образовательных учреждений нашего города развить управленческие компетенции и лидерские способности, овладеть инновационными инструментами в управлении, научиться эффективно и гибко управлять организациями в условиях неопределенности.

Управляя ценностями, развитием и изменениями в XXI веке, современные школы не могут существовать без трех «П»: **Поиск** людей-инноваторов (*people*), **Процессов**, стимулирующих инновационные навыки (*processes*), и **Принципов**, которые вдохновляют на инновации (*philosophies*). Идеи нового лидерства путем взаимодействия в организации процесса работы всех участников образовательных отношений и делегирования полномочий закладывают основы наставнического стиля руководителя, позволяющего совмещать высокую ориентированность на взаимодействие в команде и «экологичную» реализацию общих задач. **Основные принципы Agile (Аджайл)** также гласят, что готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану, а люди важнее процессов, поэтому применение гибких подходов в школе помогает в принятии управленческих решений, определении целей и критериев их достижения, реализации планов, что в значительной степени позволяет повысить результативность всех процессов в организации, обеспечить конкурентные преимущества в условиях стратегических изменений.

Методология Agile предполагает, что любая деятельность представляет собой регулярные циклы, состоящие из трёх элементов: планирование, реализация целей, анализ и рефлексия.

Концепция гибкого управления основывается на принципах планирования циклических спринтов - коротких временных отрезках работы над приоритетными целями. В своей работе «Аджайл для себя: система личных достижений в работе и жизни» Джи Ди Мейер предлагает новый подход к достижению результатов на практике. Основная идея **Agile -планирования** в нынешних условиях состоит в гибком подходе к пересмотру долгосрочных планов, позволяющем адаптироваться к новым условиям, пересмотреть цели, оценивая результаты и анализируя свой путь. Для достижения целей с учетом перемен, нужно научиться использовать систему спринтов и «динамичных результатов», которая дает пошаговые инструкции для их достижения — за день, неделю, месяц и даже год. Основа успеха — это быстрота реакции на изменения и развитие гибкости.

Важно научиться менять стратегию прямо по ходу движения. Неудачи, непредвиденные обстоятельства, ошибки — все это случается в ходе реализации любого плана. **Аджайл в реализации цели** позволяет заранее подготовить себя к тому, что рано или поздно что-то обязательно пойдет не так, поэтому руководящим и педагогическим работникам надо:

- во-первых, развивать гибкость ума (умение ошибаться и проводить самоанализ). Фиксированное мышление предполагает, что мы рождаемся с неким набором качеств, изменить которые мы не в состоянии. Человек же с гибким мышлением воспринимает неудачу как возможность увеличить свою производительность и научиться чему-то новому. Он не откажется от конечной цели, но скорректирует шаги, с помощью которых собирался ее достичь.

- во-вторых, адаптивность мышления позволяет адаптировать и изменять саму цель. Мы растем, меняемся, приобретаем опыт и проходим еще множество этапов личного развития. Неудивительно, что в какой-то момент представление конечной цели может измениться. Успех — не результат, а стиль жизни. На протяжении всего пути мы находим и складываем пазлы своей мозаики, и общая картина меняется вместе с ними.

Рефлексия и опора на рефлексивную мыслительную деятельность позволяет анализировать существующее положение и вносить изменения, сопоставляя реальную ситуацию с картиной желаемого будущего. Самым эффективным способом развития рефлексивного мышления остается сократический метод ведения диалога. Для того чтобы стимулировать развитие такого мышления, руководителям следует чаще вступать в диалог с сотрудниками, которые могут поделиться своими размышлениями по острым проблемам. Участие в открытой дискуссии, свободный обмен мнениями способствует поиску идей и альтернативных путей решения, делает размышления более продуктивными, а также помогает выработать привычку рефлексии и навыки рефлексивного мышления.

Чтобы преуспеть в этом, руководителю необходимо самому обладать гибкими компетенциями. В рамках реализации модуля обучения для директоров-менторов городского управленческого проекта «Вектор успеха» прошли многочисленные мастер-классы, менторские встречи, тренинги; и были представлены практические рекомендации по использованию коучинговых и фасилитационных инструментов.

Майкл Стеньер в книге «Коучинг-лидерство» называет коучинг одним из навыков, который высоко ценится в современном мире, где развитие и самореализация человека являются важными составляющими успешной карьеры. Как руководитель-ментор приняла участие в мастерской по инструментам коучинга для директоров школ и представила мастер-класс по использованию модели GROW в управлении образователь-

ной организацией, но главным достижением считаю применение навыков фасилитации в работе с командой школы и адресный менторинг по запросу коллег-директоров.

Суть работы ментора — это помощь людям в раскрытии их потенциала, а цель применения коучинговых инструментов состоит в стремлении помочь другим людям стать лучше, эффективнее и свободнее. Для этого нужно изменить свой стиль управления: меньше говорить самим и больше спрашивать — но этому тоже сначала нужно научиться. Мы так привыкли раздавать советы, что в роли спрашивающего чувствуем себя неуютно, как будто наша компетентность недостаточна и мы не контролируем ситуацию. Однако строгая логика «коучинг-вопросов», практикумы и специальные упражнения по закреплению навыков помогли освоить методику и сразу начать ее применять в работе директоров-менторов.

Пытаясь создать инновационную организацию с гибкой системой управления, мы сосредоточились на применении agile-подхода. Использование Аджайл-инструментов позволяет: правильно ставить цели, управлять процессом и планировать результаты, быстро адаптируясь к изменениям на основе постоянного анализа и рефлексии; а создание системы менторства, применение инструментов коучинга и фасилитации на практике способствует созданию круга общения с единомышленниками, которые расширяют потенциал всех участников образовательных отношений. Внедрив Agile и инструментарий работы с целями, можно эффективнее принимать решения и выбирать наиболее экологичные способы действий как в близкой, так и в дальней перспективе.

Вектор успеха: новый опыт

*Н.Ш.Шаяхметова, директор
МБОУ «Гимназия № 33»
Авиастроительного района г.Казани*

Я глубоко уверена, что любое обучение — это продвижение вперед. Обучение директора — это продвижение вперед всего коллектива. Именно поэтому осознаю ответственность моего личного обучения, стараюсь использовать его максимально во благо развития гимназии.

Отправной точкой в программе «Вектор успеха» для меня стал анализ компетенций директора, который мы провели с Анной Фельдман во время сессии «Карта управленческих компетенций». Была предложена

понятная и продуманная таблица, которая позволила на основе индикаторов увидеть, насколько развиты у меня те или иные управленческие компетенции, какие из них проявляются слабо, а какие являются системными, определяющими в работе.

Проанализировав свои компетенции в областях «Личная продуктивность и эффективность», «Стратегическое управление», «Управление командой», составила личный план развития. Решила сосредоточиться на трех аспектах – конструктивная обратная связь, создание единого смыслового поля для управленческой команды и контроль и оценка результативности реализации Программы развития.

Причем на сессиях и тренингах нам было предложено множество способов развития компетенций, конкретных техник, с помощью которых можно было получить желаемый результат. Так для продуктивной обратной связи я использовала прием 360 градусов: получение обратной связи от коллег, руководителя, подчиненных, родителей. Совершенствуя функцию контроля, ввела в практику предварительный контроль, осваиваем технику SKRAM.

В этом обучении многое было необычно. Принципы менторства были не совсем похожи на привычное наставничество, приходилось учить себя по-другому смотреть на привычные техники общения. А еще - занятия-тренинги, коуч-сессии, новые понятия, множество книг по психологии, на личностное развитие, интересные практики по эмбодименту.

Прежде всего, все это дало толчок к личностному развитию, задуматься о том, насколько результативно я общаюсь с коллегами, как правильно донести свои мысли до других, как важно анализировать свой день. Фрирайтинг, техника чистого листа, наблюдательные прогулки, анализ дня стали для меня привычками. Я научилась различать круг забот и круг влияний, сосредотачиваться на том, что я в силах изменить, на что могу повлиять. И не биться с ветряными мельницами.

Главный мой принцип освоения нового – попробовать на практике, и если это работает – внедрение в ежедневную рутину. Увидев пользу техники «Итог дня», поделилась ее использованием со своими коллегами-замами. А затем итоговый педсовет в августе, который традиционно посвящен результатам года, тоже провели в этой технике. Вначале каждый попробовал записать в таблицу, что для него лично явилось достижением, вдохновением, радостью, навыком года, осознать его ценность и пользу, увидеть зону роста и

выразить благодарность. После личной проработки каждый имел возможность поделиться своими открытиями с коллегами. И анализ года был сделан мной тоже по этим разделам, но уже относительно гимназии.

Вдохновение года

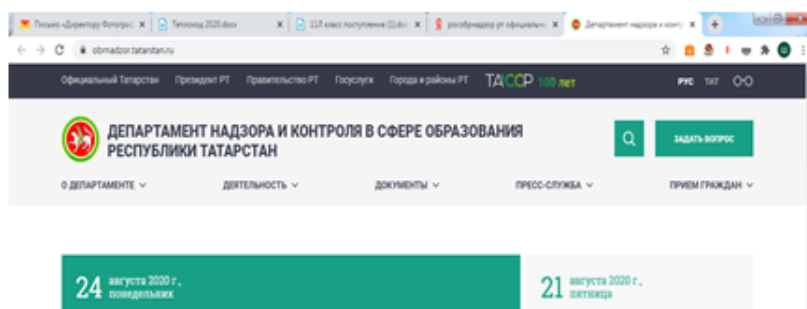
• Поступление в вузы:

	11 л	11э	11г
Поступление по профилю обучения	16 человек	16 человек	11 человек
За пределы РТ	4 (Москва, Саратов, Ульяновск) +2 (Москва, заочно)	1 (Санкт-Петербург)	3 (Москва, Санкт-Петербург, Пекин)
Бюджет	15 человек	8 человек	15 человек

Навык года



Польза года



Педагогический совет, посвященный выработке новой воспитательной программы, был направлен на достижение общего видения и выработку общих целей. Понимание важности этого пришло во время тренинговой сессии «Стратегическое планирование» с Анастасией Мороз. Сначала работали в группах, составили плакаты по тому, как они видят реализацию в гимназии выбранного ими направления. Важно было понять, чего мы хотим? В ходе представления каждого направления, я выписывала на отдельных листочках мероприятия, которые могли бы стать началом новых проектов.

На совещании администрации попросила коллег записаться на те проекты, которые бы они хотели разработать и внедрять. На каждом листочке оказалось две-три фамилии. В назначенную дату эти небольшие группы представили детально разработанные проекты, подключив к обсуждению своих коллег-учителей, учеников. Так родились новые проекты на 2021-2022 годы: «Клуб выпускников», «Книжный клуб», «Букроссинг: второй виток», «Отряд волонтеров», «Известные люди нашей республики» Сейчас мы приступили к реализации проектов, которые, возможно станут нашими традициями.

Менторские принципы построения разговора опробовала сначала на своих заместителях, затем – с коллегами-директорами. Если нужно было помочь определиться с запросами в области отношений, использовала модель STAR (ситуация, задача, действие, результат). В случаях, когда надо было помочь сформулировать цель, сделать выбор – модель GROW (цель, реальность, возможности, намерение).

В настоящее время, работая с директорами результетных школ района и школой с низкими результатами, понимаю, что эти три года обучения позволили мне быть самой в ресурсе и давать коллегам, с которыми общаюсь, возможность почувствовать в себе силы для решения административных задач.

От идеи – к действию!

*О.А.Тигина, директор
МБОУ «Гимназия №122 имени Ж.А.Зайцевой»
Московского района г.Казани,
Заслуженный учитель РТ*

Успех, успешность, успешная школа – что это такое? От чего зависит успех? Какую школу называют успешной? Действительно ли успех – явление преходящее? Каждая школа уникальна и отличается от других тем, что имеет определённые условия, возможности, потребности, заказ конкретных родителей и школьников. Каждая школа прогнозирует своё дальнейшее развитие, опираясь на современное состояние образования, обсуждает непростые вопросы воспитания и образования и ищет на них ответы.

Конечно, чтобы школа была успешной, необходим некий результат, закреплённый во времени и мнении окружающих, достижение какого-то значимого для общества и для себя уровня.

На сегодняшний день в условиях постоянных изменений, происходящих в мире в целом и в системе образования в частности, развитие профессионализма педагога, повышение его профессиональной компетентности является приоритетной задачей.

Умение жить не рождается вместе с ребёнком. И роль учителя в постижении этой сложнейшей науки трудно переоценить. Эффективная работа образовательной организации во многом определяется уровнем профессионализма педагогического коллектива. Поэтому важнейшей, неизменной проблемой остаётся совершенствование профессионализма педагогов, педагогического мастерства учителей. Соответствовать требованиям профессионального стандарта педагога – задача каждого учителя.

В основе успешной работы лежат актуальные и согласованные стратегия и тактика управления изменениями в школе в целом и непосредственно в образовательном процессе. Но чтобы эффективно управлять этим процессом, современной образовательной средой школы в целом необходимо постоянное профессиональное развитие администрации, и в частности директора школы.

Безусловно, директор школы должен иметь высокую профессиональную квалификацию и компетентность, владеть разнообразием эффективных профессиональных навыков и умений, в том числе основанных на творческих решениях, владеть современными алгоритмами и способами

решения профессиональных задач, чтобы осуществлять деятельность с высокой и стабильной продуктивностью, в то же время обладать высокой работоспособностью, целеустремленностью, смелостью, решительностью, способностью вселять уверенность в других.

Да, несомненно, на сегодняшний день создано множество образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемых организациями дополнительного профессионального образования, направленных на развитие и совершенствование различных видов профессиональной деятельности директора, необходимых ему для реализации концепции современного образования, федеральных государственных образовательных стандартов. Данные программы, в основном, направлены на развитие одной составляющей профессионализма, а именно профессионализма деятельности.

Другая же составляющая – профессионализм личности – остается в большинстве случаев без внимания либо ей уделяется недостаточное количество времени, либо она рассматривается односторонне (напр., профилактика эмоционального выгорания и др.). Поэтому очень своевременным и ценным оказался муниципальный управленческий проект «Вектор успеха». Реализация его длилась с 2018 по 2021 годы, всё это время бессменным руководителем была коуч и тренер Анна Фельдман, организованная, творческая, внимательная, куратором проекта – Шарипова Роза Зарифовна, методист по кадровой работе и педагогической аттестации.

За это время затронуто множество вопросов саморазвития, самоорганизации и саморегуляции, гармоничного сочетания внутреннего и внешнего взаимодействия поведения и деятельности. Мы, директора школ, учились нестандартно, но эффективно решать сложные задачи и проблемы, удивлялись разнообразию предлагаемых способов их решения. Работали в парах, в командах, понимая необходимость и сложность применения этих форм на практике.

Каждая очная встреча стала своеобразным открытием и своих коллег, и самих себя, стремлением к самовыражению. Этому способствовало и знакомство с книгами Синди Кэшман «Вопросы на миллион долларов», Эмили Нагоски «Выгорание», менторские заочные встречи в сложный период весны 2020 «Профессиональное совершенствование», «Учимся у изменений».

Всё это время нас мотивировали на достижения и успех, активность, умение мобилизоваться, на освоение креативных технологий (в частности, технологий «мозговых атак»).

Мы имели возможность развить полученные компетенции в части ведения групповых сессий во время проведения мастерских по коучинговым и фасилитационным инструментам для директоров школ своего района, а самое главное – мы используем этот бесценный приобретённый опыт данных техник в своих школах в работе с администрацией, молодыми учителями. Кроме того, мы можем передать свой опыт менторов управленческим командам и педагогам резильентных школ района.

Управленческий проект «Вектор успеха» способствовал рождению и развитию новых направлений в нашем общеобразовательном учреждении, направленных на прогрессивное движение. Это и «выход» образования за пределы школы, так как разнообразие связей школы в социуме, включение ресурсов внешней среды в образовательный процесс – сегодня реальное условие обеспечения качества образования. Сама окружающая среда (социокультурные ресурсы района, города, республики, России, мира) сегодня становится для ребёнка действенным образовательным ресурсом, требуя со стороны педагогов и родителей специальной её организации.

Мы пришли к идее расширения образовательного процесса путём развития социального партнёрства в плане разработки совместных программ и проектов с вузами-партнёрами, историко-культурными центрами, представителями производственных объединений, которые станут социальными заказчиками проектов. Социальный заказ экономики и общества, развитие сетевого социального партнёрства, новых форм дополнительного образования детей – вызовы современного общества, направленные на повышение качества образования, достижение новых образовательных результатов, социализации школьников.

Успех школы зависит и от того, насколько высок сегодня потенциал включения родительской общественности в жизнь гимназии. А это одна из тенденций современной жизни. Инструмент, позволяющий урегулировать сложную систему отношений в большом общешкольном коллективе, существует. Это система государственно-общественного управления, которая сегодня получает новую жизнь в нашей гимназии.

Нельзя не остановиться на тех общественных реалиях, которые оказывают влияние на процесс образования в современном обществе: социальное

расслоение в обществе, процесс ослабления роли семьи, рост числа конфликтов в школах (в том числе и в нашей гимназии), что сказывается на всех участниках образовательного процесса, на комфортности обучения и взаимодействия. Необходимо осваивать искусство общения, решению этой задачи призвана способствовать школьная служба медиации. Это деятельность, направленная на урегулирование и разрешение конфликтов на основе добровольных усилий педагогов, обучающихся и их родителей. В такой большой школе, как наша, развитие службы медиации, развивающая диалоговую культуру, является необходимостью. Внедрение этих идей в жизнь гимназии, мы уверены, будут иметь хорошие результаты.

Английская пословица гласит: «Уверенность в себе приносит успех». Работа в проекте «Вектор успеха» способствовала развитию уверенности в себе, храбрости на пути в неизвестное, смелости в следовании своей мечте и вере в свои силы на пути к УСПЕХУ.

Проект «Вектор успеха» - ресурс для резильентных школ или возможность саморазвития школ-лидеров

*Д.С.Каримова, директор
МАОУ «Лицей №146 “Ресурс”»*

Ново-Савиновского района г.Казани, к.п.н.

Мой управленческий стаж – 30 лет. За это время я прошла различные курсы повышения квалификации, на которые меня отправляли, но максимальный эффект получила от самостоятельно осознанно выбранных программ, чаще всего в содержательном плане находящихся на стыке бизнеса и образования.

Сейчас, оглядываясь назад, понимаю, что поступала правильно!

Представители бизнес-среды всегда заинтересованы, прежде всего, в результате. Его в образовании дают новые технологии и методы работы.

Современное образование стремительно обрastaет новыми тенденциями: оно решительно отходит от традиционного теоретического подхода, уверенно направляясь к реальной, практической связи с объектом изучения.

Подобный практико-результативный подход к управлению образовательной организацией помогли мне стать востребованным в регионах федеральным тьютором. Ведь для разработки и внедрения передовых технологий нужны соответствующие кадры.

За 6 последних лет почти 6 тысяч педагогов и руководителей прошли через тренинги нашей команды по современным технологиям и менеджменту образовательной организации.

Я часто получаю обращения по оказанию помощи в решении конкретных аутентичных проблем той или иной организации.

Кстати, выявлять конкретные дефициты в развитии своей организации, уходить от педагогического словоблудия стало актуальным трендом в Российском образовании сегодня.

Если у меня спросят, что сложнее: проводить отработанный тренинг на большую группу или индивидуально консультировать по запросу? Ответу однозначно: второе намного сложнее, потому что сродни менторству (наставничеству).

Предложение от Управления образования освоить науку «менторства» было с одной стороны, «статусным» (предложили не всем), с другой стороны «ресурсным» для меня как практикующего тьютора (может смогу «зацепить» новое для апгрейда своей программы).

Что удивило на первом занятии? То, что Анна Фельдман заставила нас, опытных управленцев, в первую очередь, обратить внимание на сохранение и обогащение нашего «ресурсного» состояния. И если практики медитации поначалу вызывали «раздражение», в процессе системного применения они стали давать результат: я стала

- менее импульсивно принимать решения и научила этому свою команду заместителей;
- более четко выстраивать линию приоритетности задач и действий;
- больше внимания уделять профилактике профессионального выгорания сотрудников, развитию личной способности распознавать эмоции и управлять ими, а также развитию эмоционального интеллекта коллег;

Как результат – целый блок занятий по этой теме для коллектива и внебюджетное обучение одного из заместителей на курсах игре «Эмпатиум», которую мы используем не только в работе с детьми и с педагогами своей организации, но и в сотрудничестве со школами-партнерами.

Большой положительный эффект в развитии моих личных компетенций дало включение в ежедневную практику техник «Анализ дня». И сегодня технику «Анализ дня» мы практикуем в управленческой команде и в педколлективе. Она способствует ежедневной отработке и самосовер-

шенствованию процесса рефлексии. А это одна из самых «западающих» компетенций, как управленцев, так и учителей.

Техника «Free rating» позволила накопить множество, на первый взгляд «сумасшедших идей», которые на сегодня оформились в проекты «Инженерный консорциум», «Обучение предпринимательству» и реализуются на практике.

Освоенный менторский подход позволил по-другому строить взаимодействия с подшефными коллегами, научил нас помогать им определять профессиональные дефициты и выстраивать план их устранения, сверять шаги достижения результата.

Парадокс: мы шли, как мне казалось, «проторенной дорогой» и отлично внедрили работающий у нас алгоритм внебюджетной деятельности, организации школьного питания, процесса работы с качеством образования, но, когда я взглянула повторно «со стороны» на деятельность своей организации, нашла ошибки. Впоследствии по принципу «agile» (гибкого управления) мы с коллективом вносили коррективы и в свою «историю» процессов.

Таким образом, менторский принцип обратной связи – один из основополагающих, работает и на развитие менторского объекта и на самого «менти», развивает критическое мышление сотрудников, формирует сообщество коллег с индивидуальными взглядами на рабочий процесс, не обладающих одинаковой первоначальной базой и навыками.

В процессе взаимодействия установились дружеские отношения между руководителями (менторами и их подшефными), заместителями и педагогами школы.

Подобные партнерские связи взаимообогащают и нацеливают на развитие и команды резильентных школ и команды школ-лидеров.

В качестве резюме:

1. Шансы человека стать более опытным специалистом увеличиваются на 57 %, если у него есть ментор

2. Если вам есть, чем поделиться, если вы не просто делаете свою работу, а стремитесь развиваться – станьте ментором.

3. Если вы решили помогать кому-то, ваш опыт, дополнительное образование, информационная среда, структурированное ведение собственной базы знаний, опыт использования методик, сервисов и инструментов - это как раз то, чего от вас ждут.

4. Менторинг работает в обе стороны. Цели ментора и «менти» пересекаются. У ментора задача передавать опыт, у «менти» этот опыт получать. Передача опыта поможет ментору двинуться дальше по карьерной лестнице, а «менти» обрести опытного наставника.

Становитесь ментором или ищите себе ментора, одно другому не мешает. Главное - развиваться.

«Новый взгляд» на повседневные будни директора школы

*Г.Д.Закирзянова,
директор МБОУ «Гимназия №90»
Советского района г.Казани*

Говорят, учиться никогда не поздно, «век живи, век учись». Казалось, с годами приходит профессиональное мастерство, опыт и знания. Но приходят вместе с тем и сомнения, и беспокойство в правильности выбранного пути развития образовательного учреждения, случаются приобретения и потери. Может быть, мои откровения и покажутся читателю очень личными, но они действительно личные, потому, что это происходило со мной.

В 2018 году в составе нескольких директоров я была приглашена на встречу с Анной Фельдман. Приглашение было принято с удовольствием, так как до этого, встречи с нами и Анной Николаевной уже проводились, например, по вопросам подготовки и проведения публичного доклада директора. Так начиналось обучение менторству по программе «Вектор успеха». С первых же занятий в августе до начала учебного года, эти занятия стали для меня настоящим откровением. Привычные повседневные заботы директора на этих занятиях с Анной и коллегами превращались в «квесты», вдруг менялись оттенки отношения к себе, к коллегам, в целом к работе. Было очень интересно и необычно, и с чувством благодарности и ожиданий новых встреч-занятий, с «новым взглядом» на привычные дела, мы погружались в работу.

Пройдя фасилитационные сессии А.Фельдман, получив в качестве «бонуса» за активную работу во время занятий столько инструментов анализа проблемных зон и точек роста, приемов вовлечения педагогического коллектива в поиск новых решений и направлений деятельности, что это все вместе взятое помогает руководителю менять мышление, привычки, стиль работы, помогает стать «ресурсным» руководителем.

Вспоминая сейчас весь путь становления «менторства», я возвращаюсь к письменным заметкам занятий, к он-лайн встречам во время самоизоляции, к письмам, к материалам в работу, к рекомендованным прочитанным книгам, начинаешь заново переосмысливать увиденное, услышанное, прочитанное. **Это все осталось с нами и в нас – настоящая лаборатория управленца.**

Любого руководителя сейчас, несмотря на разность «профессионального веса» волнует вопрос мотивации педагогов.

На одном из занятий А.Фельдман нам была предложена к прочтению книга «Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера» авторов Даниелея Брауна и Итске Крамера. *«Главная цитата книги "Люди меняют культуру, а культура меняет людей". Вы держите в руках книгу о совершенно новой дисциплине, которая облегчит жизнь и работу многих руководителей, – корпоративной антропологии... Вы получите необходимые знания и навыки для эффективного управления компанией, сможете выявить истинную мотивацию сотрудников и устранить барьеры для внедрения управленческих решений».*

А что пишут сами авторы: *«Конечно Вы можете сесть и прочитать эту книгу с гл.1 по гл.14. Если Вы используете ее в целях обучения, то первая часть важна. Она дает основы... Если же Вам нужно вдохновение, мы не рекомендуем ее читать от корки до корки. Лучше положите ее на стол, пролистайте и найдите актуальную для себя тему...»* Книга увлекает новизной подходов к управлению, она расширяет границы личного понимания смысла деятельности руководителя. К ней хочется возвращаться и искать ответ. Есть книги, которые читают, есть книги, с которыми работают, как-то заметила Анна на очередном занятии. И эта прочитанная книга стала моей настольной книгой. Она помогла мне провести стратегический педагогический совет (и этому тоже нас научили на занятиях) в то время, когда уже казалось, мы остановились. Поиск ценностного смысла коллективом помог выйти из круга проблем и найти новые точки развития. Поверьте, этот инструмент вовлечения педагогов в обсуждение смысловых «идеологических» точек, позволил объединить в одно целое членов коллектива, он впечатляет и работает.

Конечно, мы все хорошо помним, переход на дистанционное обучение, самоизоляцию. Каждый руководитель наверняка помнит в каких условиях приходилось работать. Для меня как руководителя стал важен вопрос, как

сохранить устойчивость коллектива в условиях неопределенности, в условиях перемен. Ведь привычные инструменты управления в один миг оказались недействительными. Наши занятия во время самоизоляции продолжались. С нами говорили и предлагали вопросы к обсуждению. В ходе обсуждения с коллегами в группах, в сочетании с теоретической частью занятий, рождалась мысль, решение вопроса. Нам «дарили» коучинговые инструменты: «открытая беседа», упражнения «хорошие вопросы», «Чем Вы можете гордиться?», материалы к анализу сложившейся ситуации. К примеру, мною был использован материал очередного занятия «Метод работы с исследованием отношений к переменам и их влиянию на организацию». Материал этого занятия позволил мне, и всей нашей управленческой команде гимназии проанализировать сложившуюся ситуацию и спланировать будущий учебный год с минимальными потерями. (Приложение №1).

Главным итогом курса «Вектор успеха», по моему мнению, стало создание, благодаря А.Фельдман, сильной сплоченной группой директоров-менторов, наученных многому и способных помочь своим коллегам найти «новый взгляд», новый смысл своей профессиональной деятельности.

(Приложение №1)

Материалы анализа

ШАГ 1. Личный анализ

Личное восприятие, опираясь на прошлый опыт

Вопросы для работы:

- Как вы переживали перемены в прошлом?
- Как вы их принимали?
- Что вы вам помогало справиться с переменами?

Личное восприятие, опираясь на настоящее

Вопросы для работы:

- Как вы переживаете перемены сейчас?
- Как вы их восприняли?
- Что вы вам помогает справляться с изменениями?

Личное восприятие, опираясь на будущее

Вопросы для работы:

- Что я потеряю в результате изменений/перемен?
- Что я приобрету в результате перемен?

- Чему я могу научиться у текущей ситуации? Что мне может помочь в будущем?

Шаг 2. Командный анализ

Командное восприятие, опираясь на прошлое

Вопросы для работы:

- Как мы переживали перемены в прошлом?
- Что нам давали эти перемены? Что мы приобретали?
- Что вы нам помогало справиться с переменами?

Командное восприятие, опираясь на настоящее

Вопросы для работы:

- Как мы переживаем перемены сейчас?
- Что сейчас требует нашего пристального внимания?
- Что мы можем сделать сейчас?

Командное восприятие, опираясь на будущее

Вопросы для работы:

- Что мы потеряем в результате изменений/перемен?
- Что мы приобретем в результате перемен?
- Чему мы можем научиться у текущей ситуации как команда? Что нам может помочь в будущем?

Шаг 3. План действий

Вопросы для работы:

- Какие действия мы предпримем, что бы помочь каждому?
- Что мы предпримем, чтобы быть устойчивее как команда?
- Какие действия нам необходимо предпринять, чтобы минимизировать потери?
- Что мы внедрим сейчас в деятельность, чтобы быть устойчивее?
- Какую ответственность готов взять каждый и команда в целом за дальнейшие действия?

Практика применения цифровых технологий в МБОУ «Лицей №23»

*А.З.Шакирзянова,
директор МБОУ «Лицей №23»
Ново-Савиновского района г.Казани*

Лицей для меня – это открытая система, стремящаяся к продуктивным изменениям. Она не может рассматриваться как статичная организация. Это энергообмен с внешней средой, которая в настоящее время предъявляет принципиально новые требования, ставит новые задачи. Безусловно, современные реалии меняют директора школы в сторону менеджмента. **Мне как руководителю важно эффективно планировать и предвидеть возможные варианты развития школы. В этом заключается поиск новых возможностей, новых идей и стратегий, которые я обнаружила и приобрела на менторских курсах по эффективному управлению ОО. Там же произошла переоценка многих профессиональных и личностных моделей взаимодействия, которые помогают мне в моей работе сейчас. Приобретённые компетенции руководителя позволяют сегодня – во время преобразований и изменений в образовании – выстраивать эффективную систему управления, опираясь на реалии сегодняшнего времени и гибко адаптируясь к ним.**

А реалии сегодня таковы, что цифровая трансформация процессов и технологий в экономике, в обществе и, конечно, в образовании — случившийся факт. Новая реальность неумолимо завоевывает целые области жизни, совершенно размывает статусы, границы и расстояния между людьми, «сжимает» время, делает доступной практически любую информацию для обучения, работы, отдыха. Переход на дистанционный формат занятий, произошедший в последний год как вынужденная мера, наглядно продемонстрировал необходимость цифровизации учебного процесса. Очевидно, что образование во всём мире уже не будет прежним. В образовании происходят события, еще не до конца исследованные и осмысленные нами — реальное и виртуальное «перетекание» учеников из школ в онлайн-пространство, трансформация методик обучения, амбивалентное отношение к гаджетам, обрушение «механического» преподавания и заучивания учебного материала детьми, насыщение школ электронными инструментами и ресурсами. И много чего еще.

Цифровая трансформация невероятно обостряет вопрос о целях школы и комплексных процессах, которые следует инициировать и поддерживать. Только на фоне развития образовательных потребностей учителей и учеников мы можем понять, для чего использовать цифру. И это не абстрактный, а очень конкретный вопрос каждого коллектива школы, каждого ученика, родителя, администратора. Внешний мир не даст готовых решений, мы должны их выработать сами.

С этой целью нами был принят ряд управленческих решений, ведь одна из приоритетных задач, особо выделяемая нами – это развитие образовательной системы школы как высококачественной и высокотехнологической информационно-образовательной среды. Разработана целевая программа повышения профессиональной компетенции учителя в области ИКТ-технологий, разработана программа развития лицея «Школа твоих возможностей», которая позволяет коренным образом модернизировать нашу технологическую базу, осуществить прорыв к открытой образовательной системе, отвечающей требованиям современного общества. Программа включает в себя проект «Продвижение» по повышению квалификации педагогов, в том числе в области ИКТ компетенции.

Создание единой информационно-образовательной среды позволяет, в первую очередь, повысить уровень качества образования, обеспечить обмен лекциями и программно-методическими материалами ведущих специалистов, повысить профессиональный уровень педагогов школы, создать более благоприятные условия совместного сотрудничества педагогов и других специалистов, и привлечения к творческой деятельности родителей и учащихся.

Одним из эффективных инструментов обучения педагогов является использование «Платформы LMS Moodle образовательные решения». Данная платформа представляет собой электронную образовательную площадку профессионального взаимодействия ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет» и МБОУ «Лицей №23». Педагоги лицея учатся проектировать и создавать электронные учебные курсы в системе управления обучением Moodle, задавать траекторию образовательного процесса, взаимодействовать с учениками, а так же применять технологии смешанного обучения на основе электронного курса.

Данный проект объединяет ресурсы по формированию в том числе цифровых компетенций педагогов, а также усиливает кадровые, материальные, методические возможности образовательной системы.

Образовательная цифровизация лицея успешно реализуется с помощью внутришкольной локальной сети SERVER. Все материалы, нормативные документы, обучающие материалы размещены именно здесь. Каждый классный учебный и внеучебный кабинет, кабинеты администрации и всех других специалистов, актовый зал подключены к данной внутренней локальной сети, поэтому любой учитель может найти не только материалы по своему предмету, у него есть возможность познакомиться с методическими лабораториями других предметных объединений, что позволяет расширить возможности учителя (метапредметность). Кроме этого, сервер помогает администрации вовремя, не проводя долгие совещания и не отрывая педагогов, передавать информацию по внутренней локальной сети и получить обратную информацию. Модернизация управления позволяет администрации выстраивать эффективную систему мониторинга. Такая сеть в нашей школе существует около 10 лет, а все началось после того, как мы 15 лет назад научили работать учителей в программе в NET-SKOOL. Учителя и администрация сейчас не могут себя представить вне этой системы. Конечно, на то, чтобы все кабинеты так слаженно имели доступ друг другу, понадобилось несколько лет, но это того стоило.

Уже при разработке программы развития лицея «Школа твоих возможностей» в 2018 году мы понимали необходимость внедрения в образовательный процесс цифровых дистанционных форм обучения. Это понимание нашло своё отражение во всех наших проектах и помогло безболезненно и мягко адаптироваться к новым условиям обучения всем субъектам образовательного процесса.

В нашем лицее немало инициативных, ищущих учителей, обладающих необходимыми компетенциями для работы в режиме цифровизации обучения. Они имеют опыт создания дистанционных курсов, факультативов, практикумов, оценочных материалов, на таких платформах, как ИС «Электронное образование в РТ», LMS Moodle, google-сервисы, learningApps, Учи.Ру, Сдам ГИА и т.п. Наши учителя активно ведут вебинары, он-лайн уроки, лекции, в том числе и для обучающихся на дому. Их опыт очень пригодился и был использован для обучения всего педагогического коллектива лицея при переходе на дистанционное обучение в прошлом году.

Педагоги нашего лицея и даже наши выпускники. а ныне студенты ведущих ВУЗов становятся приглашенными спикерами на таких платформах как «Я класс», YouTube канал, где делятся своими знаниями, опытом на актуальные темы современного образования. Таким образом, наше цифровое пространство выходит не только за рамки нашего лицея, города и республики, но и охватывает многие регионы страны и ближнего зарубежья.

Прошлый год, год пандемии показал, что при дистанционном обучении традиционные требования к процессу преподавания значительно трансформируются, но при этом, урок неизменно остается основной формой организации обучения. Это стало решающим фактором при выборе основной обучающей платформы, ею стала платформа ZOOM, т.к. режим видеоконференции дает возможность проведения традиционного урока в режиме реального времени. Кроме этого, учителя лицея активно используют такие платформы, как Учи Ру, Сдам ГИА, Microsoft Teams, YouTube и др.

Сложившаяся ситуация пандемии наложила определенные ограничения, но в то же время открыла новые возможности для получения дополнительных знаний, расширения образовательного пространства, которое становится поистине безграничным. Учителя иностранных языков (английского, немецкого) получили больше возможностей обращаться к оригинальным иноязычным сайтам. Учителя истории, биологии, географии, искусства умело используют виртуальные экскурсии по залам ведущих музеев мира, которые позволяют более полно формировать целостную картину мира для достижения планируемых результатов, в том числе метапредметных. У ребят, изучающих родной татарский язык и литературу, появилась уникальная возможность знакомиться с произведениями татарских писателей через онлайн-спектакли и записи классических театральных постановок.

Особенно повезло обучающимся с повышенными образовательными потребностями: когда еще появится шанс оказаться в виртуальных лабораториях и на лекциях ведущих российских ученых МГУ, МФТИ, КФУ, КНИТУ КАИ, председателей и ведущих экспертов предметных комиссий ГИА в рамках проекта «Казанские учителя онлайн» и др. Наши лицеисты продолжают активно участвовать в олимпиадном движении: Поволжская межрегиональная олимпиада «Будущее большой химии» КНИТУ-КХТИ, Всероссийская онлайн-олимпиада школьников от Образовательного центра «Сириус» и т.д.

Для организации самостоятельной работы и контроля предметных результатов учителями нашего лицея выбраны такие платформы, как Якласс, Российская электронная школа, Открытая школа, Сдам ГИА, Школьная цифровая платформа Сбербанка, сервисы Google. Особенно хочется выделить платформу «Я класс», так как наш лицей является одним из лидеров по использованию данной платформы и все учащиеся нашего лицея зарегистрированы здесь и систематически на ней работают.

Использование цифровых технологий является неотъемлемым элементом практически каждого урока в нашем Лицее. Все учителя-предметники используют разнообразные интерактивные сайты и упражнения, а также образовательные платформы на своих занятиях. Особенно полюбилась нашим педагогам и лицеистам игровая обучающая платформа Kahoot для проведения викторин, создания тестов и образовательных игр. Kahoot можно использовать не только на уроке, но и для самостоятельного обучения учащихся, так как данная система после выполнения задания предлагают сразу проанализировать ошибки.

Повышению мотивации на занятиях способствует использование Конструктора интерактивных заданий Learning Apps (<http://learningapps.org/>). При этом создавать интерактивные модули по готовым шаблонам может как учитель, так и учащийся. Сервис создан в Германии, но доступен на 20 языках, в том числе на русском.

Преимуществом данной платформы является то, что созданные в данном сервисе работы можно опубликовать на страницах личного сайта (блога), «поделиться» ими в социальных сетях, отправить на них ссылку коллегам и учащимся по электронной почте. Кроме того, можно создать аккаунты для своих учащихся и использовать свои ресурсы для проверки их знаний прямо на этом сайте.

Методическое объединение учителей иностранных языков активно использует разнообразные англоязычные сайты и обучающие платформы на своих занятиях. В частности, сайт интерактивных упражнений Wordwall позволяет отрабатывать как лексические, так и грамматические навыки в режиме онлайн. Сайт Британского совета предоставляет всевозможные ресурсы (в том числе аудио и видео) для отработки чтения, грамматики, аудирования и письма. Разделы сайта предлагают задания для учащихся различного уровня, что помогает реализовать принцип индивидуального подхода в обучении.

Совместно с Федеральным Казанским государственным энергетическим университетом (ФГБОУ ВО «КГЭУ»), в том числе используя цифровую площадку Лицея, мы проводим профессиональное обучение 8-х классов по программе «Электромонтажник домовых электрических систем и оборудования». По окончании обучения ребята получают диплом государственного образца.

В 2019 учебном году мы участвовали в совместном проекте с КГЭУ и боролись за Федеральную грантовую поддержку. Целью данного проекта являлось повышение уровня освоения знаний по физике 8 и 9 класса путем разработки и внедрения программного обеспечения с технологией дополненной реальности для мобильных платформ, визуализирующего в интерактивном формате физические модели. Технология дополненной реальности раскрывает новые горизонты в сфере образования, предоставляя возможность дополнения реальных объектов контекстной информацией и визуализации физических моделей. Внедрение технологии дополненной реальности позволяет мотивировать учащихся к самообучению, заинтересовать аудиторию, развить стремление к освоению новых возможностей и технологий, заменить дорогостоящее лабораторное оборудование мультимедийными компьютерными моделями. Межпредметные связи реализуются за счет визуализации динамичных 3D-моделей с использованием материалов физики, химии и математики, изученных школьником в соответствии с ФГОС.

Внедрение образовательной робототехники в учебный процесс Лицея с помощью конструкторов, в том числе на платформе «Ардуино», конструкторов по электротехнике, побуждают учащихся к приобретению новых знаний и формированию умений, необходимых для инженерной деятельности, создают условия для самовыражения школьников, помогают в реализации их творческого потенциала, способствуют развитию креативного мышления. Данные практико-ориентированные занятия включают в себя конструирование, программирование, моделирование и схемотехнику.

Мы сотрудничаем с научными цифровыми лабораториями ФГАОУ ВО КФУ, КНИТУ КИИ, КГЭУ. Со многими научными, развлекательно-познавательными центрами для детей и взрослых г.Казани. «Дом занимательной науки и техники», Интерактивный семейный парк, «Инженеры Будущего», школа путешественников JUNIOR EXPEDITIONS и другие наши помощники всегда с радостью и в доступной форме знакомят ребят

с серьезными научными законами и необычайным миром науки. Таким образом, обучение превращается в творческий процесс.

Наш Лицей является Ассоциированной школой ЮНЕСКО с 2015 г. Сотрудничая с многочисленными образовательными организациями не только Российской Федерации, но и имея зарубежных партнеров, мы давно освоили практику дистанционного общения с ними. Наш Лицей принимает очное и дистанционное участие в мероприятиях международного уровня, а также является инициатором проведения дистанционных конкурсов как федерального, так и международного масштаба.

И мы выбраны для участия в совместном международном образовательном проекте Института ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании (ИИТО ЮНЕСКО, Москва) и британской компании Nisai Group, направленного на продвижение Целей ООН в области устойчивого развития (ЦУР). В прошлом году во время пандемии мы подали заявку на участие в Международном образовательном проекте Института ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании (ИИТО ЮНЕСКО) и Британской компании Nisai Group «Цифровая трансформация школьного образования для достижения ЦУР 4: от теории к практике». В результате, наши ребята вошли в число победителей и получили в подарок 10-недельный курс английского языка в рамках целей устойчивого развития ЮНЕСКО от Nisai Group. Данный курс Nisai Group по целям в области устойчивого развития был разработан для объединения ряда целей ЮНЕСКО в области устойчивого развития в один проект. Занятия проходят в форме групповых обсуждений участников, на темы проблем окружающей среды с представителем Британской компании. Ребята предлагают свои решения, которые можно привести для устойчивого будущего нашей планеты, например, с точки зрения чистой энергии.

Цифровые технологии обучения открывают новые возможности для получения дополнительных знаний, расширяют образовательное пространство, которое становится поистине безграничным. Это получило свое отражение во всех наших проектах и помогло безболезненно и мягко адаптироваться к новым условиям обучения всем субъектам образовательного процесса. Благодаря общим усилиям администрации, учителей, учеников и родителей нам удается оперативно встраивать в цифровое пространство всю концепцию учебного процесса. Но при этом мы опираемся на важнейший постулат, который звучит так: **ГЛАВНЫМИ** действу-

ющими лицами образования ВСЕГДА остаются УЧЕНИК и УЧИТЕЛЬ и живое человеческое общение между ними!

Ментор как ресурс развития инновационного потенциала команды

*И.Л.Гиматутдинова, директор
МАОУ «Гимназия №141»
Советского района г.Казани*

Необходимость осмысления нового опыта, который появился за время реализации муниципального управленческого проекта «Вектор успеха» в г.Казань, заставил пересмотреть материалы курса, бережно сохраненные в одной из папок на рабочем столе. Среди них я обнаружила стартовую анкету, ответы на вопросы которой послужили отправной точкой для подведения некоторых итогов в этой статье. Так, отвечая на вопрос **«Кто такой ментор?»**, я заявила, что «ментор - это успешный специалист, который ГОТОВ и СПОСОБЕН поделиться своим личным опытом успеха с подопечными». Определяя собственные ожидания от проекта и результаты участия в нем, я написала следующее: «развитие управленческих компетенций в результате профессионального общения. Результат участия - умение планировать и реализовывать процесс менторства, выбирая наиболее эффективные для этого методы и стили обучения. Умение давать и получать обратную связь; умения в сфере коучинга и консультирования; получение новых знаний в тематике, в которой реализуется проект, а также многих других; новые контакты и связи; совершенствование умения управлять людьми; удовлетворение от помощи другим».

Что изменилось в моих представлениях о менторстве как форме профессионального взаимодействия? Какое развитие получили личные управленческие компетенции? Как изменилась работа административной школьной команды и как это в конечном итоге повлияло на управление развитием инновационного потенциала педагогов гимназии?

Первое и очень важное: ментор – человек, являющийся РЕСУРСОМ развития. Причем самой неожиданной для меня стала идея «быть ментором для себя»! Воплощение «внутреннего менторства» через практики эмбодимента, практики гармонизации внутреннего мира, практики внутреннего диалога и внутреннего аудита позволили развивать телесную осознанность, практиковать центрирование, успокаивать свой ум и эмоции, уметь акку-

мулировать физическую, эмоциональную, духовную, интеллектуальную энергии для того, чтобы стать ресурсом развития для другого, для управленческой команды, для организации.

Отвечая на вопрос анкеты о возможных сложностях, которые могут препятствовать успешной реализации проекта, я отметила небольшой (чуть более 3-х лет в 2018 году) опыт работы в роли директора школы и временнОй ресурс - наличие свободного времени для индивидуальных бесед и персонального консультирования. Однако уже вскоре поняла, временнЫе затраты на клиентские практики окупаются сторицей. Для любого руководителя работа по развитию инновационного потенциала членов его команды и педагогов - неотъемлемая часть работы по развитию образовательной организации в целом.

Менторские сессии с вновь назначенным мною в августе 2018 года заместителем директора стали моим первым опытом по «выращиванию» руководителя нового типа - равноправного партнера, внутренне мотивированного к улучшению деятельности образовательной организации. Отсутствие управленческого опыта компенсировалось личностными качествами клиента: инициативный, креативный, амбициозный работник. В ходе сессий (их было пять), используя в качестве инструмента модель 4-D исследования проблемы, модель GROW (работа с целью), модель STAR, матрицу анализа рисков, метод исследования аналогов и помогающий диалог, нам удалось выявить ресурсы (личностные и профессиональные) для разрешения заявленных проблем. Сессии принесли внутреннее удовлетворение обеим сторонам: было профессионально интересно получать новый опыт, кроме того, подопечный, являясь моим подчиненным, был готов говорить со мной о своих управленческих дефицитах и обратился с просьбой (если будет возможность!) провести еще несколько встреч уже за рамками моей ученической практики ментора, что, на мой взгляд, является свидетельством ВО-ВЛЕЧЕННОСТИ сотрудника в деятельность образовательной организации. Результат – минимизация управленческих ошибок, максимально «мягкое» вхождение в административную команду, 15 лет проработавшую в одном составе. Кроме того, именно этот заместитель инициировал ведение школьного проекта по развитию инновационного потенциала учителей «Педагогический квест»; стал тьютором по инновационной работе с заместителями директора образовательных организаций Советского района г.Казани; стал лидером одной из команд, которая приняла участие во *всероссийском кон-*

курсе «Учитель будущего» и вышла в полуфинал; в рамках профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» блестяще защитила проект по теме «Управление развитием инновационного потенциала педагогических кадров в образовательной организации» и, наконец, в 2021 году стала кандидатом на участие в программе «Кадровый резерв».

Несомненно, кадровый ресурс образовательной организации больше всего влияет на ее способность к внедрению инноваций. Безусловно, важны и финансовое обеспечение инновационных процессов, и коммуникационная инфраструктура, технологии и система управления. Но как бы руководитель образовательной организации или его заместители ни структурировали процессы, сколько бы денег ни вложили в развитие проекта, одна команда учителей может его «похоронить», а другая – успешно реализовать и значительно повысить свой образовательный уровень и уровень обучающихся. Как же сформировать сильную инновационную команду, как оценить и развивать ее потенциал? Есть ли универсальная «формула успеха»? Один из эффективных инструментов – участие в профессиональных конкурсах. В 2020 году таким конкурсом стал всероссийский конкурс «Учитель будущего», реализуемый в рамках федерального проекта «Социальные лифты для каждого» национального проекта «Образование» и при поддержке президентской платформы «Россия – страна возможностей». В полуфинале, проходившем в сентябре 2020 года в г. Уфа, приняли участие 9 команд из республики Татарстан, две из них из г. Казань – это были команды гимназии № 141 Советского района. Шестеро педагогов гимназии (учителя русского и иностранного языков, истории и физкультуры, со стажем от 1 года до 15 лет, высшей квалификационной категории и без категории) в конкурсной программе полуфинала проходили три испытания: «Дебаты 2.0», «Методический конструктор» и «Кейс-игра». Командную работу конкурсантов в период проведения испытания оценивали модераторы, а методическую подготовку оценивал один из присутствовавших на площадке экспертов. Команды учителей гимназии №141 получили высокую оценку экспертов во всех конкурсных заданиях. Высокий методический уровень педагогов оценила и эксперт издательства «Русское слово», заместитель генерального директора по стратегическим направлениям развития бизнеса, кандидат педагогических наук Масликова Э.Ф., предложившая сотрудничать с издательством в экспертной оценке учебных материалов.

Такому результату предшествовала большая кропотливая работа с конкурсантами. Форматом работы стали менторские мастерские для педагогов: техника «эффективных вопросов» отрабатывалась для ведения дебатов; модель «объемное видение проблемы» для решения педагогических кейсов; метод РМІ (исследование аналогов) для работы над методическим конструктором. В ходе командного взаимодействия педагоги сталкивались с серьезными разноплановыми проблемами. Решая эти проблемы, они сотрудничали, конкурировали, что можно рассматривать как стимул к саморазвитию, повышению уровня квалификации, а, следовательно, качества образования в целом.

Работа в педагогических командах в рамках мастерских, без сомнения, имела практическую направленность, здесь педагоги чувствуют себя успешными, получают положительные переживания и видят результат своего труда. Она выступает в качестве поддержки педагогов в их профессиональном развитии, взаимодействии и общении. О карьерных успехах одного из конкурсантов я уже писала выше, развитие инновационного потенциала остальных нашло следующее выражение: лидер второй команды (молодой специалист со стажем работы полтора года) продолжает обучение в магистратуре по профилю «Предпринимательская деятельность в образовании», стала победителем районного этапа конкурса «Педагогический дебют» в 2020 году. Еще один участник конкурса стал разработчиком проекта по модернизации работы научного общества учащихся гимназии и со следующего учебного года возглавит школьное научное общество. Другой был выдвинут на соискание ведомственной награды Министерства образования и науки Республики Татарстан – знака отличия «Почетный наставник» за оказание постоянной и эффективной помощи молодым специалистам, педагогам в совершенствовании форм и методов работы. Таким образом, повышение профессионального уровня участников конкурса по ключевым компетенциям благодаря, в том числе, менторским практикам стало основой развития лидерства в рамках образовательной организации.

Но, пожалуй, наиболее важным результатом менторских мастерских стало то, что специалисты в области развития кадрового потенциала называют «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ». Это высший уровень приверженности как образовательной организации, так и своей команде и проекту. Вовлеченность мотивирует учителей работать на пике физических, эмоциональных и интеллектуальных способностей. Вовлеченные педагоги не просто удо-

влетворены и лояльны, они относятся к своей роли в коллективе как делу своей жизни. Инновационный потенциал команды (ИПК) просчитывается следующим образом: $\text{ИПК} = (\text{Талант} + \text{Креативность} + \text{Гибкость} + \text{Эмоциональный интеллект}) \times \text{Вовлеченность}$. И если показатель вовлеченности равен нулю, то он обнуляет таланты, истощает эмоциональный интеллект и способность адаптироваться.

В управлении инновационным потенциалом образовательной организации трудно переоценить роль руководителя-ментора в качестве ресурса развития как отдельно взятого педагога, так и команды в целом. Быть ментором - значит расширять возможности личного роста через обучение других, получать эмоциональное обновление через причастность к многочисленным успехам других, иметь возможность подбирать будущих партнеров и выращивать новых лидеров, создавать «инкубаторы» новых идей, технологий и методик.

Управление изменениями

*О.Н.Баклашова, директор МБОУ «Гимназия №6»
Приволжского района г. Казани,
Заслуженный учитель РТ*

*«Управлять – значит вести организацию к ее цели,
извлекая максимум возможностей из имеющихся ресурсов»
А. Файоль*

Невозможно жить в изменяющемся мире, ничего не меняя в себе, системе образования и отдельно взятом образовательном учреждении.

На первый план выходит главная миссия руководителя: умение видеть современное состояние, предвидеть будущую ситуацию, действовать в условиях изменений. Инновационные процессы затрагивают цели, задачи, содержание общего образования, имеют место структурные изменения, качественно обновляются формы и методы ведения образовательных процессов. Управлять инновационными процессами в этой ситуации предстоит директору образовательной организации. Школьному руководителю отводится роль лидера в реализации всех инновационных процессов, что требует от него высокого профессионализма, а также наличия команды единомышленников.

К уровню профессиональной деятельности директора школы предъявляются высокие требования. Эти требования характеризуются:

- невозможностью обеспечения эффективной деятельности школы без учета влияния внешней социокультурной среды;
- неизбежной компьютеризацией учебного процесса и развитием информационных технологий;
- необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования;
- повышением внимания ко всем аспектам профессиональной деятельности руководителей общего образования, профессионализацией образования.

В такой ситуации требуются не просто теоретические знания менеджмента, а конкретные сформированные профессиональные компетентности руководителя образовательной организации. К ним можно отнести: управленческую, коммуникативную, инновационную, экономическую, психологическую, конфликтологическую, информационную и информационно – технологическую.

Участие в муниципальном проекте «Вектор успеха» позволило мне дать по отношению к себе объективную оценку уровня развития той или иной компетенции.

Директор школы – это единственный человек, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не только за работу какой – либо части, поэтому управленческая компетентность является определяющей и может включать в себя экономико – правовую, информационную, организационную и др.

Двадцатилетний опыт работы в должности директора гимназии не только позволяет мне говорить о достигнутом уровне сформированности управленческой компетентности, но и заставляет увидеть перспективы ее совершенствования, в частности: учиться способности более оперативно включаться в определенные разноплановые системы рыночных отношений, коммуницировать с социальными партнерами, развивать сетевое взаимодействие.

Данная деятельность соотносится с таким видом профессиональной компетентности, как коммуникативная. Коммуникативная компетентность в педагогических профессиях понимается «как система психологических знаний о себе и о других, умений и навыков в общении, стратегий поведения в социальных ситуациях; система, позволяющая строить межличностное общение в соответствии с его целями и условиями». В связи с этим у меня, как

у руководителя несколько лет назад возникла потребность в профессиональной переподготовке по специальности «Психология». Участие в проекте «Вектор успеха» позволило закрепить знания и приобрести новые практические навыки в процессе взаимодействия с коллегами, руководителями образовательных организаций: умение аргументированно излагать свою позицию с учетом контекста ситуации лично – деловой коммуникации; умение предупреждать конфликты и вести переговоры по достижению компромисса; желание и умение работать в команде. Опыт работы с коллегами – директорами в рамках реализации проекта определенным образом был применен в гимназии по организации командной работы.

Именно в этот период в административном составе гимназии в силу объективных обстоятельств произошли существенные изменения, причинами которых стали:

- переход одного из замов на повышение по должности;
- введение в штатное расписание гимназии дополнительно двух ставок заместителя директора по учебной работе.

Встал вопрос: как выбрать надежных помощников?

Было решено провести мастер – классы по модели GROW с лучшими педагогами гимназии, имеющими опыт руководства методическим объединением. В результате мы достигли со стороны участников мастер – классов не только понимания стратегии развития образовательной организации, целей и задач, но и четкого представления методов работы, системы ценностей, миссии и философии школы в целом.

В управлении учебно–воспитательным процессом мы опираемся на такие педагогические постулаты, как единство управленческой команды, высокий уровень человеческого и социального капитала, сотрудничество, соуправление и партнерство с общественными организациями, обеспечение деловой и психологической безопасности в вопросах профессионального и личностного взаимодействия, способность членов педагогического коллектива к самоорганизации и совместным действиям для достижения общей цели. Эта способность основана на доверии и на корпоративных нормах, а это означает, что открыт доступ к ценному человеческому и профессиональному капиталу.

Следующим этапом стала работа над программой развития гимназии на 2020 – 2023 г.г.

Разработка стратегического документа, который должен стать отправной точкой в деятельности гимназии и вектором развития всех направлений ее деятельности проходила с участием всех субъектов образовательного процесса.

В основу программы развития гимназии положен программно–проектный метод, где каждый проект предусматривает определенные изменения в содержании образования, в технологиях и методах обучения, в формах повышения квалификации педагогов. В свете новой программы развития педагогическому коллективу предстоит усовершенствовать работу по внедрению вариативных моделей индивидуализированного обучения; формированию функциональной грамотности у обучающихся; цифровизации образовательной среды; развитию социальных компетентностей у обучающихся; разработать и внедрить электронную форму внутренней системы оценки качества образования; реализовать проект развития кадрового потенциала.

Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Здесь выходит на первый план инновационная компетентность руководителя.

Инновационная компетентность директора школы, как совокупность сформированных компетенции, позволяющих определять стратегическое развитие образовательной организации в современных условиях и преобразовывать ее образовательную среду, должна быть направлена на обеспечение профессионально – личностного развития субъектов управления. Образование через всю жизнь, непрерывное профессиональное развитие руководителя, его заместителей и каждого члена педагогического коллектива – залог успешности школы. С 2018 года в гимназии реализуются программа развития кадрового потенциала «Учитель XXI века», проект «Развивая других, развиваемся сами», проект «Повышение уровня социального капитала». Результаты этой работы не заставили себя ждать: повысилось качество образования, по результатам аттестации увеличилось количество педагогов высшей категории, повысилась результативность участия учителей в конкурсах профессионального мастерства, увеличилось количество методических разработок, представленных на школьный фестиваль инновационных идей, совершенствуется система наставничества и сетевого взаимодействия. Продолжением и совершенствованием работы

по развитию кадрового потенциала станет проект программы развития гимназии «Учитель современного школьника».

В этом учебном году в Татарстане стартовал проект Федерального института оценки качества образования «Адресная методическая помощь (500+)». В реализацию проекта включены многие образовательные организации республики, в том числе МБОУ «Гимназия №6», директору которой предстоит быть куратором одной из школ г. Казани.

Это новый взгляд на наставничество, на сотрудничество, на взаимодействие и взаимообучение по пути профессионального развития.

Список литературы:

1. Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации (управление в образовании).

2. Чечель И.Д. «Библиотека журнала «Директор школы» - Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития, Москва, 2016.

3. Асмолов А.Г. Стратегия и методология социокультурной модернизации образования. – М., 2011.

4. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб., 2014.

Путь к успеху образовательного учреждения

*И.А.Вахитова, директор
МБОУ «Гимназия №4»
Кировского района г.Казани*

«Успешными становятся те школы, где сформирован «экспериментальный дух» учительского потенциала, иными словами, сформирована модель «инновационного поведения», которая является сильным мотиватором педагогической деятельности».

(из выступления Президента РФ В.В. Путина
в Послании Федеральному Собранию, 2018г.)

Повышение качества образования, путь к успеху образовательного учреждения рассматривается сегодня как «управление качеством образования», охватывающее такие виды деятельности как разработка программ, повышение эффективности образовательного процесса, его инновационной составляющей. В следствии этого возникает необходимость создания

эффективной профессиональной управленческой команды образовательного учреждения, отвечающей социально-педагогическим требованиям к его развитию. Достижение требований, предъявляемых к инновационному развитию образовательного учреждения, возможно в условиях изменения механизма управления образовательным учреждением от линейно-функционального подхода к командно-коллегиальному управлению.

Командное управление характеризуется демократичностью, корпоративностью и инновационным характером. Модель командного управления представляет собой организационную структуру управления образовательным учреждением, отражающую цели, принципы, функции управления, организационно-педагогические условия. Данная структура представляет собой иерархию команд –небольших групп педагогов, объединенных с целью решения той или иной педагогической проблемы. Управление этими командами основано на выдвижении лидеров в каждой из команд, а также целевом согласовании и обеспечении педагогического единства.

Результативностью деятельности управленческой команды гимназии является формирование у ее членов определенных профессиональных умений и навыков, личностных качеств, а самое главное, то что и являлось целью создания командной работы, повышение эффективности управления образовательным учреждением. На результативность совместной деятельности членов управленческой команды повлияли следующие факторы:

- необходимость постоянно поддерживать уровень профессионализма членов управленческой команды,
- рациональное распределение ролей,
- обмен информацией,
- координация и объединение усилий каждого члена команды,
- принятие решений.

При все кажущейся простоте, логичности и энергосбережении командной работы, возрастает роль руководителя образовательной организации. Руководитель, выбрав путь продвижения команды к общим целям, обеспечивает оптимальное использование ресурсов команды, определяет сильные и слабые стороны ее и добивается эффективного применения личностного потенциала каждого члена команды. Так же возрастает роль таких компетенции руководителя, как мотивация и развитие персонала,

управление конфликтами, готовность к изменениям и саморазвитию и конечно же, ответственность за результаты.

Как уже было отмечено, важным фактором в процессе командообразования, от которого зависит эффективность и слаженность ее отдельных составляющих, является форма управления. Особенности командообразования в нашей гимназии являются:

1) Коучинговый подход на всех уровнях:

- руководитель управляет в стиле коучинга, которая предполагает наличие обратной связи, делегирование полномочий, развитие форм самоуправления, общественного контроля, недирективность, диалоги о целях и др.;
- педагоги взаимодействуют с коллегами, учащимися, родителями в коучинговом формате;
- учащиеся получают опыт коучингового мышления, ориентированного на результат и ответственность за свои решения.

2) Отказ от старых и консервативных взглядов, свободный поиск нового во всех сферах образовательной деятельности.

3) Проектирование работы по принципу «Эффект синергии» в достижении цели, когда сумма потенциала отдельных элементов являются больше целого.

4) Методическое сопровождение профессиональной деятельности молодых специалистов и повышение компетентности через погружение в сферу миссии школы, через образовательный туризм.

5) Работа под девизом «Чтобы вырваться вперед, надо двигаться вдвое быстрее».

Изучив эффективный опыт передовых школ, для своего педагогического коллектива разработали модель «Школы жизни», в основе которой лежат принципы результативного обучения, т.е. наши ценности:

Принцип «Быть умным - престижно!». Учитель всегда должен работать над созданием и поддержкой особого психологического климата в ученической среде, где ведущая роль принадлежит успешным ученикам. Только тогда остальные ученики осознают ценность хорошего образования. Ведь жажда познания – это важный признак образованного человека.

Принцип «Нет неспособных!». Учитель всегда должен обращаться со всеми учениками одинаково, так как изначально ученик не готов к достижению самых высоких стандартов. Обращение к некоторым ученикам

как менее способным приведёт к тому, что они будут усваивать материал менее качественно и, следовательно, могут стать отстающими.

Принцип «От базы к творчеству». Невозможно без базовых знаний перейти к творческим заданиям, какими бы эффективными они не казались. Нужно создать максимальные условия для того, чтобы ученики могли думать.

Принцип «От простого к сложному». Используя эффективные методы, помогающие детям выполнять более сложные мыслительные операции, учитель должен научить их алгоритму исследовательского поиска, решать все более сложные проблемы, причём последовательно уменьшая свою долю участия.

Принцип «Не готов - не применяй!». Если учебная процедура может быть выполнена автоматически (грамматика, выполнение тестов, работа с тренажёрами и т.п.), необходимо добиться этого автоматизма. Учебные приёмы, технологии учитель должен использовать только тогда, когда все ученики готовы к ним. Этим можно объяснить причину неудачного использования обучающих структур.

В педагогической практике нашей гимназии, наряду с другими инновационными технологиями, активно используется технология проектного обучения – одна из образовательных технологий, поддерживающих компетентностно-ориентированный подход в образовании. В рамках проектной деятельности создается педагогическое пространство, в котором происходит как формирование, так и проявление ключевых компетентностей учащихся, кроме того, может быть оценен уровень их сформированности.

Мы считаем не менее важным фактором успеха сохранение традиций гимназии, среди них: «Лучший ученик» (премии одаренным детям), «Танцы народов мира», «Милли хэзинэлэр» (национальные праздники), День гимназии (традиционный праздник), ежегодная гимназическая ученическая НПК «Ватаным», ежегодный фестиваль-конкурс им.Сары Садыковой «Калфаклы сандугач», «Музейная педагогика» и многое другое.

Все это является хорошей практикой освоения разного вида компетентностей для всех участников образовательного процесса, т.к. вовлекаются в деятельность гимназии все субъекты образовательного процесса и участвуют в ходе его проектирования и реализации.

Не забываем про родителей. Так, в гимназии функционирует совет гимназии, родительский комитет, совет отцов, родительский патруль, родительский мониторинг в рамках проекта «Здоровое питание».

Опыт организации работы, ее жизнеспособность и активность говорит о том, что ключ к устойчивым успехам гимназии в развитии системного и стратегического мышления, введении компетентного подхода в управлении образовательной организации, предполагающего развитие творчества и инноваций, найден. И это безусловно не могло не отразиться на формировании имиджа образовательной организации. Гимназия – открытая, взаимодействующая со многими социальными институтами, социально-педагогическая система. Социальное партнерство является залогом успешности образовательного учреждения, что позволяет расширить возможности в удовлетворении образовательных, культурных и других социально значимых потребностей всех участников образовательного процесса.

Устойчивый позитивный имидж образовательной организации - это важный современный компонент методического продукта образовательной организации и дополнительный ресурс управления, ресурс ее развития, это репутация, привлекательность и доверие со стороны общества. К позитивным изменениям, можно отнести то, что сегодня гимназия - это школа равных возможностей, где созданы условия для того, чтобы каждый ученик вне зависимости от своих психологических и физических возможностей мог реализовать себя.

Опыт движения по направленному вектору успеха может быть полезен для многих образовательных учреждений, в том числе и для резильентных школ. Резильентность — это способность достигать успеха в трудных условиях, вопреки обстоятельствам. Причем это не просто преодоление отдельных трудностей, на такое способны многие, это способность строить полноценную жизнь в трудных условиях, то есть прилагать продолжительные усилия. Сотрудничество с резильентными школами – это проведение консультаций, совместных практикумов, совещаний, индивидуальное коучинговое сопровождение, коучинговые сессии, обучающие семинары. Резильентные школы работают в сложном социальном контексте, и профессиональное общение с ними намного обогатило наш опыт - опыт умения организовать работу в трудных условиях.

Таким образом, соблюдение традиций, верность ценностям гимназии, работа в команде, социальное партнерство и сотрудничество с другими об-

разовательными учреждениями, поддержание имиджа и готовность управлять в изменяющихся условиях, делая акцент не на цель, а на средствах ее достижения, обеспечивает единый верный вектор движения вперед.

Список использованной литературы:

1. Жуковский И.В. Особенности создания педагогической команды, Образование в современной школе, 2005 - №3
2. Кудрявцева Г.И. «Управление персоналом», учебно-методическое пособие, СПб: Межотраслевой институт повышения квалификации, 2008-76с.
3. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ, ст. 20: <http://www.consultant.ru/document/cons>.

«Школа молодого руководителя» — ресурсный центр для директоров образовательных организаций

*Э.М. Иванова, директор
МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №137»
Кировского района г.Казани*

Управление школой — это особый процесс с точки зрения менеджмента, недаром его определяют как науку и искусство. Так как же постичь эту науку и стать успешным руководителем? С чего начать путь к эффективному управлению? Данные вопросы волнуют каждого начинающего директора образовательной организации.

Начиная свой профессиональный путь в новой должности, очень важно найти те точки опоры, которые станут залогом **профессиональной компетентности руководителя**. Для директоров казанских школ таким центром поддержки и методического сопровождения является «Школа молодого руководителя», которая функционирует в рамках городского управленческого проекта «Вектор успеха» под руководством Управления Образования г.Казани.

«Школа молодого руководителя» стала объединением начинающих руководителей образовательных организаций города, регулярная работа которого позволяет расширять и углублять свои знания в области управленческой деятельности, развивать своё профессиональное самосознание.

Занятия в «Школе молодого руководителя» — **это не однообразные лекции и скучная теория, это практические занятия с опытными дирек-**

торами-практиками, мастер-классы с директорами-менторами, встречи с успешными людьми и настоящими профессионалами из разных уголков страны.

От введения в должность, функциональных обязанностей и нормативно-правового обеспечения до особенностей формирования корпоративной культуры образовательной организации – множество интересных, а главное востребованных тем разбирается на занятиях для начинающих руководителей.

Особенно запоминающейся и эффективной стала выездная сессия в МЦ «Волга», которая на три дня погрузила всех директоров школ города в атмосферу активного обучения. Взаимодействие и совместная работа над общими проектами опытных и начинающих руководителей позволила повысить их профессиональную культуру и запустить режим взаимообучения, взглянув на многие проблемные вопросы под разным углом и применив как традиционные, так и современные технологии и методы.

Важную роль в становлении начинающих руководителей несомненно сыграли семинары, организованные коучем и тренером Анной Фельдман, а также приглашенными бизнес-тренерами.

Так в ходе компетентностного тренинга «Организационная культура в образовательном учреждении» директора школ получили возможность переосмыслить корпоративную культуру своей образовательной организации, взглянув на нее через призму корпоративной антропологии.

На другом семинаре нас познакомили с теорией “U”, которую разработал известный экономист, профессор Massachusetts Institute of Technology (MIT), основатель Presencing Institute Cambridge, USA, Отто Шрамер. Будущее уже здесь! Это ключевая идея теории. А мы часть этого будущего, поэтому способны идти с ним на контакт. Чтобы открыться этим новым возможностям, Шрамер предложил новую социальную технологию управления. Как управлять исходя из возникающего будущего? Ответ на этот вопрос получили все директора казанских образовательных организаций в рамках проекта «Вектор успеха».

Примечательно, что при планировании занятий в «Школе молодых руководителей» в первую очередь внимание уделяется запросам и интересам самих директоров. Так, наиболее актуальной и востребованной у начинающих руководителей стала тема особенностей проектирования образовательной среды в условиях инклюзивного образования. В связи с

этим директорам было предложено ознакомиться с опытом работы в данном направлении на базе МБОУ «Лицей №78 «Фарватер» Приволжского района г.Казани. Модель инклюзивного образования, представленная лицеем, действительно смогла удивить и вдохновить других руководителей на создание комфортной обучающей и развивающей среды для детей с ограниченными возможностями здоровья в своих образовательных учреждениях.

Все директора, посетившие «Школу молодого руководителя», получили возможность выбрать директора-ментора, с работой и опытом которого хотели познакомиться на личной встрече. Мне, как начинающему руководителю, посчастливилось побывать в МБОУ «Гимназия №6» Приволжского района г.Казани и встретиться с её директором О.Н. Баклашовой. Ольга Николаевна поделилась своими многолетними наработками и секретами успешного управления, оказала методическую помощь в оформлении нормативно-правовой документации школы и просто дала отличные советы по руководству и регулированию образовательного процесса.

Проект «Вектор успеха» и «Школа молодого руководителя» действительно стали неотъемлемой частью профессиональной жизни руководителей образовательных организаций. Те знания и опыт, которые получаем мы на этих встречах, несут в себя огромный потенциал и помогают выстроить свою особенную траекторию развития в образовательной среде. Поэтому хотелось бы выразить огромную благодарность и признательность за реализацию данного проекта Управлению образования г.Казани.

За три года работы в должности директора школы я старалась не пропустить ни одного занятия в «Школе молодого руководителя», потому что для меня эти встречи стали инструментом, который помогает в осознании своих профессиональных ресурсов. Видя решения тех или иных управленческих задач в работе других руководителей, приходит понимание, что всё под силу и тебе. И главное – двигаться вперёд!

*Альберт Эйнштейн сравнивал жизнь с ездой на велосипеде:
чтобы не упасть, нужно всё время двигаться вперёд!*

«Петровские чтения» и модель GROW

*С.А.Бузюкин, директор
МБОУ «Гимназия № 96»
Вахитовского района г.Казани*

С августа 2018 года я стал участником управленческого проекта «Вектор успеха». Программа проекта направлена на повышение профессиональной культуры руководителей образовательных организаций и развитие ключевых компетенций директоров школ.

Управленческая компетентность руководителя выражается в умениях определять перспективу развития организации, использовать альтернативы, создавать систему обмена информацией, связанной с разными направлениями развития школы, развитие системы внешних связей, которые дают возможность реагировать на изменения и достижение поставленных целей.

Больше 30 лет Гимназия №96 реализует совместные программы с Казанским национальным исследовательским техническим университетом им. А.Н.Туполева - КАИ. Инициаторами сотрудничества являлись директор школы №96 Петрова И.В. и ректор КАИ Дегтярев Г.Л.

На начальном этапе главной целью совместной работы было внедрение информационных технологий в учебный процесс, проведение экзаменов по физике, который был одновременно и выпускным и вступительным в ВУЗ, благодаря чему целые классы выпускников школы становились первокурсниками КАИ.

С введением единого государственного экзамена изменились формы и методы сотрудничества. С 2012 года создан учебно-производственный комплекс МБОУ «Гимназия №96» - ОАО Казанский завод «Электроприбор»- ФГБУ ВПО КНИТУ-КАИ, целями которого являются:

- знакомство учащихся с современным производством,
- формирование контингента профессионально-ориентированных абитуриентов КНИТУ-КАИ,
- формирование контингента мотивированных кадров для ОАО «Электроприбор».

Для реализации заявленных целей используются профильные экскурсии, дни открытых дверей на ОАО «Электроприбор» и КНИТУ-КАИ, организация преподавателями ВУЗа дополнительных занятий по матема-

тике, физике, информатике, проведение профильных занятий в научном обществе и кружках технического творчества.

Особое место в реализации наших целей и задач отводилось конференции «Петровские чтения», мы решили поднять её статус и вовлечь в её работу наших партнеров, сотни школьников и учителей в качестве научных руководителей и экспертов.

Для повышения эффективности работы в этом направлении наша команда использовала модель GROW, где

Goal (целеполагание) - то, к чему стремимся;

Reality (реальность) - понимание текущей ситуации;

Options (возможности) - осознание своих возможностей и ресурсов;

Way forward (дальнейшее действие) - действия которые нам нужно предпринять для достижения личных и профессиональных целей.

На начальном этапе мы четко определили цели и задачи, которые должны решить в рамках конференции:

- стимулирование научно-методической и инновационной деятельности педагогов в работе с учащимися.
- повышение общей коммуникации и развитие элементов научного мировоззрения,
- привлечения общественного внимания к развитию творческого и интеллектуального потенциала российского общества.

В 2018-2019 учебном году мы сделали конференцию муниципальной и пригласили к участию школьников из Казани и ближайших районов республики.

Используя информационные возможности методической службы, ресурсы edu.tatar, отделы довузовского образования КНИТУ-КАИ и ТИСБИ на конференцию было подано 155 заявок. На торжественном открытии конференции с приветственным словом к участникам обратились ректор «Университета управления «ТИСБИ» Нугуманова Л.Н., проректор по учебной работе КНИТУ-КАИ Лопатин А.А.

По итогам конференции все организаторы высказали единую точку зрения - сделать данный проект республиканским и с 2019-2020 учебного года организатором конференции «Петровские чтения» становится Министерство образования и науки Республики Татарстан, а соорганизаторами -

ФГБУ ВПО КНИТУ-КАИ, ЧОУ ВО «Университет управления ТИСБИ», МКУ «Управление образования ИКМО г.Казани», МБОУ «Гимназия №96».

Членами жюри конференции являются преподаватели ФГБУ ВПО КНИТУ-КАИ, ЧОУ ВО «Университет управления ТИСБИ», ГБОУ ВПО «Казанский государственный медицинский университет», Приволжского межрегионального центра повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) Федеральный Университет», ГАУ ДО «Институт развития образования», Поволжской академии физкультуры и спорта, ГАПОУ «Казанский педагогический колледж», общероссийской общественной организации «Зеленая планета» Волжско-Камского заповедника и другие.

Все работы, представленные на НПК, подразделяются по 7 секциям: социально-гуманитарной, гуманитарно-эстетической, гуманитарно-языковой, физико-математической, естественно-научной, творческо-эстетической и здоровье.

В этом году на участие в конференции было подано 356 работ, на заключительном этапе, который состоялся 24-26 марта, получили возможность выступить 150 учащихся.

С приветствием к участникам конференции обратились заместитель министра образования и науки РТ Закирова М.З., ректор «Университета управления «ТИСБИ» Прусс Н.М. и проректор по учебной работе КНИТУ-КАИ Лопатин А.А.

Анализируя результаты двух республиканских конференций, мы видим, что заявленные цели успешно решаются, и сейчас мы желаем двигаться дальше, привлечь к конференции учащихся и других регионов.

Управленческий проект
«Внутришкольная система профессионального развития
педагогов как ресурс повышения образовательных результатов
обучающихся основной школы»

*Разработчики: Т.П. Фадеева, директор,
А.П. Депутатова, зам. директора по методической работе
МБОУ «СОШ №119» Авиастроительного района г.Казани*

1. Обоснование разработки проекта

Обеспечение высокого качества образования во все времена оставалось ключевой задачей, которую ставят перед школой и государство и родители учеников. В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» приведена следующая формулировка качества образования: «качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы» (п. 29 Статьи 2 Федерального Закона от 29.12.12 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»). Думается, что тезис о важности достижения высоких образовательных результатов каждым учеником не нуждается в дополнительной аргументации. Тем не менее, итоги аттестации учащихся среднего звена нашей образовательной организации демонстрируют несоответствие имеющихся результатов уровню, который можно считать высоким. Существующее противоречие привлекло внимание управленческой команды нашей школы и побудило к поиску путей его разрешения. Если сравнить уровни школьного образования со зданием, то начальное звено это фундамент, основная школа – стены, а средняя – крыша. Допуская «обвал стен», на строительство которых было потрачено больше всего времени, мы разрушаем всю постройку. Да, работа по повышению качества образования ведётся в школе систематически в соответствии с ежегодной циклограммой работы образовательной организации и включает в себя все традиционные методы и приёмы. Но, как показывает практика, совершить существенный качественный скачок такой подход не позволяет. Проанализировав особенности контингента учащихся и кадрового состава, администрация школы сформулировала гипотезу о том, что именно профессионализм педагогов является тем «домкратом», который способен поднять даже самых «тяжёлых» учеников. Следовательно, создание внутришкольной системы профессионального развития педагогов позволит поднять качество образования обучающихся основной школы на новый уровень.

Необходимо также учесть, что потребности школы в развитии педагогического персонала складываются сегодня под воздействием следующих основных факторов:

- профессиональные знания быстро устаревают, что приводит к снижению квалификации специалистов;
- стремительные технологические изменения требуют овладения новыми знаниями, умениями и навыками;
- образовательные учреждения ощущают постоянную конкуренцию, требующую повышения качества предоставления услуг, более эффективного использования ресурсов организации.

В современной системе образования произошли существенные изменения в содержании и механизмах образовательного процесса. Изменились и требования к учителю, от которого, наряду с традиционными функциями обучения и воспитания, требуются профессиональные умения педагога-психолога, технолога, исследователя и мн. др. В существующих условиях меняются подходы к организации методической работы. На смену традиционным формам приходят новые, предполагающие высокую степень активности, личную заинтересованность педагога в повышении профессиональной компетентности.

Исходя из этого, наблюдается ряд противоречий:

- между высокой потребностью основной школы в педагоге, способном к творческому поиску, обновлению содержания образования, освоению и использованию современных педагогических технологий, разработке и реализации индивидуальных образовательных практик обучения и воспитания и традиционной системой управления персоналом, не обеспечивающей педагогическую поддержку и профессиональное сопровождение учителя;
- между возрастающими требованиями к инновационной деятельности педагога и отсутствием разработанной технологии управления данным процессом;
- между ростом потребности педагога в самореализации и недостаточной разработанностью механизмов управленческой деятельности по развитию навыков профессионального самообразования педагогов.

Указанные противоречия подчеркивают значимость проблемы управления внутришкольным профессиональным развитием педагогов основной школы.

2. Актуальность темы

В случае подтверждения выдвинутой гипотезы и успешной реализации проекта школа сможет эффективно повысить уровень квалификации педагогического коллектива, улучшить образовательные результаты обучающихся основной школы и качественно выполнить поставленный перед ней образовательный заказ.

3. Анализ ситуации

Рассмотрим проблемы, снижающие эффективность ведения образовательного процесса. С одной стороны, в школе высок процент учащихся, находящихся в зоне риска. Эти дети отличаются низкой мотивацией к обучению и зачастую не контролируются своими родителями. С ними трудно работать, так как их незаинтересованность в учёбе часто сопровождается вызывающим поведением и нарушениями дисциплины. С другой стороны, в школе много молодых специалистов, многие из которых пришли работать в рамках республиканского проекта «Наш новый учитель», целью которого было привлечение в школу молодых специалистов, в том числе без педагогического образования. В итоге, пришедшие молодые учителя, как правило, демонстрировали достаточное знание своего предмета, но испытывали затруднения в организационных и методических аспектах педагогической деятельности. В целях помощи молодым специалистам и организации взаимообмена опытом всего педагогического коллектива в период с 2017 по сегодняшний день год школа реализует проект «Педагогическая стодневка», позволивший поднять общий уровень коллектива. Проект акцентировал внимание на практических аспектах работы с детьми в классе, но не фокусировал внимание на работе с детьми из группы риска и организации внеурочной деятельности. Таким образом, эти направления оказались западающими, что не могло не сказаться на среднестатистическом качестве знаний учащихся среднего звена.

4. Проблема

Проект позволит решить проблемы:

- инертности педагогов к инновациям;
- недостаточной подготовленности учителей к реализации основной образовательной программы;
- слабой мотивации педагогов к самообразованию;
- недостаточной профессиональной компетентности педагогов.

5. Цели и задачи

Цель: Разработка, апробация и внедрение модели управления профессиональным развитием педагогов основной школы.

Задачи:

- Разработать критерии для анализа и оценки профессиональной деятельности учителя основной школы на основе профессионального стандарта;
- Наладить сбор и систематизацию материала о наиболее типичных профессиональных затруднениях учителей основной школы;
- Управленческая поддержка инновационной деятельности и самообразования учителей основной школы.

6. Ожидаемые результаты

- Создание системы непрерывного внутришкольного повышения квалификации педагогов основной школы;
- Повышение образовательных результатов обучающихся основной школы;
- Создание творческой атмосферы в школе, повышение интереса к инновациям в образовании;
- Успешная аттестация педагогов;
- Повышение рейтинга школы.

7. Ресурсное обеспечение

Виды ресурсов	Перечень ресурсов
Материально-технические	• Мультимедийное и другое оборудование кабинетов • Кабинет информатики • Библиотека
Финансовые	• Внебюджетные средства • Средства бюджета
Нормативно-правовые	• Профессиональный стандарт педагога • Основная образовательная программа • Федеральный Закон от 29.12.12 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
Кадровые	• Администрация школы – 5 человек • Руководители ШМО – 5 человек • Учителя предметники – 13 человек
Информационные	• Электронное образование РТ • Медиаресурсы

	• E-mail: s119.kzn@tatar.ru • Образовательные ресурсы и площадки для организации дистанционного обучения • Предметные и управленческие профессиональные журналы и издания
--	--

8. Этапы и сроки реализации

1) Подготовительный этап. Апрель-август 2020г. Изучение имеющегося педагогического опыта по решению существующей проблемы. Составление дорожной карты проекта.

2) Реализация дорожной карты. Август 2020г. – апрель 2021г.

3) Заключительный этап. Май - июнь 2021г. Анализ полученных результатов. Проверка соответствия полученных результатов поставленным целям. Подведение итогов.

9. Дорожная карта проекта

Направление 1. Развитие профессиональных компетентностей педагогов через совершенствование методической работы			
Мероприятия	Участники	Сроки	Планируемый результат
Организация деятельности временных творческих групп по проблемным вопросам обучения в рамках работы МО.	Зам. директора по УВР; Руководители МО; Учителя-предметники.	в течение года	Умение составлять и решать методические кейсы.
Мониторинг образовательных, профессиональных потребностей и дефицитов педагогов.	Зам. директора по МР; Учителя-предметники.	Август, июнь 2020г	Развитие у педагогов навыков самоанализа своей работы.
Организация внутришкольных конкурсов педагогиче-	Зам. директора по УВР; Зам. директора	- В рамках предметных недель;	Повышение профессионального мастерства педагога и навы-

ского мастерства: - Лучший урок; - Лучшее внеурочное занятие;	по МР; Учителя-предметники.	- Ноябрь 2020г, март 2021г.	ков самопрезентации своей деятельности.
Педагогическая студневка (продолжение реализации проекта)	Зам. директора по МР; Учителя-предметники.	в течение года	Взаимообмен педагогическим опытом, повышение качества преподавания.

Направление 2.

Развитие творчества педагогов как условие повышения мотивации к инновационной деятельности

Проведение обучающего семинара «Методика и технология исследовательской и проектной деятельности»	Администрация; педагогический коллектив школы.	Октябрь 2020	Повышения качества ведения исследовательской и проектной деятельности.
Внедрение электронного портфолио педагогов на edu.tatar.ru	Администрация; педагогический коллектив школы.	в течение года	Формирование конкурентоспособной среды внутри коллектива.
Организация стажировок и образовательных туров	Администрация; педагогический коллектив школы.	в течение года	Повышение мотивации к инновационной деятельности.
Создание команды учителей в школьном интеллектуальном клубе «Что? Где? Когда?»	Педагогический коллектив школы.	в течение года	Расширение кругозора учителей.

Направление 3.

Развитие навыков профессионального самообразования педагогов.

Разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов основной	Зам. директора по метод. работе, руководители МО, настав-	Август-сентябрь 2020г.	Повышение квалификации учителей в рамках характеристик профстандарта
--	---	------------------------	--

школы	ники		педагога.
Презентация результатов самообразования	Администрация; педагогический коллектив школы.	Раз в четверть	Активизация работы в области самообразования.
Выступление на заседаниях ШМО, методических и педагогических советах школы.	Педагогический коллектив школы.	в течение года	Обогащение знаний в области педагогических инноваций.
Участие в конкурсе профессионального мастерства «Учитель года»	Учителя	Декабрь 2020	Повышение мотивации к профессиональному саморазвитию

10. Контроль

Контроль за реализацией проекта возлагается на руководителей ШМО и членов администрации.

11. Результаты

Результаты реализации проекта будут представлены на педагогическом совете на основе мониторинговых исследований по всем направлениям проекта.

12. Список использованной литературы

Лизинский В.М. Работа администрации школы с учителем. - М:Центр «Педагогический поиск»,2000

Научно-методический журнал «Директор школы».2020г., №3,4

Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 г. . (Эл. ресурс)

Курносова С.А., Основные индикаторы и показатели модели учительского роста. Профильная школа.-2017.-№5(86)-С 3-9

Федеральный Закон Российской Федерации «Об образовании РФ» №273-ФЗ от 29.12.2012 г.(с изменениями).

Поташник М.М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений.- М.: Новая школа,1996

Рыбалёва И.А. Управление подготовкой педагогов к исследовательской деятельности.-Вестник ТГПУ.-2013.4(132)

Профессиональный стандарт педагога. Индивидуальный образовательный маршрут педагога. - Издательство «Учитель».-2014 г.

Содержание

Подводим итоги проекта...	3
Р.З.Шарипова, методист ИМО Управления образования, И.А.Николаевская, старший методист ИМО Управления образования	
«Вектор успеха» - путь к профессиональной вершине	11
М.А.Дергунова, директор МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 170» Ново-Савиновского района г.Казани	
Agile-подход в управлении школой	16
А.С. Акмаева, к.п.н., директор МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №51» Вахитовского района г. Казани	
Вектор успеха: новый опыт	19
Н.Ш.Шаяхметова, директор МБОУ «Гимназия № 33» Авиастроительного района г.Казани	
От идеи – к действию!	23
О.А.Тигина, директор МБОУ «Гимназия №122 имени Ж.А.Зайцевой» Московского района г.Казани, Заслуженный учитель РТ	
Проект «Вектор успеха» - ресурс для результативных школ или возможность саморазвития школ-лидеров	26
Д.С.Каримова, директор МАОУ «Лицей №146 “Ресурс”» Ново-Савиновского района г.Казани, к.п.н.	
«Новый взгляд» на повседневные будни директора школы	29
Г.Д.Закирзянова, директор МБОУ «Гимназия №90» Советского района г.Казани	
Практика применения цифровых технологий в МБОУ «Лицей №23»	
А.З.Шакирзянова, директор МБОУ «Лицей №23» Ново-Савиновского района г.Казани	33
Ментор как ресурс развития инновационного потенциала команды	40
И.Л.Гиматутдинова, директор МАОУ «Гимназия №141» Советского района г.Казани	
Управление изменениями	44
О.Н.Баклашова, директор МБОУ «Гимназия №6» Приволжского района г. Казани, Заслуженный учитель РТ	
Путь к успеху образовательного учреждения	48
И.А.Вахитова, директор МБОУ «Гимназия №4» Кировского района г.Казани	
«Школа молодого руководителя» — ресурсный центр для директоров образовательных организаций	53
Э.М. Иванова, директор МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №137» Кировского района г.Казани	

«Петровские чтения» и модель GROW	56
С.А.Бузюкин, директор МБОУ «Гимназия № 96» Вахитовского района г.Казани	
Управленческий проект «Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов обучающихся основной школы»	58
Разработчики: Т.П. Фадеева, директор, А.П. Депутатова, зам. директора по методической работе МБОУ «СОШ №119» Авиастроительного района г.Казани	
Содержание	67