муниципальное автономное общеобразовательное учреждение

«Средняя школа № 151»

(МАОУ СШ № 151)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

1. **Паспорт проекта**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Название проекта*** | Коллегиальное управление школой |
| ***Разработчик проекта*** | Дебелова Татьяна Анатольевна |
| ***Срок реализации проекта*** | 01.08.2022-01.09.2023 |
| ***Аннотация проекта*** | Основная идея проекта ‒ это построение в школе полного цикла коллегиального управления, включающего в себя:  - полноту в наличии органов управления, представляющих интересы всех участников образовательных отношений;  - полноту управленческого цикла, а именно наличие работ по подготовке управленческих решений, их принятию и продвижению |
| ***Актуальность темы проекта*** | **В соответствии с Федеральным законом "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года у**правление общеобразовательной организацией, как и любой образовательной организацией, осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.  Для обеспечения коллегиальности в общеобразовательной организации формируются коллегиальные органы управления.  К обязательным коллегиальным органам управления относятся общее собрание работников общеобразовательной организации, педагогический совет. Также в общеобразовательной организации могут формироваться и другие коллегиальные органы управления. Ограничиваясь созданием двух обязательных органов управления, представляющих интересы только работников школы, невозможно в полной мере реализовать коллегиальность управления. Очевидно, что необходимы и другие органы управления, представляющие интересы всех участников образовательных отношений, а также высший коллегиальный орган, принимающий решения на основе обсуждения и согласования мнений всех позиционеров. Не менее важным для придания коллегиального характера управлению школой являются соответствующие формы и методы работы |
| ***Цель проекта*** | Коллегиальное управление школой, которое будет характеризоваться наличием:   * органов управления, представляющих интересы всех участников образовательных отношений; * управленческого цикла, включающего работы по подготовке управленческих решений, их принятию и продвижению |
| ***Задачи проекта*** | 1. Анализ существующей модели коллегиального управления на соответствие заявленным в цели характеристикам.  2. Доработка существующей модели коллегиального управления в соответствии заявленным в цели характеристиками.  3. Подготовка или коррекция локальных актов (Положений) для реализации доработанной модели коллегиального управления.  4. Организация работ и проведение мероприятий по реализации доработанной модели коллегиального управления школой.  5. Анализ эффективности полученной модели |
| ***Целевая аудитория проекта*** | Участники образовательных отношений: обучающиеся, их родители (законные представители), педагоги, администрация школы |
| ***Ожидаемые результаты проекта*** | 1. Разработана модель коллегиального управления школой (цикл подготовки и принятия стратегически важных решений).  2. Принято Положение о Совете школы как высшем органе коллегиального управления образовательной организацией.  3. В Положение о педагогическом совете, Положение о Совете родителей, Положение о совете старшеклассников внесены изменения.  4. Сформирован состав Совета школы.  5. Реализован цикл подготовки и принятия стратегически важного решения (на примере актуализации модели внеурочной деятельности). |
| ***Мероприятия проекта*** | Анализ существующей модели коллегиального управления на соответствие заявленным в цели характеристикам:   * Цикл управленческих семинаров;   Доработка существующей модели коллегиального управления в соответствии заявленным в цели характеристиками:   * Цикл управленческих семинаров;   Подготовка или коррекция локальных актов (Положений) для реализации доработанной модели коллегиального управления:   * Разработка проекта Положения о Совете школы; * Коррекция Положений о Совете родителей и Совете старшеклассников, о Педагогическом совете; * Обсуждение проектов документов и их согласование, принятие на педагогическом совете, Совете родителей, Педагогическим совете; * Подготовка или коррекция локальных актов (Положений) для реализации доработанной модели коллегиального управления;   Организация работ и проведение мероприятий по реализации доработанной модели коллегиального управления школой:   * Формирование или обновление составов органов управления школой * Назначение ответственного за организацию работ по актуализации модели внеурочной деятельности (руководитель рабочей группы) и утверждение персонального состава рабочей группы. * Разработка программ и проведение мероприятий по теме «Актуализация модели внеурочной деятельности» * Управленческие семинары * Заседание Административного совета * ОДИ-образные семинары * Заседание Педагогического совета * Детская ОДИ * Заседание Совета старшеклассников * Клуб образовательных инициатив * Заседание Совета родителей * Сборка, оформление предложенных идей, размещение проекта решения теме «Актуализация модели внеурочной деятельности» на сайте для обсуждения, сбора предложений, согласований   Анализ эффективности полученной модели:   * Анонимное анкетирование участников образовательных отношений о наличии возможности участия в подготовке и принятии управленческих решений. Анализ, обобщение, оформление результатов и размещение на сайте школы (в отчете по результатам самообследования). |
| ***Эффекты / Критерии реализации проекта*** | Реализована возможность для каждого участника образовательных отношений принимать участие в разработке и принятии управленческих решений. По результатам анкетирования: наличие возможности – 100%; участие – не менее 70%; удовлетворенность принятым решением – не менее 70% от участвовавших;  Принято решение по актуальной задаче (проблемы) деятельности школы, затрагивающее интересы всех участников образовательных отношений (актуализированная модель внеурочной деятельности). В модели учтены (приняты или обосновано отклонены) предложения всех групп разработчиков (протоколы согласований); Итоговый вариант решения утверждён высшим коллегиальным органом управления образовательной организации – Советом школы. |
| ***Основные риски реализации проекта*** | Риск: неготовность или нежелание отдельных категорий участников образовательных отношений участвовать в семинарских работах по подготовке управленческих решений, т.к. это затратно и по времени, и интеллектуально, и эмоционально.  Меры предупреждения: разъяснительная работа перед проведением выборов в органы управления о характере работ. Ориентация при выборах на заинтересованных и мотивированных на дополнительную работу, если это будет обеспечивать качество управления школой.  Меры минимизации: ответственная работа с мнениями, идеями, предложениями, критикой и т.п. суждениями участников работ. Если будет очевидно, что результаты их работы востребованы, поддерживаются, а если отклоняются, то объективно и мотивированно, то это также помогает снимать обозначенные риски |

**2. Обоснование разработки проекта**

**В соответствии с Федеральным законом "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года у**правление общеобразовательной организацией, как и любой образовательной организацией, осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Для обеспечения коллегиальности в общеобразовательной организации формируются коллегиальные органы управления. К обязательным коллегиальным органам управления относятся общее собрание работников общеобразовательной организации, педагогический совет. Также в общеобразовательной организации могут формироваться и другие коллегиальные органы управления. На наш взгляд, ограничиваясь созданием двух обязательных органов управления, представляющих интересы только педагогических работников школы, невозможно в полной мере реализовать коллегиальность управления. Совершенно очевидно, что необходимы и другие органы управления, представляющие интересы всех участников образовательных отношений, а также высший коллегиальный орган, принимающий решения на основе обсуждения и согласования мнений всех позиционеров. Не менее важным для придания коллегиального характера управлению школой являются соответствующие формы и методы работы.

При формировании коллегиальных органов управления важно обеспечить возможность представительства всех групп участников образовательных отношений и заинтересованных субъектов деятельности общеобразовательной организации, к которым следует отнести: школьную администрацию, педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) обучающихся, представителей общественности. Тогда возникает необходимость в высшем коллегиальном органе управления, который принимает решения с учетом мнений всех участников образовательных отношений.

В противном случае нет гарантии принятия обдуманного, взвешенного решения по наиболее сложным вопросам управления школой, когда важно мнение всех групп причастных к его исполнению или когда нет мест для серьезной подготовительной работы для всех или отдельных групп участников образовательных отношений к выработке управленческого решения.

Наличие представительных органов логично требует решения вопроса о механизме формирования и представления интересов участников образовательных отношений. Например, высшим коллегиальным органом управления, где представляются интересы всех участников образовательных отношений может стать Совет Школы. Не будучи обязательным, тем не менее, он является аутентичным органом, замыкающим цикл принятия и исполнения коллегиальных решений, либо это может быть другой совет, обеспечивающий такое же представительство участников образовательных отношений.

При формировании общего мнения по значимым вопросам управления школой важным является не столько выяснение мнения большинства, сколько совместное понимание, обсуждение оснований для принятия того или иного решения по обозначенным вопросам, что может быть эффективно обеспечено в семинарском формате работы.

Это могут быть семинары как однородных групп (администрации, педагогов, старшеклассников, родителей (законных представителей)), в ходе которых формируется позиция соответствующего субъекта, так и семинары смешанных групп, где эти позиции обсуждаются (сопоставляются, аргументируются, критикуются), что в дальнейшем дает возможность на согласованной основе принимать коллегиальные решения.

Содержанием работы на таких семинарах может быть проблемная ситуация деятельности школы, затрагивающая интересы участников образовательных отношений, также это могут быть вопросы развития общеобразовательной организации, определения приоритетов деятельности (программы и проекты развития), модельные решения значимых вопросов и другие вопросы.

Характерным признаком такого семинара является концентрированная коллективная мыслительная работа, имеющая целью получение конкретного мыслительного продукта, заданного темой семинара.

Управленческие решения, принятые с использованием интеллектуального ресурса всех участников образовательных отношений, становятся более взвешенными, продуманными, обоснованными, а значит, реализуемыми, т.к. учтены все интересы, проработаны сценарии и риски, получено и осмыслено многообразие идей, предложений.

**3. Актуальность темы**

В нашей школе ведется работа в данном направлении. Есть органы управления, представляющие интересы обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогов, администрации, обустроены места коллективной работы по выработке управленческих решений для отдельных категорий – для учителей, для администрации, для родителей. Нет высшего коллегиального органа управления школой. Существующие органы такой функцией не обладает.

Следуя принципу коллегиальности в МАОУ СШ № 151 ведется системная работа по внедрению и распространению коллективных форм и методов работы как основы для обеспечения коллегиальности принимаемых решений, для истинного, а не формального представительства осознанных, осмысленных, согласованных мнений различных субъектов школьного образования. Соответствующие органы управления МАОУ СШ № 151 представлены в таблице 1.

Таблица 1. Органы коллегиального управления МАОУ СШ № 151

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Участники образовательных отношений | Орган управления, принимающий управленческие решения | Форма подготовки оснований для принятия управленческих решений |
| Родители (законные представители обучающихся школы | Совет родителей | Клуб образовательных инициатив |
| Обучающиеся (8-11 классов) | Совет старшеклассников | Нет |
| Педагогические работники школы | Педагогический совет | ОДИ-образные педсоветы, семинары |
| Администрация школы | Административный совет | Управленческий семинар |
| Все участники образовательных отношений | Нет | - |

Полномочия и ответственность перед теми, кто делегировал своего представителя обеспечивается каскадным порядком формирования представительской позиции и соответствующей отчетности.

Например, для того чтобы представлять согласованное мнение всех родителей (как минимум большинства), необходима система встреч, обсуждений, голосований, отчетов, когда родительское собрание каждого класса вырабатывает свое мнение по актуальному вопросу, аргументирует его и наделяет полномочиями своего представителя в высший орган управления школой. Если классов много, как например в нашей школе их более 90, то необходим еще один промежуточный уровень – совет родителей ступени или даже параллели. Тогда на заседании высшего органа управления уполномоченные представители родителей говорят и принимают решения не от себя лично, а от всего родительского сообщества школы или как минимум от его большинства.

Соответственно и в обратном порядке организована система отчета избранного представителя родителей перед каждым конкретным родителем.

Как бы банально не выглядела данная схема, на деле мы зачастую работаем по-другому: выбираем в совет родителей наиболее активных, либо наиболее удобных. Они выражают в лучшем случае свое индивидуальное мнение, в худшем – присоединяются к мнению директора, что не позволяет рассмотреть вопрос с разных позиций, с учетом мнения разных субъектов, делая таким образом принятые решения не проработанными и уязвимыми.

Аналогично строиться работа с советом обучающихся. В нашей школе – это Совет старшеклассников, который работает в части согласования и отчетности полностью по той же каскадной схеме, что и родители.

В школе в системе проводятся еженедельные Управленческие семинары для школьной администрации, на которых обсуждаются наиболее сложные вопросы управления и образования, формируется общее программные представления, разрабатываются модельные решения относительно важных задач функционирования и развития школы.

Практикуется проведение 2-3 раза в год тематических Педагогических советов в ОДИ-образной форме, когда педагоги становятся не просто слушателями докладов администрации и участниками итоговых голосований за подготовленные решения, а активными участниками разработки этих решений. В ходе погружений в тему педсовета педагоги разрабатывают подходы, модельные и проектные идеи (которые в дальнейшем дорабатываются рабочими группами до итогового продукта), обсуждают разное видение, сопоставляют разные позиции, формируемые в логике оргпроектов педагогических советов прямо в ходе погружений. В таком случае решение становится понятным, обоснованно принятым и ответственно разделяемым каждым участником педагогического совета.

В настоящее время в школе формируется новая сущность – Клуб образовательных инициатив. Это сообщество, собравшее наиболее активных и заинтересованных родителей, представителей школьной администрации, внешних экспертов в области экономики, управления, образования. На заседаниях Клуба обсуждаются «Большие смыслы» развития образования, возможные векторы развития конкретной школы. Практикуются выездные заседания Клуба, когда его участники на месте знакомятся с опытом других школ, осмысливая возможности партнерства для реализации сетевых проектов.

На данный момент в школе нет специально организованной формы работы семинарского характера с обучающимися – это задача ближайшего периода. Есть многолетний опыт проведения ОДИ для школьников в МБОУ СШ № 141 г. Красноярска. Опираясь на опыт наших коллег, планируем проведение погружений сначала для Совета старшеклассников с постепенным расширением состава участников.

**4. Цель и задачи проекта**

Цель ‒ коллегиальное управление школой, которое будет характеризоваться наличием:

* органов управления, представляющих интересы всех участников образовательных отношений;
* управленческого цикла, включающего работы по подготовке управленческих решений, их принятию и продвижению

Задачи проекта:

1. Анализ существующей модели коллегиального управления на соответствие заявленным в цели характеристикам.

2. Доработка существующей модели коллегиального управления в соответствии заявленным в цели характеристиками.

3. Подготовка или коррекция локальных актов (Положений) для реализации доработанной модели коллегиального управления.

4. Организация работ и проведение мероприятий по реализации доработанной модели коллегиального управления школой.

5. Анализ эффективности полученной модели

Целевая аудитория проекта ‒ участники образовательных отношений: обучающиеся, их родители (законные представители), педагоги, администрация школы.

**5. Ожидаемые результаты проекта и критерии их достижения**

*Результат 1.* Разработана модель коллегиального управления школой (цикл подготовки и принятия стратегически важных решений).

*Критерии результата:*

* Цикл включает в себя работы а) по подготовке оснований решений, б) по принятию решений (восхождение по каскадной схеме от каждого участника образовательных отношений к высшему коллегиальному органу управления школой), в) по ознакомлению с итоговым решением каждого участника образовательных отношений (обратное схождение по каскаду);
* В цикл включены органы управления, представляющие все категории участников образовательных отношений (школьную администрацию, педагогических работников, обучающихся, их родителей (законных представителей)), а также представителей заинтересованной общественности (экспертное сообщество).

*Результат 2.* Принято Положение о Совете школы как высшем органе коллегиального управления образовательной организацией.

*Критерии результата:*

* Совет школы – высший коллегиальный орган управления образовательной организацией, принимающий решения с учетом рассмотрения, обсуждения мнений всех участников образовательных отношений.
* В Положении прописано как обязательных два вида работ: по подготовке оснований принятия решений; принятие решений.
* Положение принято и утверждено установленным образом;
* Внесены соответствующие изменения в Устав образовательной организации.

*Результат 3.* В Положение о педагогическом совете, Положение о Совете родителей, Положение о совете старшеклассников внесены изменения.

*Критерии результата:*

* Изменения регламентируют наличие работ по подготовке решений соответствующим органов управления.

*Результат 4.* Сформирован состав Совета школы как высшего органа коллегиального управления образовательной организацией.

*Критерии результата:*

* В состав Совета вошли представители всех категорий участников образовательных отношений (школьной администрации, педагогических работников, обучающихся, их родителей (законных представителей);
* Наличие протоколов выборов, доказывающих возможность каждого участника образовательных отношений избирать и быть избранным в Совет школы;
* Информация о Совете школы и его персональном составе размещена на школьном сайте;

*Результат 5.* Реализован цикл подготовки и принятия важного решения (на задаче актуализации модели внеурочной деятельности).

*Критерии результата:*

* Реализован полный цикл, описанный в результате 1;
* В модели учтены (приняты или обосновано отклонены) предложения всех групп разработчиков (протоколы согласований);
* Актуализированная модель внеурочной деятельности принята, согласована и утверждена в установленном порядке, и размещена на сайте школы;
* Актуализированная модель внеурочной деятельности обеспечивает решение задач
  + Для обучающихся 1-6 классов:
    - мотивации изучения учебных предметов;
    - индивидуального сопровождения детей с особыми образовательными потребностями, в т.ч. одаренных школьников, слабо мотивированных;
  + Для обучающихся 7-9 классов:
    - предпрофессионального и профессионального самоопределения;
    - индивидуального сопровождения детей с особыми образовательными потребностями, в т.ч. одаренных школьников, слабо мотивированных;
  + Для обучающихся 10-11 классов:
    - реализации предпрофильного и профильного обучения;
    - индивидуального сопровождения детей с особыми образовательными потребностями, в т.ч. одаренных школьников, слабо мотивированных.

*Результат 6.* Установлена эффективность модели коллегиального управления.

*Критерии результата:*

* Реализована возможность для каждого участника образовательных отношений принимать участие в разработке и принятии управленческих решений. По результатам анкетирования:
  + - признали наличие возможности – 100%;
    - приняли участие – не менее 70%;
    - удовлетворены принятым решением – не менее 70% от участвовавших.

**6. План реализации проекта**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Задачи проекта | Мероприятия | Сроки проведения | Ответственный исполнитель |
|  | Анализ существующей модели коллегиального управления на соответствие заявленным в цели характеристикам | Управленческий семинар | 03.08.2022 | Директор |
|  | Доработка существующей модели коллегиального управления в соответствии заявленным в цели характеристиками | Управленческий семинар | 14.09.2022  21.09.2022  28.09.2022 | Школьная администрация |
|  | Подготовка или коррекция локальных актов (Положений) для реализации доработанной модели коллегиального управления | Разработка проекта Положения о Совете школы | Октябрь 2022 | Директор |
| Коррекция Положений о Совете родителей и Совете старшеклассников, о Педагогическом совете | Октябрь 2022 | Заместитель директора по ВР |
| Обсуждение проектов документов и их согласование, принятие на педагогическом совете, Совете родителей, Педагогическим совете | Ноябрь 2022 | Директор |
|  | Организация работ и проведение мероприятий по реализации доработанной модели коллегиального управления школой (на задаче актуализации модели внеурочной деятельности) | Формирование или обновление составов органов управления школой | Сентябрь 2022 | Директор |
| Назначение ответственного за организацию работ по актуализации модели внеурочной деятельности (руководитель рабочей группы) и утверждение персонального состава рабочей группы. | Сентябрь 2022 | Директор |
| Разработка программ и проведение мероприятий по теме «Актуализация модели внеурочной деятельности»: | Сентябрь 2022-май 2023 | Руководитель тематической рабочей группы |
| Управленческие семинары | Декабрь 2022-март 2023 | Замдиректора по НМР |
| Заседание Административного совета | 21.03.2023 | Директор |
| ОДИ-образные семинары | Осенние каникулы | Замдиректора по НМР |
| Заседание Педагогического совета | 15.11.2022 | Председатель Педагогического совета |
| Детская ОДИ | Зимние каникулы | Замдиректора по ВР |
| Заседание Совета старшеклассников | 25.01.2023 | Председатель Совета старшеклассников |
| Клуб образовательных инициатив | Декабрь 2022-апрель 2023 | Замдиректора по ВР |
| Заседание Совета родителей | 18.04.2023 | Председатель Совета родителей |
| Сборка, оформление предложенных идей, размещение проекта решения теме «Актуализация модели внеурочной деятельности» на сайте для обсуждения, сбора предложений, согласований | Май 2023 | Руководитель тематической рабочей группы |
| Заседание Совета школы | 22.05.2023 | Председатель Совета школы |
|  | Анализ эффективности полученной модели | Анонимное анкетирование участников образовательных отношений о наличии возможности участия в подготовке и принятии управленческих решений. Анализ, обобщение, оформление результатов и размещение на сайте школы (в отчете по результатам самообследования) | До 20.04.2024 | Директор |

**7. Эффекты / Критерии реализации проекта**

Решена конкретная актуальная задача или проблема образовательной организации. В решении приняли участие все участники образовательных отношений, что обеспечивает их готовность реализации принятых решений. Такая модель может использоваться всеми образовательными организациями, которые хотели бы реализовать в своих школах коллегиальное управление в полной мере.

**8. Мониторинг реализации проекта**

Мониторинг реализации проекта осуществляется:

* по точкам контроля достижения промежуточных результатов, обозначенных в плане мероприятий;
* рефлексии хода реализации проекта и качества получаемых результатов на сборах рабочей группы (с ориентиром на критерии качества, оформленные в разделе 5);
* по степени удовлетворенности всех участников образовательных отношений возможностью участия в принятии управленческих решений (по итогам первой апробации цикла).

**9. Ресурсное обеспечение**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятия / статьи затрат | Объем | Источник |
| 1 | Привлечение к ОДИ-образным семинарам специалистов по разработке и сопровождению мероприятий | 3 чел\*24 часа\*500 руб=36 000 руб | Внебюджетные средства |
| 2 | Временные затраты на проведение ОДИ-образным семинаров:  - педагогов | 24 часа | Каникулярное рабочее время |
| - обучающихся | 24 часа | Каникулярное время для проведения внеурочной работы, ориентированной на формирование коммуникативных, регулятивных УУД |

**10. Основные риски проекта и пути их минимизации**

К рискам реализации проекта можно было бы отнести неготовность или нежелание отдельных категорий участников образовательных отношений участвовать в семинарских работах по подготовке управленческих решений, т.к. это затратно и по времени, и интеллектуально, и эмоционально.

Снимается этот риск разъяснениями перед проведением выборов в органы управления о характере работ. Практика показывает, что в каждой группе участников образовательных отношений есть заинтересованные и мотивированные на дополнительную работу, если это будет обеспечивать качество управления школой.

Второй механизм – это ответственная работа с мнениями, идеями, предложениями, критикой и т.п. суждениями участников работ. Если будет очевидно, что результаты их работы востребованы, поддерживаются, а если отклоняются, то объективно и мотивированно, то это также помогает снимать обозначенные риски.