Погребицкая Екатерина Михайловна

директор МАОУ «СОШ № 19» г. Перми

**Повышение результативности работы школы как управленческая проблема**

Эффективная работа школы в современных условиях требует существенных изменений во всех сегментах образовательной деятельности. Так, в частности, был создан проект **«Повышение качества образования»,** которому предшествовал экспресс-анализ результатов деятельности учреждения, выявивший ухудшение результатов ЕГЭ, низкий уровень воспитанности учащихся, отсутствие положительного имиджа школы в социальном окружении и недостаточную профессиональную компетентность некоторых педагогов.

Стало понятно, что положительные изменения перечисленных параметров зависят от ряда факторов, но, как нам представляется, необходимо начать с повышения качества управления образовательным учреждением, формированием системного видения целесообразных преобразований. Ключевая роль при этом принадлежит четкому целеполаганию (деятельность административной команды в целом, видение педагогами их собственной деятельности по обучению и воспитанию), работе с внешней средой, формированию положительного имиджа школы, деятельности по созданию условий для улучшения нравственно-психологического климата.

Как изменить сложившееся положение вещей? Как построить школу, привлекательную для родителей и учащихся организацией учебного процесса, высоким профессионализмом педагогов и средой, обеспечивающей развитие ребенка? Следовательно, желаемое состояние нашей школы - это школа, обеспечивающая высокое качество обучения и воспитания, а целью нашей является переход школы из состояния функционирования в состояние развития.

Проблема состоит в трансформации образовательного учреждения из состояния не слишком эффективного функционирования в состояние развития, что обеспечит желаемое качество обучения и воспитания.

Для решения проблемы и был создан проект **«Повышение качества образования»,** наметивший пути повышения качества образования через изменение условий, содержания и технологий организации учебного процесса и, как следствие, его результатов.

Проект ориентирован на корректировку образовательного процесса и учитывает положительные элементы уже существующей организации образовательного процесса, такие как стабильность функционирования школы; результативное сотрудничество с ТОСом микрорайона, районным Советом Ветеранов, городским психологическим центром, учреждениями дополнительного образования детей, спортивной школой гандбола; участие школы в работе Университетского округа при ВШЭ.

В проекте представлены механизмы решения актуальных проблем качества образования в школе. Наиболее важными и результативными для нашего образовательного учреждения из представленных в проекте направлений работы являются следующие:

1. **Создание индивидуальных образовательных маршрутов для учащихся старшей школы** (механизмы реализации: мониторинг по учебным предметам; собеседование с родителями и учащимися по результатам предметного мониторинга и диагностики психологической готовности к профессиональной деятельности в будущем; создание индивидуальной карты продвижения по результатам собеседования, учитывающей профессиональное самоопределение ученика; изменение организации образовательного процесса с учетом индивидуальных и групповых занятий, предпрофильного обучения через факультативы и элективные курсы, дистанционного обучения учащихся; организация индивидуальных и групповых занятий с учащимися, имеющими трудности в обучении; психологическое сопровождение учащихся при подготовке к ЕГЭ, мониторинг психологической готовности учащегося к ЕГЭ; организация внешних мониторингов в электронных системах подготовки к ЕГЭ).
2. **Повышение профессионального роста педагогов** (механизмы реализации: курсовая подготовка учителей-предметников по теме «Подготовка учащихся к ЕГЭ»; проведение обучающих семинаров для учителей-предметников по проблемам подготовки к ЕГЭ; организация индивидуального педагогического сопровождения учителя-предметника; разработка и введение в практическую деятельность диагностической карты уровня профессионального мастерства учителя; участие учителей в приоритетных проектах департамента образования администрации города Перми; проведение индивидуальных собеседований с учителями по результатам мониторинговых обследований учащихся; организация психологических тренингов для учителей; предметное тестирование учителей и анализ результатов на уровне школьных методических объединений; создание и защита индивидуальных планов ведения исследовательскоц деятельности по обучению и воспитанию).
3. **Управление образовательным процессом в 10-11 классах** (механизмы реализации: разработка карты «Профессиональное проектирование образовательной деятельности педагогов»; организация «адресной» курсовой подготовки учителей; изменение системы стимулирования учителей по результатам качества обучения; создание рабочей группы по реализации проекта «Повышение качества образования»; выстраивание модели эффективного мониторинга учебного процесса).
4. **Взаимодействие с социальным окружением для профессионального самоопределения учащихся** (механизмы реализации: разработка учащимися школы социальных проектов; осуществление совместно с социальными партнерами социальных проб учащимися; привлечение социальных партнеров для стимулирования учащихся по результатам ЕГЭ, реализации проектов, участия в социальных пробах; организация психологических тренингов и индивидуальных консультаций для родителей по вопросам воспитания подростков; создание информационной страницы для родителей на сайте школы; участие родителей в образовательном процессе в рамках проведения совместных тренингов, мониторингов и мероприятий).
5. **Изменение организационных механизмов реализации проекта** (механизмы реализации: вовлечение социального окружения в реализацию проекта; построение системы мониторинга реализации проекта; проведение педагогических советов по промежуточным результатам реализации проекта; публичное представление результатов проекта).

В результате деятельности по данному проекту были получены следующие запланированные результаты:

* по первому направлению: осознание учащимися выбора предметов для сдачи ЕГЭ в соответствии со своими намерениями дальнейшего обучения; наличие индивидуальных образовательных траекторий обучения; создание учителями индивидуальных программ подготовки к экзаменам и карт успешности в учебном продвижении ученика; обеспечение участия детей в олимпиадах и конкурсах различной направленности;
* по второму направлению: проведение занятий и открытых уроков учителями школы после курсовой подготовки; исследования учителей в предметных областях; прохождение тестирования по предметам каждым педагогом; разработка программ, ориентированных на индивидуальную работу;
* по третьему направлению: наличие карты «Профессиональное проектирование образовательной деятельности педагогов»; адресная поддержка профессионального развития педагога; корректировка положения «О стимулирующих выплатах работникам учреждения»; создание модели мониторинга учебного процесса; участие педагогов в научно-практических конференциях, социальных проектах, конкурсах различного уровня; создание банка КИМов по всем предметам, обеспечивающих достижение результатов проекта;
* по четвертому направлению: изменение информационной среды школы; расширение партнерских отношений; активное позиционирование школы в микрорайоне; изменение имиджа школы;
* по пятому направлению: повышение качества обучения; повышение профессиональной компетентности педагогических и управленческих кадров; внедрение модели мониторинга эффективности учебного процесса; внедрение индивидуальных маршрутов обучения для учащихся 10-11 классов; осознанный выбор учащимися 10-11 классов предметов ЕГЭ.

В результате реализации проекта достигнуты следующие показатели эффективности:

* исполнение муниципального задания по русскому языку и математике;
* повышение качества обучения выпускников по результатам ЕГЭ;
* место в рейтинге ОУ города Перми.

Управление проектом осуществляется руководителями проектных линий, каждая из которых курируется соответствующим заместителем директора по направлению основной работы. Общее управление осуществляется директором.