

Манифест кластера «Руководитель образовательной организации»

Школа всегда откликалась и откликается на внешние изменения. На каждом этапе развития **школьной системы** откликом на изменения становятся процессы, позволяющие произвести перенастройку всей системы и отдельных ее элементов. Надо признать, что сегодня как никогда управление **школьной системой образования** происходит не столько в логике адаптивных принципов, сохраняющих устойчивость и постоянство процесса, сколько в логике преадаптивных принципов, позволяющих системе реагировать на изменения, предвидеть их последствия и интегрировать изменения, помогая системе приобретать новые свойства.

Изменения двух последних лет существенно повлияли на школу: обучение перестало рассматриваться только в рамках школьного класса, образовательная среда теперь не ограничивается учебным кабинетом и даже школьным зданием, чередование онлайн- и офлайн-форматов позволяет делать обучение одновременно динамичным и индивидуальным, дистант стал восприниматься более

удобной формой как для взрослых, так и для детей. **Школа** перестала быть основным институтом образования с жестко определенным нормативом освоения школьной программы (семья может выбирать для своего ребенка различные организации, может обучать его дома, а также имеет право варьировать программы и периоды обучения). Но самые главные изменения, произошедшие за последние месяцы, коснулись не столько перезапуска школьного процесса и ритма, сколько переосмысления миссии школы в современном обществе и, как следствие, переосмысления целей и задач, которые стоят перед **школьной системой образования** в ближайшее время. На наш взгляд, школа в современном обществе – это то место, где обеспечивается поддержка и стабильность, место уважения человека, маленького и большого, место приобретения социального опыта, взаимодействия между людьми. На первый план выходят две категории: ценности и личный опыт.

Видит ли директор школы и его команда основную задачу школы в формировании ценностей и построении на данном фундаменте образовательного процесса? Чему следует уделить внимание в первую очередь, а от чего стоит отказаться? Какого выпускника ждут от школы сегодня и как его подготовить? Какие механизмы помогают директору школы одновременно обеспечивать устойчивость и развитие? Какие новые свойства приобретает **школьная система** в настоящее время и как усилить положительные эффекты? Предлагаем эти и другие вопросы обсудить в рамках кластера «Управление школой» на площадках ММСО-2022 «Назад в будущее».

На наш взгляд, будет значимо организовать обсуждение вокруг основных тем.

Чему учить? На данный вопрос ответ очевиден: тому, что пригодится ребенку в жизни, поможет найти себя в профессии и реализоваться; тому, что научит его жить в обществе и взаимодействовать с людьми. На первый план выходят не сами знания, а умения их применять в жизненных ситуациях, т. е. функциональная грамотность и сформированный в школе навык самообразования. Однако следует признать, что формирование функциональной грамотности пока не стало нормой: данная работа в **школах** ведется увы фрагментарно, не используется весь потенциал урочных и внеурочных форм, не обеспечивается включенность всех участников образовательного процесса. Предлагаем обсудить, каким образом в образовательном процессе расширить практическую составляющую, как перейти от симулякра проекта к реальной деятельности.

Еще важные аспекты: практика профориентационной работы со старшеклассниками и формирование предпринимательского мышления. По первому следует обобщить опыт взаимодействия **школы, вуза и профессионального сообщества**; рассмотреть новые интересные модели дополнительного профессионального образования.

По второму – отобрать программы, позволяющие формировать предпринимательское мышление (способность оценивать ситуацию, генерировать идеи и реализовывать задуманное) в работе со старшеклассниками, независимо от их дальнейшей профессиональной траектории.

Как учить? Бесспорно, термины «гибридный формат», «дистант», «онлайн-занятие» уже стали привычными. Мы научились разбираться в цифровых платформах и работать с новым контентом, но до сегодняшнего дня остаются открытыми следующие вопросы: как эффективно сочетать очные и дистанционные форматы, как работать над созданием цифрового продукта, каким образом максимально использовать цифровые ресурсы, оптимизируя процессы и сокращая в том числе и временные затраты учителя и школьного управленца?

Предлагаем поднять еще одну важную тему – школьное оценивание. Считаем, что в настоящее время «оценивание недооценено». Да, именно так: не учитывается многоаспектность данного процесса и его мотивационно-регуляционный потенциал. Каким образом может быть решена проблема субъективности в оценивании и критериальной размытости школьной оценки? Почему не входят в широкую практику новые формы, такие как формирующее оценивание или развивающие беседы? Как сам ребенок включен в систему оценивания? Как с помощью оценивания научить ребенка учиться и воспитать потребность в самообразовании? Может ли **директор школы** управлять данным процессом?

Каким образом создать современную школьную среду?

За последние три года сделан существенный рывок в строительстве новых зданий **школ**, изменении школьной инфраструктуры, оснащении образовательных пространств. Но очевидно, что не всегда в новых корпусах или введенных после капитального ремонта зданиях образовательный процесс обновляется. Что нужно сделать, чтобы изменить не только **школьное пространство**, но и культуру отношений? Каким образом предметно-пространственное окружение ребенка делает живым и динамичным сам процесс обучения? Что позволяет создавать **школьную образовательную среду** максимально ориентированной на интересы ребенка и его развитие?

Как обеспечить взаимодействие? Считаем, что в настоящее время интерес к образованию и образовательным проектам со стороны общества и государства повысился. Расширились межотраслевые проекты, образование становится привлекательным сектором для бизнеса, семья готова к более широкому сотрудничеству. И в этом особенность изменений. Но возникает вопрос: готова ли **школа** к такому взаимодействию? Какие принципы и ценности лежат в основе данного взаимодействия? Через какие формы можно обеспечивать конструктивную и взаимовыгодную совместную деятельность? Как **директор школы и его команда** управляют взаимодействием? Следует обсудить экосистемный подход в **управлении школой**, в создании коммуникаций между участниками отношений через формирование культуры доверия.

Как управлять школой? Безусловно, сегодня актуально говорить об управлении на основе данных, управлении с учетом целостности и системности школьных процессов, использовании цифровых технологий. Следует понимать, что управление зависит и от особенностей школы, и от контекста, в котором она существует. **Управление маленькой школой и образовательным комплексом** – две существенно отличающиеся модели. Качество работы управленческой команды напрямую зависит от способности видеть объект управления, понимать специфику, а также от умения интегрировать управленческие процессы и предвидеть перспективу.

Как управлять современной школой? Изменились ли управленческие модели? В чем отличия каждой школы и учитывает ли **директор** особенности своей организации и социальный контекст? Как запустить школьный консалтинг?

Но крайне важно, на наш взгляд, основное внимание **школьного директора** сконцентрировать на управлении кадрами, подборе и обучении учителей, работе по формированию ценностей и культуры отношений в педагогическом коллективе. Основной ресурс директора – кадры. Стоит обсудить, каким образом **директор** и управленческая команда формируют кадровую политику в организации, актуализируют мотивацию учителей к саморазвитию и самосовершенствованию, обеспечивают стабильность педагогических кадров и удерживают молодых.

Выделяем три ключевых слова: **«интеграция»**, **«взаимодействие»**, **«доверие»**.

Предлагаем использовать кластер **«Управление школой»** в качестве:

- пространства формирования и удержания совместно выработанных моделей и концепций современной школы;
- площадки для поиска смыслов и подбора решений;
- места сбора лучших практик и вариантов их масштабирования;
- площадки для дискуссий и нахождения ответов на нерешаемые вопросы;
- места для тестирования идей и проектов;
- пространства коммуникации и новых контактов.

Приглашаем к сотрудничеству **руководителей школ** и членов школьных команд, а также всех заинтересованных в развитии школы!