

# ШКОЛА НА РАСПУТЬЕ: из опыта формирования образовательного комплекса

Александр Юрьевич Пименов,  
заместитель директора школы № 2116 г. Москвы,  
Заслуженный учитель РФ, кандидат исторических наук

По словам мэра г. Москвы С.С. Собянина, процесс реструктуризации образовательных учреждений в городе завершён<sup>1</sup>. Опыт Москвы был рассмотрен и одобрен Правительством РФ. Учитывая экономическую ситуацию в стране, можно предположить, что создание крупных образовательных комплексов станет на ближайшие годы приоритетным направлением дальнейшего реформирования системы образования страны. Поэтому в своей статье автор «оставляет за скобками» развернувшуюся в последние годы полемику вокруг реструктуризации образовательных учреждений. Главный вопрос: как и какими методами достичь положительного эффекта от образования крупных школ?

- реструктуризация сети школ
- реформирование дошкольной ступени
- эффективный контракт
- совет по стратегии развития школ
- показатели эффективности управления

## Плюсы и минусы

Выделим положительные эффекты, возникающие после реорганизации образовательных учреждений: экономическая эффективность; больше возможностей для индивидуализации образования за счёт расширения вариативности образовательных программ; объединение ресурсных возможностей, включая территории; повышение эффективности сотрудничества школ с вузами; более точный выбор учениками профиля обучения; больше возможностей для повышения профессионализма учителей; равенство доступа к качественным образовательным услугам (обязательного и дополнительного образования).

Недавно из уст одного из видных экспертов в области образования

мне пришлось услышать, что, по его мнению, в 80% случаев после объединения не происходит принципиальных изменений. Сказано объединиться и объединились, но с какой стратегической целью? В лучшем случае, исходя из опыта общения со многими коллегами, знаю, что разговор идёт прежде всего об экономическом эффекте и в меньшей степени — обо всём другом, из чего состоит школа: профессиональные связи, инновации, перспективы развития и т.п. Известны случаи, когда кроме изменений в административном аппарате в жизни вновь образованной школы, сотрудников практически не происходит никаких изменений. Комплекс на бумаге существует, а реально

<sup>1</sup> <http://tass.ru/obschestvo/1740791>

как существовали разрозненные учреждения, такими они и остались после реорганизации.

Поэтому школа вновь на распутье. Объединение ради объединения и выполнения линии начальника или это своего рода *стартап с целью создания новых возможностей для учеников (воспитанников), учителей, родителей, накопления уникального управленческого и педагогического опыта в своём районе, городе, стране?*

### Начало

Средняя общеобразовательная школа № 2116 «Зябликово», в которую входят шесть детских садов и три школы, официально появилась на образовательной карте Москвы 2 февраля 2015 г. В школе свыше 3 500 учащихся и воспитанников и около 500 сотрудников. По московским меркам, это средний образовательный комплекс. Расположение зданий компактное, если не считать достаточно оживлённую улицу, которая отделяет шесть зданий (две школы и четыре детских сада) от других зданий (соответственно одну школу и два детских сада).

С августа 2014 г. началась активная работа, способствующая плавному, бесконфликтному переходу разных образовательных учреждений в единую школу. Мне кажется, что наш опыт может представлять интерес для управленцев и педагогов, оказавшихся в схожей с нами ситуации, включая и тех, кого процесс укрупнения школ затронет в скором времени.

Отправной точкой создания комплекса стала позиция первого лица, которому было поручено вести объединение, директора школы № 936 А.А. Королёва (именно он затем и был назначен директором комплекса), который определил кредо руководителя в этом процессе, повторив высказывание нобелевского лауреата П. Капицы: «Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать!»

Таким образом, ставка была сделана на поиск «хороших людей», формирование из них КОМАНДЫ, так как такой сложный, противоречивый процесс, как объединение педагогических коллективов с разной организационной культурой, взглядами, отношением к политике объединения, имиджем учреждений, может быть успешен, если только в него вовлечено как можно больше сотрудников. Здесь уместно будет отметить, что «хорошие люди» на уровне небольшого учреждения и на уровне комплекса, как показали дальнейшие события, это не всегда одни и те же люди.

Следующим его шагом стало назначение ответственного лица, который способен в хорошем смысле слова «мутить воду» в создаваемом общем коллективе, т.е. стать своеобразным интегратором этого процесса. Эту роль с большой профессиональной заинтересованностью получил я. И с этого момента, пользуясь выданным мне кредитом доверия, согласовывая принципиальные позиции с руководителем, была начата большая работа по включению в единое образовательное пространство девяти учреждений.

Принципиальная позиция, которая требовала согласования, заключалась в видении «образа» будущей школы. И здесь мы оказались едины. По нашему мнению, это должно быть инновационное образовательное учреждение и, как минимум, для своего района оно должно стать уникальным, не имеющим по целому ряду позиций аналогов. Но вот что должно стоять за такими громкими понятиями, как «инновационность» и «уникальность», необходимо было определить при организации совместной работы с различными категориями педагогов из разных учреждений.

Хочу обратить внимание на одно очень важное обстоятельство, которое, как «дамоклов меч», висело над нами. Это вопрос: а что, если директором будет назначен кто-то другой? Ведь в Москве конкурс на эту должность! Подошли к ответу

на этот вопрос философски: эта работа, по своей сути, усиливает позиции нашего кандидата для успешного прохождения конкурсных испытаний; если будет другой, то он всё же вряд ли сможет «по-кавалерийски» отвергнуть результаты нашей работы; если результаты будут отвергнуты, то процесс взаимодействия, полученный опыт уже сами по себе станут неплохим достижением в процессе создания комплекса.

Был определён ряд *принципов* построения «объединительного процесса»:

- работа в командах, обеспечивающая условия для максимальной включённости сотрудников в создание единого образовательного пространства;
- доверие к инициативам всех сотрудников;
- творческая атмосфера;
- добровольность, никакого принуждения.

*Основные задачи* виделись следующие:

- установить профессиональные связи между педагогами образовательных учреждений;
- привлечь педагогов к выработке решений, определяющих судьбу будущего комплекса;
- выявить наиболее активных в профессиональном плане педагогов, которые готовы не ограничивать свою деятельность кабинетом или группой. Для себя мы эту группу педагогов назвали «активным меньшинством».

Понятие «активное меньшинство» возникло у нас после знакомства с законом Парето, который гласит, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата. Мы этот закон, конечно, интерпретировали несколько по-своему, определив цифру 20% как число творческих, активных педагогов, которые смогли бы влиять не только на принятие решений, но самое главное — на других педагогов и вести их за собой.

В этом отношении оправдал себя принцип добровольности, который наиболее ярко способствовал выявлению «активных». Из истории мы знаем, как нередко активное меньшинство может определять судьбу целых народов и государств при пассивном созерцании большинства населения. У нас задача на этом фоне не такая уж сложная — *создать новую школу!*

Я не случайно применил слово «выделось», так как какого-то строгого документа, обеспечиваю-

щего «объединительный процесс», мы не создавали. В основном всё было «в голове», многое рождалось «из жизни». Этот интереснейший процесс ещё раз убедил меня в том, что когда люди чувствуют реальную свободу, доверие к себе и к своему мнению, многое может пойти не по плану, но с большей эффективностью. И надо быть готовым к тому, что, выпустив «джина из бутылки», с тобой могут не всегда соглашаться, а открытые дискуссии, к которым ты так стремился, не всегда могут идти на высоком уровне и быть конструктивными.

### Реформирование дошкольной ступени

Начали с реформы дошкольного образования, поскольку именно дошкольное подразделение должно было стать двигателем инновационного развития комплекса, привести его поступательно в движение. Как сформировать образовательную среду, которая будет обеспечивать конкурентоспособность дошкольного подразделения всего комплекса, привлекая родителей района и города именно к нам? Ясно, что работу по набору в первый класс надо начинать с включения в образовательный процесс детей с самого раннего возраста.

Основным методом разработки стратегии развития не только дошкольного образования, но и по другим направлениям развития комплекса, стали многочисленные «деловые игры» и мозговые штурмы, в которых приняли участие около 50 человек (около 15% от педагогического состава всей школы). Проанализировали сильные и слабые стороны будущего комплекса и наших конкурентов, определили общее проблемное поле, задачи на ближайшую и среднесрочную перспективу. Переходный период был определён в 2,5 года до 01.09.2017 г.

Такая работа позволила нам определить общее проблемное поле всей дошколь-

ной ступени, а руководители и педагоги каждого детского сада смогли «увидеть себя» и сравнить с другими детскими садами будущего комплекса. Приведём итог работы команды, который лёг в основу выработки стратегии развития дошкольной ступени.

### Противоречия

Существующая ситуация	Необходимо
Слабые связи между образовательными учреждениями, входящими в комплекс	Единый образовательный комплекс
Автономные образовательные пространства	Единое образовательное пространство
Типовое образовательное пространство <sup>2</sup>	Вариативное образовательное пространство
Отсутствие связи в работе психологов и логопедов и критериев, характеризующих эффективность их работы	Единая, эффективная, компактная служба сопровождения образовательного процесса
Недостаточный уровень профессиональной компетентности педагогов (около 10% воспитателей не имеют педагогического образования; около 50% имеют средне-специальное педагогическое образование)	Воспитатели должны быть с высшим педагогическим образованием

*Стратегическая цель развития дошкольного подразделения:* построение уникального дошкольного образовательного пространства.

*Приоритетные задачи:* формирование корпоративной общности, единого и вариативного дошкольного образовательного пространства комплекса, единой эффективной службы сопровождения образовательного процесса, повышение профессионализма сотрудников (обеспечить условия для получения воспитателями высшего педагогического образования по программам бакалавриата и магистратуры).

<sup>2</sup> Подавляющее большинство детских садов РФ, включая наши детские сады, работают по программе «От рождения до школы» под ред. Н.Е. Вераксы, М.А. Васильевой.

В чём мы увидели нашу *потенциальную уникальность*?

- Построение дошкольного образования по ступеням (первая ступень «Раннее детство»: два детских сада для детей от 0,6 мес. до трёх лет и вторая ступень «Дошкольное детство»: четыре детских сада будут работать с детьми от трёх до семи лет);

- каждый детский сад выбрал для себя приоритетное направление развития: физкультурно-оздоровительное, художественно-эстетическое, духовно-нравственное, лингвистическое, прогимназия и, естественно, ранний возраст;

- выбрали наиболее инновационные с нашей точки зрения основные образовательные программы «Мир Открытый» и «ОткрытияЯ», которые не используют ближайшие к нам детские сады;

- мы отказались сокращать психологов и логопедов, но приняли решение о кардинальных изменениях в работе этих специалистов, о необходимости выработки конкретных критериев, оценивающих эффективность их работы. Информация для размышления всем «горячим головам», стремящимся к сокращению психологов и логопедов: мы провели масштабное психолого-логопедическое обследование детей, поступающих к нам в первый класс, и учащихся начальной школы. Выяснилось, что число учащихся, которым требуется логопедическая помощь, составляет 25,6% от общего числа учеников начальной школы;

- приняли решение о развитии инклюзивного образования, создав условия для образования и пребывания в одном из наших детских садов детей-аутистов.

Споры, которые сопровождают создание образовательных комплексов, нередко имеют эмоциональный характер. Вряд ли они могут быть аргументированными с точки зрения научности, так как

исследований по этой проблеме практически нет. Поэтому мы провели два опроса родителей с разницей в полгода, которые ставили главную цель: оценить удовлетворённость родителей условиями воспитания и пребывания ребёнка в детском саду на старте образования комплекса. Опрос касался различных аспектов пребывания ребёнка в детском саду: безопасности, питания, организации прогулок, индивидуализации образовательного процесса, доброжелательного отношения к детям, работы администрации и т.п. Для сравнения полученных результатов мы взяли исследование, которое проводил по РФ коллектив социологов под руководством В.С. Собкина<sup>3</sup>, так как по ряду показателей вопросы были поставлены идентичным образом.

При повторном исследовании каждый из руководителей дошкольных отделений смог получить результаты по своему детскому саду в сравнении со средними показателями по комплексу. *Мы принципиально отказались публично озвучивать результаты конкретного детского сада в сравнении с результатами других дошкольных отделений.* Получив результаты, руководители дошкольных отделений совместно со своими педагогическими коллективами провели собственный анализ данных и составили план мероприятий по устранению выявленных недостатков. Одно из основных направлений в оценке деятельности образовательного учреждения в современной системе образования — процедура самооценки. Таким образом, мы сделали первый шаг на этом пути.

При комплектовании первых классов были установлены разными методами (электронная почта, социальные сети, WhatsApp, индивидуально-групповые беседы) прямые контакты с каждым из родителей; широко информировали о специфике деятельности нашего комплекса: проводили открытые родительские собрания, Дни открытых дверей, распространяли информацию о школе в социальных сетях, на сайте Управы района. Только за полгода были изданы в сотнях экземплярах три бюллетеня, посвящённые особенностям дошкольной ступени нашей школы, правилам набора в пер-

вый класс и организации образовательного процесса в начальной школе; в начале декабря, ещё до начала официальной записи детей в первый класс и за три месяца до образования комплекса, провели собрание родителей дошкольников.

Мы планировали набрать девять классов, а набрали 12; в прошлом году в первые классы было набрано 250 человек, а на этот год — свыше 300; в прошлом году из детских садов в наши школы пришли около 70% выпускников, а сейчас 81%, и это при том, что у нас рядом расположены две очень сильные гимназии.

Первый общий педсовет мы посвятили проблеме эффективного контракта, так как хотели «зацепить» всех педагогов значимой для каждого темой. И первыми, кто заключил дополнительное соглашение (эффективный контракт), стали руководители дошкольных отделений. В разработке контракта они принимали самое непосредственное участие. При работе над ним был определён ряд позиций: контракт должен отражать деятельность руководителя по выполнению приоритетных задач, которые решает комплекс в *данный период*; контракт должен быть конкретным и оцифрованным.

### **Критерии эффективности деятельности руководителей дошкольных отделений (февраль — август 2015 г.)**

Основные задачи дополнительного соглашения (эффективного контракта): повышение качества предоставляемых населению услуг; продвижение дошкольного отделения по приоритетным направлениям развития; включение сотрудников в жизнь комплекса; повышение экономической эффективности деятельности.

<sup>3</sup> Социология дошкольного детства. М., 2013.

№	Индикатор	Показатель	Уровень	Количество баллов	Используемый инструментарий
1	Удовлетворённость родителей условиями воспитания в детском саду	Ниже 77%	Недостаточный	0	Социологический опрос родителей
		От 77% до 82%	Достаточный	2	
		Свыше 82%	Высокий	3	
2	Активное участие сотрудников в жизни школы, включая трансляцию опыта	До 80% от предлагаемых школой мероприятий	Недостаточный	0	Анализ участия сотрудников отделений в мероприятиях
		От 80% до 90%	Достаточный	1	
		Свыше 90%	Высокий	2	
3	Привлечение внебюджетных средств за счёт платных образовательных услуг <sup>4</sup>	До 100 тыс. руб. в год	Недостаточный	1	Финансовый мониторинг
		От 100 тыс. руб. до 150 тыс. руб.	Достаточный	2	
		Свыше 150 тыс. руб.	Высокий	3	
4	Процесс продвижения отделения в соответствии с выбранным приоритетом развития	Исполнено меньше 80% запланированных мероприятий	Недостаточный	1	Анализ выполнения плана работы по развитию отделения
		От 80% до 90%	Достаточный	2	
		Свыше 90%	Высокий	3	
<b>Максимальное количество баллов: 14 баллов</b>					
Высокий уровень эффективности: 12–14 баллов					
Достаточный уровень эффективности: 10–11 баллов					
Недостаточный уровень эффективности: менее 10 баллов					

Эти критерии эффективного контракта вошли в оценку материального и морального стимулирования руководителей дошкольных отделений. Мы не рассматриваем эти критерии как некий статичный инструментарий: он может «оттачиваться» в процессе работы. Теперь начали разрабатывать и апробировать эффективный контракт для воспитателей, логопедов и психологов.

По итогам года (правильнее сказать, по итогам нескольких месяцев) мы опреде-

<sup>4</sup> Анализ данных по этому показателю приводится за февраль-май 2015 г.

лили «длинный список лучших педагогов» (в него вошли 52 человека) и «короткий список», в который вошли 15 педагогов (всего в дошкольных отделениях работают 123 педагога). В основе определения лучших педагогов критерии: активность педагога в профессиональной и общественной жизни школы, качество проведённых педагогом мероприятий и занятий.

На педсовете 15 лучшим педагогам был вручён сертификат «Педагог-Мастер-2015», и в дальнейшем мы собираемся использовать потенциал «авангарда» в различных направлениях работы

комплекса. Эти данные позволили нам сделать и некоторые заключения о творческом потенциале сотрудников того или иного детского сада: они также стали предметом для непосредственного анализа самими педагогическими коллективами детских садов.

### Совет по стратегии развития школы

Совет по стратегии развития комплекса начал свою работу с момента образования нового образовательного учреждения. Совет был создан для экспертизы программ, проектов и инициатив, выработки рекомендаций по инновационному развитию школы. В его состав вошли творческие, ответственные, опытные и коммуникабельные педагогические и руководящие работники, которых рекомендовали бывшие руководители образовательных учреждений. При этом соблюдался основной принцип: добровольность.

Совет выдвигает инициативы, разрабатывает перспективные проекты и программы, соответствующие инновационному развитию школы; проводит экспертизу программ, проектов и инициатив, представленных администрации школы группой или отдельными педагогами, представителями профессиональных сообществ; выработывает рекомендации по проектам, программам и инициативам, по плану работы школы, повестке административных совещаний различного уровня, по проектам предлагаемым администрацией школы управленческих решений, входящих в компетенцию Совета; принимает участие в разработке стратегии развития и ключевых показателей эффективности деятельности школы; подготавливает и вносит на рассмотрение администрации школы предложения по продвижению общественно-значимых программ, проектов и инициатив, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию Совета; на общественных началах привлекает к своей работе независимых экспертов, включая родителей и учащихся, специалистов, представителей экспертного и научного сообщества и органов государственной власти.

Отметим наиболее важные результаты работы Совета по стратегии развития за период с февраля по июнь: разработана миссия

и проект программы развития комплекса; проведён конкурс «Педагог года»; разработана инновационная программа преемственности между детским садом и начальной школой (инновационной мы её считаем потому, что в программу заложен целый ряд мероприятий, которых не было в устоявшихся традиционных связях между нашими школами и детскими садами); разработан документ, регламентирующий нормы корпоративных ценностей сотрудников школы; систематизированы результаты опытно-экспериментальной и инновационной деятельности всех образовательных учреждений, которые вошли в комплекс.

Стратегическая цель развития комплекса на переходный период до сентября 2017 года представляется в построении основ многопрофильного *образовательно-исследовательского комплекса*, под которым мы подразумеваем: образование как для наших воспитанников и учеников, так и для социума города; студентов высших учебных заведений; для педагогов, так как школа — Ресурсный центр сетевого взаимодействия по проблеме личностно ориентированного образования для целого ряда школ и детских садов из разных регионов России.

Управление в современной школе не может строиться «наощупь», в его основе должен быть научный подход: управленческие решения должны приниматься на основе достоверных данных. В этой связи мы возлагаем большие надежды на внутреннюю систему получения данных и внешних партнёров, таких как Институт образования ВШЭ. Наша школа вошла в консорциум «Умных школ» при ВШЭ и, в связи с этим, предполагаем получить статус школы-лаборатории при этом вузе. Кстати, в классе, спрофилированном на ВШЭ, учащимся будет предоставлена возможность проводить социологические исследования. Планируем, что школьная

социологическая служба может стать новой формой развития детской инициативы и социализации учащихся.

### **Приоритетные задачи переходного периода (до сентября 2017 года):**

- построение модели школы «Пять ступеней» (первая — «Раннее детство»; вторая — «Дошкольное детство»; третья — «Школа детства» (1–4-е классы); четвёртая — «Школа выбора» (5–7-е классы); и пятая — «Школа самоопределения» (8–11-е классы);
- разработка и внедрение эффективного контракта;
- построение системы внутришкольной оценки качества образования;
- построение сетевого взаимодействия с вузами г. Москвы;
- усиление влияния школы на общественно-политическую жизнь района.

### **Межрегиональное и международное сотрудничество**

Становлению устойчивых профессиональных связей в нашем образовательном комплексе, безусловно, способствует участие целого ряда педагогов в межрегиональном и международном сотрудничестве на этапе ещё только возникновения нового образовательного учреждения. Подспудно администрация решала и ещё одну очень важную задачу — увидеть руководителей дошкольных отделений, лучших педагогов образовательных учреждений, входящих в комплекс, «в деле» в новых для них условиях и обстоятельствах, понять, могут ли они стать ядром команды, на которую можно положиться при решении очень сложных задач на данном этапе.

Именно теперь, при создании комплекса, произошла аккумуляция возможностей для организации более масштабного по сравнению с предшествующим периодом международного и межрегионального сотрудниче-

ства за счёт уже имевшихся контактов непосредственно у вошедших в комплекс учреждений и отдельных сотрудников. На базе наших школ прошли два межрегиональных семинара, посвящённых различным аспектам эффективного внедрения федеральных образовательных стандартов и оценки качества образования.

Благодаря сотрудничеству с филиалом международной организации DAP-services в Чехии, которая предоставила нам технологию диагностики цветословесных ассоциаций, администрация школы смогла оценить организационную культуру образовательных учреждений, которые вошли в комплекс, а каждый педагог получил свой личный «портрет» (профиль) для самооценки. Имея эту информацию, мы теперь можем более эффективно выстраивать образовательную политику в комплексе. Дополнительным эффектом взаимодействия с коллегами из Праги стало вступление нашей школы в Евразийскую ассоциацию оценки качества образования (ЕАОКО). Возникло объединение школ из различных регионов России, которые решили объединить свои усилия по разработке модели внутришкольной системы оценки качества образования, а модератором этой площадки стала наша школа.

### **Новые возможности**

Появление *новых возможностей* для учеников, педагогов, родителей, жителей, на мой взгляд, — один из основных критериев, отличающих инновационное объединение от так называемого «механического», когда никаких кардинальных изменений не происходит.

Новые возможности возникли для наших учеников (воспитанников). Значительно выросло число занимающихся в блоке дополнительного образования только на начальном этапе работы комплекса

(особенно масштабно этот процесс развивался в дошкольном образовании).

В одной из школ для учеников старшей ступени ранее был только один профиль, сейчас их шесть, а с кадетским классом семь. Установившиеся и устанавливаемые связи с различными вузами значительно расширили для наших учеников возможный спектр выбора. Со следующего учебного года мы предполагаем функционирование десятых классов, спрофилированных на несколько ведущих вузов.

Новый импульс получило развитие ученического самоуправления. Было проведено online-голосование, в котором приняли участие свыше 600 человек по выборам ученического самоуправления комплекса. Четверо учащихся, набравших наибольшее количество голосов, вошли также в Управляющий совет школы. Учащиеся стали членами координационных советов по молодёжной политике и развитию физической культуры и спорта. В мозговых штурмах они совместно с учителями разработали план работы школы на текущий и следующий год. В созданной ВКонтакте странице школы учащиеся, педагоги, родители получили возможность оценивать каждое проведённое мероприятие.

Разрабатываем проект «Инклюзивное образование в комплексе», ориентированный на работу с детьми — аутистами. Мы установили контакты с Центром поддержки аутизма, образовательными учреждениями города, занимающимися этой проблемой.

Успех любого проекта зависит от наличия людей, воодушевлённых идеей и способных за собой вести других. У нас эти люди нашлись, и затем появилась команда из воспитателей, психологов, логопедов, тьюторов.

По данным социологических исследований, менее 5% педагогов регулярно взаимодействуют друг с другом<sup>5</sup>. Это серьёзная проблема. Наиболее успешные системы образования не те, что имеют больше денег, а те, что их вкладывают в «мозги» педагогов и в связи между ними. Образование новой школы со-

здало для наших педагогов новые возможности, своего рода образовательную среду («паутинку возможностей»), которая должна способствовать росту профессионализма педагога.

Благодаря вступлению в Евразийскую ассоциацию оценки качества образования, организована группа педагогов, которые будут на межрегиональном уровне работать над проблемой критерияльного оценивания достижений учащихся. Мы участвуем в Университетском кластере Высшей школы экономики, вошли в образовательный округ при Московском городском педагогическом университете, что открыло для наших воспитателей двери бакалавриата и магистратуры этого учебного заведения: 11 педагогов дошкольных классов подали документы для поступления на магистерские программы и 19 учителей — для поступления на программы бакалавриата.

В прошлом учебном году ни один педагог из девяти образовательных учреждений не был представлен на городском конкурсе «Педагог года», а после образования комплекса из 10 участников внутришкольного конкурса трое будут представлять нашу школу на городском уровне.

В основу построения структуры управления мы сразу заложили несколько забытый принцип «демократического централизма» — сочетание единоначалия и коллективизма. Координационные советы по различным направлениям работы школы позволили нам обойтись без заместителя по дошкольному образованию, воспитательной работе, научно-методической работе, оптимизировав тем самым бюджетные средства и включив в выработку ключевых решений школы педагогов и даже учащихся. Функционируют координационные советы по дошкольному образованию, по молодёжной политике, развитию физической культуры и спорта.

<sup>5</sup> [http://vo.hse.ru/data/2014/02/15/1328118416/Ushakov.indd\\_247.pdf](http://vo.hse.ru/data/2014/02/15/1328118416/Ushakov.indd_247.pdf)

### Показатели эффективности управленческой деятельности в переходный период

Особое внимание при разработке нашей программы развития мы уделили измеряемым индикаторам, которые могли бы помочь нам делать аргументированные выводы о результатах работы. Здесь я хотел бы обратить внимание на очень важный индикатор наравне с уровнем обученности: оценку родителями и учениками качества деятельности школы, который определяется в систематических социологических исследованиях.

#### Индикаторы:

- не менее 80% выпускников дошкольных отделений должны поступать в первый класс комплекса;
- уровень обученности (по результатам независимых мониторингов ЕГЭ, ОГЭ выше среднего по Москве);
- не менее 20% активного меньшинства среди сотрудников педагогического коллектива;
- оценка родителями и учащимися качества деятельности школы (удовлетворённость родителей условиями обучения и воспитания должна быть не менее 70%);
- эффективность бюджетных расходов комплекса (соответствие средней заработной платы, расходов на административный аппарат целевым ориентирам города);
- эффективность использования зданий дошкольных отделений комплекса (100% загрузка).

#### Трудности:

- в объединительном процессе сталкивались две линии управления комплексом: по вертикали или по горизонтали, что осложняло работу;
- неспособность некоторых руководителей дошкольных отделений самостоятельно разработать проект развития своего дошкольного отделения в рамках школы — комплекса (вспоминаю случай, когда ко мне обратился один из руководителей со словами: «Вы скажите, что сделать, и мы сделаем»!);
- бывали и случаи попыток уйти от реализации совместно принятых решений, так как появлялись первые реальные сложности и неопределённость;
- некоторые из авторитетных сотрудников не смогли вписаться в новую систему работы, теряя при этом статусность и становясь в оппозицию нововведениям;
- в отдельных случаях проявлялась «местечковость», когда интересы своей школы ставили выше интересов комплекса;
- недостаточно развитая культура работы с данными, которые были получены в исследованиях.

\* \* \*

Самая трудная работа ещё впереди, но за этот год был сделан хороший задел. Мы выбрали путь, который приведёт нас к качественной, самобытной и интересной школе для детей, сотрудников и родителей. **НО**