

Протокол №1
заседания Совета директоров
муниципальных образовательных учреждений города Ярославля
от 06.09.2017г.

Присутствовали

Иванова Е.А., директор департамента образования мэрии города Ярославля;
Ильина Е.А., заместитель директора департамента образования мэрии города Ярославля:

члены Совета директоров:

директора образовательных учреждений:

- Высочанская Н.П., директор школы № 4;
- Озерова Т.Н., директор школы № 56;
- Герасимов С.Д., директор школы № 76;
- Дроздова Н.Ю., директор школы № 67;
- Большакова О.В., директор лицея № 86;
- Семенова Л.П., директор школы № 2;
- Хитрова Г.В., директор школы № 80;
- Буева Е.В., директор школы № 73;
- Дудочкин С.Н., директор МОУ ДОД Дом детского творчества Фрунзенского района города Ярославля.
- Попова Л.В., директор МОУ ДОД «Ярославский городской дворец пионеров».

Отсутствовали:

- Контров Н.Е., директор школы № 11;

I. Повестка дня:

1. Отчет о работе Совета директоров за 2016-2017 учебный год.
2. Итоги третьей стратегической сессии «Эффективность управления образовательной организацией и городской системой образования» (Руководитель программы Ключева Надежда Владимировна, директор Центра корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова, доктор психологических наук, профессор, член Общественной палаты ЯО).
3. Планирование работы Совета директоров на 2017-2018 учебный год.
4. Разное.

II.

1. По первому вопросу слушали Большакову О.В., директора лицея № 86. Основные мероприятия Совета директоров за 2016-2017 учебный год:
 - Организация деятельности по обмену опытом в области управленческой деятельности. Знакомство с опытом управленческой работы образовательных учреждений Ярославской области.

- Организованы и проведены семинары для руководителей общеобразовательных учреждений во всех районах города Ярославля «Переход на эффективный контракт».
- Подготовка декабрьского выездного семинара руководителей образовательных учреждений МСО города Ярославля «Мастер эффективного управления».
- Выездной семинар руководителей образовательных учреждений МСО города Ярославля «Мастер эффективного управления» 14.12.2016г. – 15.12.2016, Парк-Отель «Ярославль»
- Прошли обучение по программе противодействия коррупции на базе АПК «Конверсия» 97 руководителей, заместителей руководителя, педагогов образовательных организаций города Ярославля.
- В выездном семинаре ««Основные векторы развития муниципальной системы общего образования» (из опыта работы города Костромы) приняли участие 52 руководителя общеобразовательных учреждений города Ярославля, 28 марта 2017 года.
- Образовательная поездка членов Совета директоров «Инновационные подходы в управлении школой. Из опыта работы образовательных учреждений республики Татарстан».
- Содействие в организации трех стратегических сессий с руководителями образовательных организаций г. Ярославля и руководителями Департамента образования мэрии города Ярославля «Эффективность управления образовательной организацией и городской системой образования».
- Содействие в организации встреч руководителей образовательных организаций с руководителями бизнес-организаций Тензор, Р-Фарм, Кредпромбанк, Леруа-Мерлен.
- Проведения анкетирования и анализ информации о результатах анкетирования руководителей образовательных учреждений города Ярославля: об опыте управленческой деятельности для распространения и проблемных вопросах управленческой деятельности.
- Совет директоров реализует муниципальный инновационный проект «Совет директоров школ города как ресурс стратегического развития МСО».

В обсуждении приняли участие все члены Совета директоров.

2. По второму вопросу слушали Озерову Т.Н., председателя Совета директоров. Итоги третьей стратегической сессии «Эффективность управления образовательной организацией и городской системой образования» (Руководитель программы Клюева Надежда Владимировна, директор Центра корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова, доктор психологических наук, профессор, член Общественной палаты ЯО) представлены в **Приложении 1.**

3. В обсуждении плана работы Совета директоров на 2017-2018 учебный год приняли участие все члены Совета директоров. Ильина Е.А., заместитель директора департамента образования мэрии города Ярославля, подчеркнула, что концепция 2017-2018 учебного года – это концепция безопасности, обратить особое внимание на развитие медиации как эффективного метода разрешения школьных конфликтов.
4. По четвертому вопросу слушали членов Совета директоров, поднявших вопрос об изменениях, внесенных в тарификацию руководителей с 01.09.2017 в соответствии с Положением о материальном поощрении руководителей образовательных учреждений города, утверждённых приказом департамента образования мэрии от 29.06.2017 № 01-05/512.:
- Озерова Т.Н. выразила обеспокоенность, что в результате изменений, внесенных в тарификацию руководителей образовательных учреждений с 01.09.2017, уровень заработной платы руководителей общеобразовательных учреждений города Ярославля станет ниже, чем в предыдущем учебном году.
 - Большакова О.В. предложила пересмотреть в сторону повышения ограничение стимулирующих надбавок руководителям за инновационную деятельность (не более 30%), определенный Положением о материальном поощрении руководителей муниципальных образовательных учреждений города Ярославля. Так как инновационная деятельность в городе Ярославле развивается на высоком уровне, есть образовательные учреждения, реализующие инновационную деятельность в рамках нескольких муниципальных инновационных площадок и муниципальных ресурсных центров, а также региональных и федеральных инновационных площадок. Нагрузка на руководителей таких образовательных учреждений высокая.
 - Высочанская Н.П. предложила стимулирующие выплаты в виде стимулирующих надбавок за реализацию в общеобразовательных учреждениях лицензированных программ дополнительного образования – 5% назначать всем руководителям, в настоящий момент они не назначаются директорам гимназий, лицеев, школ с углубленным изучением отдельных предметов.

Иванова Е.А., директор департамента образования мэрии города Ярославля, пояснила, что уровень заработной платы руководителей общеобразовательных учреждений города Ярославля не станет ниже в текущем учебном году, так как премии руководителям за выполнение особо важных заданий могут выплачиваться за месяц при качественном выполнении особо важных и сложных (срочных) заданий органов, осуществляющих управление в сфере образования.

Стимулирующие выплаты в виде стимулирующих надбавок руководителям за инновационную деятельность (*наличие у учреждения*

статуса: региональной инновационной площадки – 20%; инновационной муниципальной площадки – 10%, базовой муниципальной площадки – 10%, стажировочной площадки – 10%, ресурсного центра – 20%; но не более 30% по пункту в целом не более 30%) пересмотрены не будут.

Стимулирующие выплаты в виде стимулирующих надбавок за лицензионные программы дополнительного образования (реализация в общеобразовательных учреждениях (кроме лицея, гимназии, школы с углубленным изучением предметов) лицензированных программ дополнительного образования – 5%) будет пересмотрен со следующего учебного года.

III. Постановили:

1. Принять информацию о результатах работы Совета директоров в 2016-2017 учебном году к сведению.
2. Рекомендовать внедрение в практику управления образовательной организацией предложения из итогового отчета третьей стратегической сессии «Эффективность управления образовательной организацией и городской системой образования» (Руководитель программы Клюева Надежда Владимировна, директор Центра корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова, доктор психологических наук, профессор, член Общественной палаты ЯО) (**Приложении 1**).

Председатель

Т.Н. Озерова

Секретарь

О.В. Большакова

Отчет
по итогам третьей стратегической сессии

**«Эффективность управления образовательной организацией и городской системой образования»
(для руководителей Департамента образования и директоров образовательных организаций г.Ярославля)**

г. Ярославль

22 июня 2017 г.

«Эффективность управления образовательной организацией и городской системой образования»

(для руководителей Департамента образования и директоров образовательных организаций г. Ярославля)

Сессия была направлена выработке предложений и их внедрение в практику управления образовательной организацией и Муниципальной системой образования.

На сессии были представлены:

1. Выступления от групп участников по итогам встреч с руководителями бизнес-организаций (Р-Фарм, Тензор, Кредпромбанк) с информацией об управленческих идеях, которые можно использовать в образовании. После стратегической сессии было организовано посещение бизнес-организации Леруа Мелен (Вернисаж)
2. Итоги проектной работы групп участников по четырем направлениям:
 - Формирование системы сопровождения управленческих кадров в городе
 - Эффективное взаимодействие между Департамента образования и руководителями ОО, между руководителями ОО всех типов
 - Управление кадрами в образовательной организации
 - Управление взаимодействием с родителями: цель, задачи, технологии

3. К участию в сессии был приглашен ректор регионального опорного ВУЗа - ЯрГУ им. П.Г.Демидова профессор, Председатель комиссии по образованию и науке Общественной Палаты РФ Александр Ильич Русаков.

Организация сессии:

Место проведения: Ярославская область, Ярославский район, д. Заборное, ул. Набережная, 25.

Дата проведения: 22 июня 2017 года

Количество участников: 88 человек

Инструменты управления, взятые из презентаций руководителей бизнес-организаций, которые можно использовать в образовании.

Руководитель

- Руководитель занимает ключевую позицию в управлении организацией. *Особые требования, которые руководитель предъявляет к себе:* руководитель имеет право быть самим собой: открытый, свободный, простой в общении, мотивированный на достижения, располагает собеседника к себе. Высокая мотивация к инновациям. Руководитель доступен для решения вопросов, которые входят в круг его компетентностей, обязанностей, ответственности и полномочий. К нему можно обратиться напрямую с новыми идеями, проектами или для решения личного вопроса. Он может быть включен в проект как участник, отсутствует жестко иерархическая система управления. При этом четко обозначен спектр делегирования: каждый руководитель, отвечающий за то или иное направление, решает свои задачи.
- Высокая скорость решения задач, что достигается через свободное общение нижестоящих и вышестоящих сотрудников, без долгого согласования.
- Руководители имеют высокий коммуникационный потенциал, четко планируют время, логично и структурировано формулируют свои мысли, используют технику получения обратной связи от собеседников, готов выслушать позицию другого.

Организационная культура

- Формирование организационной культуры, в основе которой забота и уважение к сотрудникам, стремление создать на работе атмосферу «семьи и дома». Создание традиций по празднованию дня рождения, свадьбы, рождения ребенка.
- Подбор для сотрудника персональных подарков от компании.
- Креативный дизайн, включающий в себя демонстрацию орг. культуры (на стенах фото с корпоративных мероприятий, плакаты, приветствия (например,

«начинай день с улыбки»), фотографии руководителя (доброжелательный взгляд, улыбка) и сотрудников.

- Богатая материально-техническая база, оснащенность техникой, удобные офисы, оборудованные рабочие места.
- Праздники организации, фестивали, туристические мероприятия, активный отдых с участием членов семьи.
- Создание комфортных условий труда для сотрудников (библиотека, комната отдыха, комната психологической разгрузки, тренажерный зал, столовая), зон отдыха в организации
- Обозначены и освоены персоналом нормы обращения друг к другу, поведения при встрече, во время переговоров, корпоративных мероприятиях и т.д.

Обучение сотрудников

- Обучение сотрудников – организационная ценность.
- Развитие компании по пути «от проблемы к решению».
- Выстроена система отбора и подбора сотрудников (работа со студентами, участие в ярмарках вакансий, днях трудоустройства, организация прохождения практики для будущих сотрудников).
- Каждый сотрудник имеет индивидуальный план развития. Беседа по оценке развития деятельности проводится через каждые 6 месяцев.
- Развита система наставничества, в том числе, ведение сотрудника на протяжении 6 месяцев.
- Слаженно работает интерактивная система обучения сотрудников на каждом этапе карьеры.
- Создание путеводителя для сотрудника (информация о структуре компании, режиме работы, корпоративных мероприятиях, спортивных занятиях, зонах питания, где и как можно решить конкретные вопросы, к кому обратиться и т.д.).
- Знакомство с компанией через просмотр видеофильма о компании (история, традиции, миссия, ценности компании и др.)
- Сопровождение каждого сотрудника через компьютерную программу учета его деятельности, выявление его результативности.
- Коллектив работает над проектами, которые позволяют проявить свой профессионализм, талант мотивацию (например, «Заяви о своем таланте»).

Мотивация

- Развита система нематериальной мотивации. Главная мотивация – карьерный рост и обучение, которое оплачивает организация.
- Никаких бумажных отчетов, при необходимости все контролирующие органы получают документы из центрального офиса. В головном офисе есть юридическая служба, которая готовит все документы.

- Наличие системы наказаний, которая применяется в случаях невыполнения сотрудником установленных нормативов и правил режимного распорядка, что закреплено договором при устройстве на работу.
- Гибкий график работы для сотрудников при условии обязательного выполнения установленной рабочей нагрузки.
- Разработка новых и использование современных информационных технологий, активное использование специально созданных в компании программ (по учету времени присутствия на рабочем месте, планированию дел, проведению переговоров, совещаний и т.д.).

Итоги работы групп по направлениям

Первая проектная группа

Тема: *«Формирование системы сопровождения управленческих кадров в городе»*

Цель - создание системы сопровождения управленческих кадров.

Результаты:

1. Создание информационного центра, содержащего лучшие проекты управленческой деятельности
2. Создан центр, аккумулирующий указанные выше направления работы.
3. Сформирована система семинаров для управленческих кадров
4. Создана система сопровождения управленческих кадров в МСО.

Участники выделили несколько направлений работы:

- Правовое
- Финансово-экономическое
- Психологическое
- Информационное

Правовое направление:

- Форум специалистов ДО, который обеспечит решение актуальных проблем,
- постоянно действующие семинары по актуальным юридическим вопросам,
- на сайте ДО сформулировать ответы на «часто задаваемые вопросы» по правовому направлению,
- проекты локальных актов образовательных учреждений в доступе,
- юрист в ЦОФАХ (ввести в штатное расписание).

Финансово-экономическое направление:

- Обобщение, анализ часто допускаемых ошибок и обратная связь руководителям,
- совместные совещания с бухгалтерами (по районам),
- размещение графика закупок в городе на год, этапы размещения и т.д.
- сохранение школьных бухгалтерий (не допустить централизацию),

-постоянно действующие семинары (новинки, изменения в документах) в том числе в современных форматах (дистанционно).

Психологическое направление:

- Аккумулировать опыт и технологии работы с кадрами ОО в городе,
- банк работы со сложными ситуациями и доступ к нему,
- система развития корпоративной культуры – реализовать проект на уровне МСО,

Информационное направление:

- Банк по направлениям управленческой деятельности на сайте ГЦРО,
- организация сопровождения информационного направления,
- кадровое обеспечение сопровождения управленческой деятельности,
- технологическое сопровождение информационной деятельности.

Ответственные за решения (кто будет исполнять, реализовывать):

Сами участники без выделенных персоналий. Создание рабочей группы.
Департамент образования и ГЦРО.

Вторая проектная группа

Тема: *«Эффективное взаимодействия между Департаментом образования, руководителями ОО, между руководителями ОО всех типов»*

Цель - совершенствование системы результативного взаимодействия.

Результаты реализации:

1. Ясная и известная всем стратегия развития МСО
2. Организовано сетевое взаимодействие между образовательными организациями
3. Всем заинтересованным сторонам предоставляется оперативная систематизированная информация
4. Эффективно работающая кадровая, финансовая и юридическая службы ДО
5. Налажена система сопровождения руководителей, юридической, экономической и кадровой информационно-консультационной работы с руководителями МСО
6. Работают открытые диалоговые площадки.

Участники выделили несколько направлений работы:

Ясная и известная всем стратегия развития МСО

Мероприятие	Кто отвечает за разработку и реализацию
Системный мониторинг потребностей сторон	Заказать (ИРСИ, Центр

для разработки стратегии	корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ)
Создание команды разработчиков стратегии	Специалисты по обозначенным направлениям
Информационное сопровождение работы. Например: -форум, на котором разработчики информируют о содержании, результатах работы над стратегией. -вестник, в котором публикуется информация о проделанной работе	Команда разработчиков стратегии: на форум приходят все заинтересованные стороны, включая учащихся, студентов, родителей, руководителей, педагогов и т.д.)
Система грантов для победителей Педагогический форум по принятию стратегии	ДО ДО

Консультационное сопровождение

Мероприятие	Кто отвечает за разработку и реализацию
Внутрисетевое консультирование со сформированным планом на год (среди ОО есть специалисты по разным направлениям, они могут для всех желающих делиться опытом по различным темам, например, медиация, эффективный контракт, профессиональный стандарт и т.д.) Использование современных технических средств (вебинар, он-лайн консультация и др.) Создание единого Образовательного портала	ГЦРО ДО
Налаженная обратная связь - специалистам ДО о качестве взаимодействия с руководителями ОО, - руководителям ОО от специалистов и руководителей ДО О том, что полезно/ не полезно, какие еще темы нужно осветить на консультациях	ГЦРО
Консультации специалистов в ДО – четкий график, часы приема по конкретным вопросам, можно заранее (срок определить) сформулировать письменно запрос. Ответ также дается в обозначенное время	ДО

Информационное поле:

Мероприятие	Кто отвечает за разработку и реализацию
Образовательный портал, где открыта информация по всем учреждениям и в ней легко ориентироваться	ГЦРО
Открытая площадка «День района для управленцев» (презентация ОО района в упр. деятельности)	
Видеоинформация – видеоконференция, селекторное совещание	
Клуб молодого руководителя	ДО
Диалоговая площадка – приглашать руководителей ВУЗов, ученых, опытных руководителей, руководителей-лидеров (директоров ОО), партнеров	

Диалоговое поле:

Мероприятие	Кто отвечает за разработку и реализацию
Аналитическая деятельность (какие проблемы и темы интересуют, актуальны)	ДО
Обсуждение вопросов по темам (анализ ситуаций, подготовка и отработка решений, действий и т.п.)	
Клуб директоров	
Клуб молодого руководителя (приглашать интересных людей, родителей, публичных людей)	
Заимствование опыта (системная работа по освоению опыта успешных городов, регионов, международного опыта)	

Третья проектная группа

Тема: *«Управление кадрами в образовательной организации»*

Цель - системно организованная программа работы с кадрами

Результаты реализации:

1. Высокое качество работы ОО
2. Позитивный имидж организации, привлекательный для сотрудников и обучающихся и их семей
3. Удовлетворенность кадров и стабильность их работы в организации
4. Персонал, готовый инициировать новые идеи

Группа вместе с консультантом обозначила следующие элементы управления кадрами в ОО: отбор, подбор, адаптация, сопровождение, мотивация, формирование организационной культуры.

Направления деятельности:

Анализ потребностей ОО в кадрах:

1) Формирование запроса (кого хотим видеть?): разработка системы требований с учетом профессионального стандарта; анализ того, кем располагает ОО (ресурсы: оплата, условия)

2) Кого ищем?

Студентов (перспективный анализ выпускников)

Людей, которые могут внести инновационную составляющую

Источники поиска

1) Перспективный анализ выпускников

2) Вакансии в internet

3) «Сарафанное радио»

4) Кадровое воровство

5) Личные связи (знакомство)

Студентам можно предложить изменение принципа прохождения практики, муниципальные стажировочные площадки.

Инструменты: организована площадка «Вакансии для образования» на базе ЯГПУ им. К.Д.Ушинского, что очень важно на уровне района.

Сформировать практику обратной связи ВУЗам о качестве подготовки кадров для образования (дефицитах компетентности, мотивации, приоритетах).

Сопровождение и адаптация кадров в ОО

Сопровождение (2-3 года)

	«зеленые»	«зрелые»
1 год	1. Собеседование с администрацией	Проверка уровня компетентности со стороны администрации
	2. Проектирование и посещение уроков	2. Самооценка педагога
	3. Работа с нормативными документами	3. Работа с нормативными документами
	4. Определение проблемных зон (чему не научили в инст-те)	4. Профессиональное развитие (индивидуальная траектория)
	5. Планирование саморазвития	5. Мониторинг и контроль
	6. Мониторинг успеваемости	6. Включение в работу МО и творческих групп

	7. Самооценка деятельности	7. Определение проф. дефицитов
	8. Контроль со стороны администрации	8. Выявление уровня компетенции в соответствии с проф. стандартами и построение образ. траектории
	Школа молодого педагога (как инструмент)	
2-3 год	1. Аттестация на соответствие	1. Обмен опытом (его позиция)
	2. Включение в работу творческих групп. ...	2. Повышение квалификационного уровня
	3. Становление как классного руководителя	3. Самообразование и внедрение опыта
	4. Участие в межшкольных стажировках 5. Участие в проф. Ассоциациях, форумах и сообществах	4. Участие в инновационной деятельности ОУ 5. Создание собственного сайта
	1. Участие в творческих конкур. 2. Создание сайта 3. Представление опыта 4. Подготовка к аттестации 5. Повышение проф. статуса 6. Профилактика проф. выгорания	

Адаптация сотрудников (до 6 мес.)

I Организационный этап

- 1) Собеседование с руководством
- 2) Знакомство с документацией
- 3) Знакомство с инфраструктурой
- 4) Резюме

II Выявление психофизических характеристик (психологическая поддержка)

- 1) Опросник личностных характеристик
- 2) Тест на психологическую готовность к нагрузке педагога
- 3) Личностная диагностика

III Профессиональный компонент

- 1) Знакомство с должностными обязанностями
- 2) Знакомство с нормами этики
- 3) Наставничество

4) Определение уровня проф. компетентности

IV Социально-психологический компонент

- 1) Знакомство с организационной культурой
- 2) Принятие традиций и правил ОУ
- 3) Взаимоотношение в коллективе (прием в коллектив)
- 4) Мотивация

Мотивация кадров

Группа считает, что стимулов существует достаточно. Многие из них разработаны еще в Советском Союзе. Выделены уровни: федеральный, региональный, местный.

Повышение статуса, профессионального и социального признания семей учителей («касты»)

Инструменты:

- 1) Целевое жилье
- 2) Работник образования должен быть обеспечен детским садом, школой
- 3) Физическое здоровье сотрудников (пример: «Улыбка-зеркало человека», услуги стоматологии – льготы для учителей).

Четвертая проектная группа

Тема: *«Управление взаимодействием с родителями: цель, задачи, технологии»*

Цель - формирование сотрудничества между участниками образовательных отношений (дети, родители, педагоги, ДОМ, дополнительное образование, социальные партнёры) как условие для развития успешной личности

Результаты реализации

1. Активное включение родителей
2. Эффективное партнёрство
3. Созданные условия для партнёров
4. Отсутствие конфликтов
5. Снижение жалоб от родителей
6. Возрастание интереса родителей к управлению школой
7. Наличие позитивной обратной связи от родителей
8. Создание позитивного имиджа школы
9. Увеличение количества поступающих (за счёт повышения имиджа школы)
10. Успешность ребёнка
11. Появление желания «ходить в школу»
12. Создание системы медиации
13. Изменение характера вопросов от родителей

Предложения по направлениям:

Направление	Предложения
Совет родителей	<ul style="list-style-type: none">• Организация собраний представителей родителей от школ (знакомство и построение планов на год): профориентация (встречи с профессионалами), спорт (соревнования), территория (конкурс), образовательные встречи <p><u>Исполнитель:</u> координатор района</p> <ul style="list-style-type: none">• Посещение школ с целью ознакомления <p><u>Исполнитель:</u> координатор и директор</p> <ul style="list-style-type: none">• Подведение итогов года (круглый стол с участием директоров)
Поощрение	<ul style="list-style-type: none">• Благодарственные письма, грамоты, дипломы• Организация поощрительных экскурсий, поездок (администрация, совет родителей)• Совместные вечера встреч родителей с классным руководителем• Организация материальных поощрений за счёт фонда спонсоров• Обмен интеллектуальным опытом советов родителей• Стенд «Лучшие родители нашей школы»
Организационная культура	<ul style="list-style-type: none">• Эстетическое оформление школы• «Чем живёт школа» (уют, наличие информационных стендов)• Внешний вид, поведение учителей, тактичность, желание помочь, позиция «Мы рады вам»• Создание безопасных условий пребывания ребёнка в школе• Внешний вид учащихся, их поведение• Взаимоотношения учителей друг с другом• Совместные творческие выставки
Индивидуальное дифференцирование	<ul style="list-style-type: none">• Диагностика <p><u>Исполнитель:</u> классный руководитель и социальный педагог</p> <ul style="list-style-type: none">• Уровень школы: административный, психологический (консультации, практическая помощь, управление школой)• Степень образовательной просветительской деятельности <p><u>Исполнитель:</u> психолог, заместитель директора</p> <ul style="list-style-type: none">• Уровень класса: точечная помощь, организация образовательных событий, совместные дела классного руководителя, родителей и др.

<p>Включенность родителей в жизнь школы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Совет школы <u>Исполнитель:</u> председатель • Разработка правил «Этика взаимодействия учителя и родителя» • Родительская лаборатория по вопросам профориентации <u>Исполнитель:</u> заместитель директора по ВР • Родительская конференция <u>Исполнитель:</u> директор • Организация совместных рейдов <u>Исполнитель:</u> совет школы • Организация акций: «Милосердие», «Забота», «Накорми птиц» <u>Исполнитель:</u> заместитель директора по ВР • Научно – практические конференции <u>Исполнитель:</u> совет школы, управляющий советом • Благотворительные ярмарки, концерты, театральные постановки <u>Исполнитель:</u> заместитель директора по ВР • Проекты: сбор макулатуры, субботники, дни здоровья <u>Исполнитель:</u> заместитель директора по ВР • Проект «Стена памяти» • Размещение на сайте школы семейных историй • Привлечение родителей к оформлению дизайна школы • Создание фото уголков – «история мероприятия»
<p>Ответственность родителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование ответственности родителей за обучение и воспитание детей <u>Мероприятия:</u> ознакомление родителей с нормативными актами и образовательными документами. <u>Формы:</u> встречи с родителями, индивидуальные беседы, привлечение внешних специалистов. <u>Кадровое обеспечение:</u> администрация, социальный педагог и педагог - психолог, КПДН, специалисты по опеке и попечительству • Совместное оценивание уровня воспитанности и обученности детей <u>Мероприятия:</u> применение специальных методик, анкетирование <u>Кадровое обеспечение:</u> социальный педагог • Расширение образовательного, культурного и воспитательного пространств <u>Формы:</u> совместный спорт, предметная, досуговая и проектная деятельности.

	<p><u>Кадровое обеспечение:</u> администрация, классный руководитель.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Социальная и социально – психологическая помощь семье • Системность и преемственность в пропаганде педагогических знаний
<p>Повышение информированности, обратная связь</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создание буклета для родителей «Путеводитель по школе» • Проведение родительских собраний нового формата (см.приложение 1) • Педагогическое просвещение (консультации, беседы, конференции, «Университет родительских знаний») <p><u>Ответственный:</u> заместитель директора по УВР <u>Исполнитель:</u> педагогический коллектив, специалисты других ОО</p> <ul style="list-style-type: none"> • Открытые мероприятия (Дни открытых дверей, открытые занятия, уроки) <p><u>Ответственный:</u> заместитель директора по ВР и УВР</p> <ul style="list-style-type: none"> • Почта доверия (телефон доверия), страничка на сайте школы для обратной связи <p><u>Исполнитель:</u> члены УС <u>Ответственный:</u> председатель УС <u>Контроль:</u> директор</p> <ul style="list-style-type: none"> • Родительская газета <p><u>Исполнитель:</u> члены УС <u>Ответственный:</u> председатель УС <u>Контроль:</u> заместитель директора по ВР</p> <ul style="list-style-type: none"> • Папка для родителей «Родители о школе» <p><u>Исполнитель:</u> узкие специалисты <u>Ответственный:</u> заместитель директора по УВР <u>Контроль:</u> директор</p> <ul style="list-style-type: none"> • Родительские веб – конференции <p><u>Исполнитель:</u> системный администратор <u>Ответственный:</u> заместитель директора по УВР</p>

Комментарии по процессу работы групп и общие выводы:

1. Стратегические сессии выявили высокую мотивацию на взаимодействие участников между собой, желание использовать ресурсы друг друга для решения собственных задач как управленцев.

2. Часть обозначенных задач развития системы Муниципального образования связана с **системными** вопросами, которые руководителям самостоятельно или в одиночку не решить. В частности: разработка реальной и принимаемой педагогическим сообществом, населением города стратегии образования; выстраивание системы профорientации; взаимодействие с бизнесом и ВУЗами для повышения качества образования; развитие родительских сообществ как партнеров ОО; сопровождение управленцев; вопросы управления развитием сотрудников; внедрение новых форм взаимодействия внутри системы и др. В МСО созданы предпосылки для формирования стратегии ее развития. Механизм создания стратегии сформирован участниками страт сессий. Это с необходимостью требует создания в МСО Центра стратегического развития, проектного офиса.

3. Необходимо существенно повысить взаимную профессиональную ответственность, включенность и совместность во взаимодействие ДО и руководителей ОО (конкретные инструменты участниками сессий предложены). Важна вовлеченность руководителей ДО в коллективные формы обсуждений стратегически важных вопросов и личное участие первых лиц ДО в такого рода сессиях, для использования наработанного материала в развитии системы. Обозначена необходимость консолидации ресурсов инновационно-ориентированных объединений и ДО.

4. В ДО необходимо провести аналитическую работу, направленную на выявление задач, полномочий, ответственности существующих подразделений. Руководители ОО встречаются с дублированием информации, повторением требований и заданий, есть «пересечения» в функциональных обязанностях руководителей отделов ДО.

5. Актуален переход на новые формы взаимодействия руководителей ОО между собой, руководителей ОО и ДО. Целесообразно создание форумов, дистантных форм коммуникации.

6. Начата разработка проектов: «Формирование системы сопровождения управленческих кадров в городе», «Управление кадрами в образовательной организации», «Управление взаимодействием с родителями: цель, задачи, технологии». Для их содержательного наполнения и конкретизации необходимо создание проектных групп, при этом, обязательно участие представителей экспертного сообщества (наука, родители, педагоги). Модерация может обеспечиваться консультантами.

7. Хороший ресурс для налаживания межорганизационных взаимодействий связан с усилением коммуникаций внутри района (Совет директоров, клуб начинающих педагогов, проведение совместных мероприятий, представление консолидированного мнения от сообщества директоров).

8. Выделилось три группы руководителей:

- высоко мотивированные, активные, видящие возможности развития и желающие перемен;

- те, кто ожидает действий от департамента («ДО должен инициировать процессы развития, сопровождать руководителей, стать реальным Центром управления», готовность занять позицию исполнителя при наличии четких целей и ресурсов для их достижения;
- не мотивированные, уставшие, имитирующие деятельность, работающие на привычных стандартных схемах.

9. Для части руководителей характерны

- Стратегия мыслительной деятельности – обозначение препятствий и ограничений, тупиков и трудностей, а не возможностей, путей создания и реализации новых подходов.
- Ригидность мышления, работа по образцам, опора на стереотипные схемы («быстро отчитаться»), деятельность в режиме «энергосбережения».
- Отсутствие четкого понимания того, что хочу (как руководитель), что имеет первостепенную значимость. Самоосознание себя как руководителя, выстраивание приоритетов в управлении – не достаточно сформировано.
- Трудности самоорганизации, эффективных коммуникаций, что предполагает четкость формулировок, выстроенную систему аргументов, убедительность, способность к влиянию и корректировку позиции на основе обратной связи.
- Сложности в организации групповой работы в связи с несформированными умениями и навыков управления группой, вовлечения участников в групповую работу.
- Эмоциональная неустойчивость и разбалансированность некоторых участников сессий (демонстрация обид и непонимания друг друга, когда коллеги не вовлекаются в работу или говорят не то, что ожидают другие).

10. Необходимо продолжение коллективных форматов обучения руководителей МСО с использованием инновационных технологий (инновационная игра, тренинги, направленные на развитие навыков коммуникации, технологий управления эмоциональным состоянием, дискуссионная площадка, час Эксперта и др.). Участники страт сессий в целом позитивно оценили опыт участия в такой форме работы.

11. МСО имеет большой потенциал во взаимодействии с ВУЗаами, который используется недостаточно. В частности, ректор ЯрГУ А.И. Русаков высказал ряд конкретных предложений по обучению, консультированию методическому сопровождению педагогов и руководителей. Ректор ЯГПУ М.В. Груздев мотивирован на активное вовлечение руководителей ОО в участие в работе ВУЗа. Это также задачи системного порядка.

12. Видится необходимость индивидуального консультирования (коучинг) отдельных руководителей. Они должны знать, что есть возможность получить такую возможность для повышения своих качеств и компетенций.

13. Наличие существенных объективных ограничений – постоянное изменения требований, изношенность зданий, непривлекательные условия для работы сотрудников ОО.

14. **РИСКИ:** материалы, наработанные группами, могут остаться «на бумаге» (имеется в виду задачи стратегического характера). Необходима дальнейшая организованная работа по развитию системы управления МСО. Есть опасения, что все понятое, достигнутое в сессиях и межсессионной работе пропадет без поддержки со стороны Департамента образования. Участники не представляют, как можно будет работать вместе, так как очень много текущей работы; сомневались в возможности изменения ситуации в управлении МСО, высказывали сомнения, что будут услышаны.

15. Базовыми ценностями системы образования являются управляемость, инновационность, ориентированность на потребности и интересы ребенка и его семьи, продвижение позитивных ценностей. На данный момент МСО г. Ярославля находится в ситуации выбора и хороших перспектив для того, чтобы выйти на принципиально новый качественный уровень развития, заняв ключевое значение в развитии города и региона.

Рефлексия участников стратегических сессий (см. приложение 1.2)

Руководитель проекта: Ключева Надежда Владимировна

Ведущие:

Ключева Надежда Владимировна

Дубиненкова Елена Николаевна

Руновская Елена Геннадьевна

Медведчук Оксана Вадимовна

Борисенкова Полина Александровна

Организационное сопровождение: Москаленко Надежда Викторовна

«Формат проведения родительского собрания «Диалог между школой и родителями»

Этап 1-й

По электронной почте приходит письмо примерно следующего содержания. «Уважаемые родители! В субботу в школе _____ состоится родительское собрание в формате дня открытых дверей. Этот формат предполагает организованное индивидуальное собеседование родителей с учителями школы. Пожалуйста, сообщите, с кем из учителей вы хотели бы переговорить. Это необходимо для составления графика встреч с учителями; вне этого графика пообщаться с кем-либо возможности не будет».

Этап 2-й

В ответ на письмо родителей с фиксацией желаемого состава учителей через некоторое время приходит письмо с индивидуальным графиком встреч с учителями. Что важно: каждый учитель сидит в отдельном кабинете и отведенное время на общение регламентируется 10 минутами.

Кроме того, к этому же письму приложен файл с коротким анализом деятельности школы за определенный период. Этот документ может содержать:

1. Идеологию школы (про основание создания образовательного учреждения, образовательную парадигму и т. п.)
2. Фактологию (количество обучающихся и сотрудников, материально-технические условия, типы учебных классов в контексте выбора учениками образовательного маршрута, характеристика второй половины дня и т. п.).
3. Проведенные мероприятия за отчетный период (экскурсии, мастер-классы, индивидуальные проекты, психологические тренинги, киноклуб, дискуссии, игры, социальные проекты и т.д.)
4. Статистику (успеваемость, олимпиады и т. п.).

Этап 3-й

Проведение дня открытых дверей. На этом этапе важна четкая организация: присутствие администрации и всех учителей, соблюдение временного регламента. Несомненно, важна профессиональная и откровенная беседа учителей с родителями, согласование типов воздействия на учащихся.

Рефлексия участников (ответы даны без редакторской правки)

Блок: «Что ценного для меня как для руководителя было в обучении?»

1. Я узнал:

- Как анализировать свои знания
- Что существуют возможности изменения ситуации; существующие возможности улучшения и изменения ситуации
- Что мой взгляд на систему образования города совпадает (имеет много общего) с воззрениями других директоров, мы имеем во многом совпадающие точки зрения на проблемы и пути их решения
- Все присутствующие на проектных сессиях готовы дискутировать на заданные темы
- Что руководители образовательных учреждений не всегда самые организованные и дисциплинированные люди
- Что мои знания ещё не совершенны, надо развиваться
- Что моё мнение важно на уровне города
- Скорее повторил, что разнообразие видений одной проблемы не позволяет сформировать единую систему, устраивающую всех
- Эффективные техники восстановления сил
- Опыт других школ; Опыт других руководителей, особенно опыт работы бизнеса
- О новых подходах к решению проблем
- Новые технологии управления; новые решения для различных проблем
- Ценную информацию о тенденциях развития образования и опорного ВУЗа (Русаков А.И.)
- Познакомился лично с коллегами-руководителями (профессионально пообщался); ценным стало общение
- Обобщили, систематизировали алгоритм работы управленца
- Много новых направлений в работе с кадрами, родителями; Некоторые актуальные формы работы с родителями и мотивации педагогов
- Много интересного по системе управления кадрами, взаимодействию с родителями
- «правду» о ДО
- О проблемах руководителей
- Стратегические направления системы образования области: доминирующая роль г. Ярославля
- Что молодым директорам нужен опыт
- Что все мыслят примерно одинаково о МСО, но результаты все равно разные

2. Меня удивило:

- Высокая потребность в коммуникации руководителей, желание неформального общения; Заинтересованность участников; Активность и заинтересованность руководителей
 - Отношение большинства к участию в работе, заинтересованность
 - Что руководители разных образовательных организаций хотят и могут сотрудничать
 - Сотрудничество участников в развитии системы образования
 - Откровенность высказываний, вхождение в русло «единомышленников»
 - Активность большинства коллег
 - Большая концентрация внимания всех руководителей на заявленной теме
 - Что мы можем быть активными и креативными; Что мои коллеги и я генераторы новых идей, системно работают по обобщению и, вообще, интеллектуалы
 - Количество разноплановых, противоположных суждений по одной теме
 - Разнообразие и множественность по вопросам; Разнообразие мнений, суждений, взглядов
 - Что мы (директора) можем повлиять на стратегию развития образования в городе; Что наши наработки смогут что-то изменить
 - Доброжелательная атмосфера при серьезном столкновении мнений
 - Что руководители – люди очень заинтересованные и болеющие за систему образования
 - Что коллеги не умеют слушать; Пассивность некоторых руководителей
 - Что проблемы образования беспокоят бизнес, депутатов, ректоров, но нет подвижек в их разрешении
 - Что (проблемы, вопросы) мое мнение (всех директоров), правда, интересно не только нам
 - Обилие идей, которые «утаиваются» в учреждениях и не выносятся на уровень МСО
 - Что некоторые руководители не знают где искать ту или иную информацию; Что руководители испытывают большие трудности при формулировании проблем, обозначении цели, результата и т.д.
 - Приятно удивило появление РУСАКОВА, других работников Университета
 - Что предложения некоторых групп были связаны с прошлым опытом. А ГДЕ новые идеи?; Что существуют проблемы, переходящие из года в год и остающиеся без решений
 - Подходы к управлению в бизнесе могут быть применены в ОО
 - Работоспособность коллег (как всегда и выше)
 - Что не возникло отрицательного удивления
 - Нормальное отношение директоров к проблемам МСО
- 3. Я планирую использовать следующие управленческие технологии**
- SMART-технологии анализа; SMART-подход
 - Формы организации этапов стратегической сессии, сочетание заочной и очной форм работы; Технологию стратегического семинара

- Работа с кадрами: мотивация, подбор и отбор, сопровождение
- Идеи (механизмы) по работе с кадрами, родителями; управление кадрами: подбор, расстановка, делегирование полномочий; мотивации кадров, технологии работы с родителями, в т.ч. инновационные; Управления кадрами и стратегии подбора и мотивации
- Подготовка и расстановка кадров
- Ярмарка вакансий
- Делегировать свои права
- Управление проектами
- Проектный подход; Проектный и процессные подходы
- Управление по результатам
- Проектирование управленческой деятельности
- Стратегический менеджмент; Стратегия развития
- Анализ, мониторинг планирования
- Скорректировать работу отдела дополнительного образования и воспитательной работы с образовательными учреждениями
- Развивать модель «Школы проектирования»
- Сетевое взаимодействие ОУ города
- В своей управленческой деятельности: работать во взаимопонимании с коллегами
- Работу с молодыми кадрами
- Необходимо осмыслить
- Очень многое
- Почти все
- Спасибо за перезагрузку

Блок: «Какие приоритетные задачи для развития себя как управленца вы можете сформулировать?»

- Организация работы с кадрами; новые подходы в подборе кадров; создание системы управления развитием учреждения; изучение новых технологий управления, формирование новых компетенций; быть более конкретными, больше внимания уделять работе с кадрами; развитие кадров как фактор повышения качества образования
- Организация работы с родителями; улучшение работы с родительской общественностью; Профессиональный рост педагогов - выстраивание системы с точки зрения эффективности и профессионального стандарта - в работе с родителями (новые формы); в работе с кадрами (стажировка между школами, «обмен» учениками)
- Сетевое взаимодействие в микрорайоне; вопросы взаимодействия с другими структурами и службами; Повышение эффективности взаимодействия департаментов образования, города Ярославля и

учреждений; Управление межличностными связями; участие в сетевом взаимодействии по нескольким направлениям

- Документооборот и всё, что с ним связано, менеджмент и принятие решений; Изучение нормативных актов
- Переосмысление существующей программы развития образовательного учреждения с целью движения к «школе будущего»
- Анализ педагогического опыта, наработанного в МСО - еще столько надо узнать!!!
- Возможность оценивания себя; Развитие аналитико-рефлексивной деятельности
- Программа взаимодействия между школами и ДО
- Повышение эффективности управления ОУ; введение показателей эффективности педагогов
- Работа с вновь назначенными руководителями думать и решать задачи не перспективу
- Успешно встроиться в систему образования города, особенно дополнительного образования
- Повышение квалификации; Повышение экономической и юридической квалификации; Самоменеджмент
- Мотивация, работа на результат- управление событиями
- Работать на ученика; на учителя
- Работать на школу и на страну в целом! Усиление функций контроля (на сегодня - это самое слабое звено)
- Создание службы медиации
- Посещение семинаров по обмену опытом ОУ. Научиться расставлять приоритеты в работе (отличать главное и неглавное)
- Освоение форсайт-технологий
- Совершенствование методологической подготовки
- Очень полезно. Хотим еще
- В споре рождается истина. Ключевых моментов определили много, необходимо сформулировать
- Саморазвитие → развитие учреждения
- Развивать организационной культуру организации