

## ГИМНАЗИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ (эссе об управленческой деятельности по системному обеспечению качества образования)



**Киселев Константин Леонидович**, директор ГУО «Гимназия № 2 г. Витебска», абсолютный победитель областного конкурса профессионального мастерства руководителей учреждений образования «Руководитель года – 2019», член совета специального фонда Президента Республики Беларусь по поддержке одаренных учащихся и студентов

Ученые утверждают, что человеку необходимо менять работу каждые 7 лет. Согласно исследованиям, если сотрудник дольше задерживается на одном месте, у него пропадают инициатива, мотивация, креативность. Начинается застой... 28 августа 2020 года я с улыбкой вспоминал об этих исследованиях американских ученых, потому что именно в этот день я могу праздновать свое рождение как директора. 11 лет минуло с того времени, как я возглавил гимназию № 2 г. Витебска. И по идее, уже 4 года просто обязан ощущать пресыщенность, быть эмоционально выхолащенным. Только на деле с каждым новым учебным годом и идеей все больше, и желания творить прибавляется, и все чаще посещает нечто, дарованное свыше, зовущееся вдохновением... Наверное, американские эксперты, проводя эксперименты, должны вывести за скобки профессию педагога, которая а priori дает возможность ежедневной реализации, свежести чувств и эмоций, требует непрерывного самосовершенствования и саморазвития.

Важнейшей причиной моего желания и дальше развиваться вместе с гимназией является наш постоянный прогресс: в результатах, организации образовательного процесса, ресурсной базе. На сегодняшний день гимназия № 2 г. Витебска – это сформированный бренд образования Витебщины, одно из самых востребованных учреждений образования города и области. Мы смогли прийти к этому статусу, преодолев немалое количество проблем, вложив сердце и душу в построение мощного многопрофильного учебного заведения, известного даже за пределами нашей Родины.

А началось все в конце августа 2009 года, когда я с трепетом и волнением первый раз переходил порог гимназии № 2, знаменитой в прошлом средней школы № 9 с углубленным изучением английского языка, из стен которой с регулярной периодичностью выходили знаменитые государственные деятели и дипломаты, спортсмены и художники, переводчики и врачи. Гимназии, в которой работал коллектив опытных и понастоящему профессиональных педагогов. Учебного заведения, в котором в восьмидесятых и начале девяностых годов мечтали учить своих деток чуть ли не все родители нашего города...

Каково же было мое удивление, когда я увидел изнутри, что при всех вышеперечисленных плюсах, при высоком методическом мастерстве педагогов, амбициозном и творческом коллективе, устоявшейся и эффективной системе иноязычного образования наметились серьезные проблемы, которые ставили под угрозу существование гимназии № 2 в формате статусного учебного заведения, которое обеспечивает истинно высокое качество образования:

1. Еще во время первых посещений гимназии в качестве заместителя директора по учебной работе был удивлен ее внешним видом: трава на территории по пояс, крыльцо в дырках, затекающие потолки, один компьютерный класс на всю огромную гимназию... Материально-техническая и учебно-технологическая база явно нуждались в обновлении, причем срочном и безотлагательном.

2. Самые одаренные дети без зазрения совести переходили в гимназию Б (дадим ей такое условное название) с целью углубленного изучения математики, информатики, гимназию

В – чтобы достигать серьезных результатов в изучении химии и биологии. То есть поле вариативных возможностей для реализации потенциала гимназистов было достаточно узким и базировалось только на лучшей в городе системе обучения английскому языку.

3. По итогам областных олимпиад (важнейшему показателю для учреждений образования нового типа, основным ориентиром для которых должно быть развитие интеллектуальной одаренности) гимназия № 2 занимала лишь шестое место в Витебской области, по итогам заключительного этапа – едва ли входила в сотню лучших в республике. Да и победы наши были плодом усилий всего трех педагогов: Н.Н. Черновой по английскому языку, Е.П. Токаревой по испанскому языку и С.Н. Кривенко по географии, – что свидетельствовало о недостаточной работе других учителей по раскрытию интеллектуального потенциала, об отсутствии выработанной системы работы с одаренными учащимися.

4. Получив специальность «Менеджер в сфере образования» при Академии последиplomного образования, я был готов повышать методический уровень учителей гимназии путем реализации инновационных и экспериментальных проектов. В 2009 году гимназия занималась инновационной деятельностью лишь на районном уровне и только небольшое количество педагогов было вовлечено в нее.

5. Традиции – серьезная и важная вещь. Плохо, когда они становятся чем-то закостенелым и нет желания подумать об альтернативе... Организация воспитательной работы начала превращаться в рутину, мероприятия – в шаблон. Необходимо было внести свежую струю, продумать систему мер, чтобы воспитательная работа была интересной и полезной для учащихся, формировала в них внутреннюю ответственность за судьбу Родины, собственной семьи, за развитие своей личности.

6. Наконец, самым большим разочарованием стал июнь 2010 года – время набора в 1-й класс, вступительных испытаний в 5-й класс. Оказалось, что желающих учиться в гимназии было не намного больше, чем предназначалось контрольной цифрой приема, а в 5-й класс к нам пришли всего 8 деток из других школ. Ко всему прочему, настроение окончательно испортила одна обаятельная женщина из управления образования Витебского облисполкома, которая, придя на проверку, высказала мнение о том, что наше учебное заведение – худшее из всех гимназий города... Это стало последней каплей – я поклялся себе, что мы изменим подобное мнение своей работой и продуманной PR-стратегией, создав яркий и позитивный имидж одного из лучших в нашей области учреждений образования.

Как мы видим, наши проблемы касались учебной, воспитательной, методической, инновационной, кадровой, финансово-хозяйственной, маркетинговой деятельности учреждения. А кто, в первую очередь, несет ответственность за все направления деятельности школы? Правильно, директор. И в том, эффективно, результативно работает учреждение образования или нет, повинен, прежде всего, руководитель, а не обстоятельства, невзгоды и внезапно прохуdivшийся карман бюджетных ассигнований. Я на всю жизнь запомнил лекцию замечательного белорусского педагога и ученого Н.И. Запрудского о критериях работы эффективной школы. Так вот, известный ученый в качестве главного, основополагающего показателя выделил лидерство директора в образовательном процессе. И выразаться оно должно, на мой взгляд, в ведущей роли руководителя в определении стратегии развития учреждения образования, управлении этим развитием.

Для определения основных приоритетов дальнейшего совершенствования организации мы создали Программу развития «Гимназия максимальной реализации», в которой определили миссию нашего учебного заведения, цель, задачи и направления Программы, ожидаемые результаты ее выполнения. В основу нашей Программы развития была заложена идея «максимальной реализации духовно-интеллектуальной индивидуальности учащегося, отвечающей принципам устойчивого развития современного информационного общества, национальным интересам государства и его развития с учетом стратегии и потребностей инновационной экономики» – то есть первоначально определена миссия учреждения образования. В связи с реализацией миссии от сугубо лингвистической гимназии мы кадрово, ментально перешли к идее «многопрофильного учебного заведения на базе совершенного владения иностранными и государственными языками».

Мне не хотелось бы останавливаться на всех тонкостях выстроенной в гимназии № 2 стратегии развития – поверьте, она достаточно масштабна и «ветвиста». Тем не менее мне хотелось бы заострить внимание на трех основных идеях, которые, по моему глубокому убеждению, должен принимать во внимание любой руководитель школы, управляя развитием образовательной организации.

**1) У любой школы должно быть свое лицо.** Это можно сказать школа-бренд, можно говорить о конкурентоспособной школе, можно назвать это как-то иначе. Суть не в названии. Для меня главное другое. Любое учреждение образования – от маленькой сельской школки на 50 учащихся до престижной столичной гим-

назии – должно быть узнаваемо и отлично от сотен других, должно иметь свою индивидуальность. Чтобы выжить в конкурентном мире, школа должна найти свое особое место, создать вокруг и внутри себя атмосферу доверия и успешности одновременно, быть привлекательной для обучения и работы, для творчества и реализации собственных возможностей, способностей и интересов.

Именно поэтому, несмотря на создание многопрофильной гимназии, расширяющей поле вариативных возможностей обучающихся, мы не просто сохранили, а приумножили традиции гимназии № 2 в организации иноязычного образования, нашего бренда. Так, начиная с 8-го класса, английский язык является профильным предметом во всех классах, с 5-го класса первыми в стране мы ввели на отметочном уровне изучение вторых иностранных языков (испанского, немецкого, французского или китайского на выбор). С 8-го класса наши учащиеся имеют возможность изучения шведского и польского языков на факультативном уровне. Таким образом, всего в гимназии изучается 7 иностранных языков, и мы с гордостью отмечаем, что подобная система иноязычного образования не имеет аналогов в Республике Беларусь!

**2) Кадры решают всё!** Этот тезис не утратит своей актуальности никогда. Поэтому основой своей руководящей деятельности я вижу грамотный подбор, расстановку и обучение педагогов. Исследуя мировой опыт управления развитием образовательных организаций, я сделал вывод, что все мировые высокоэффективные школьные системы сосредоточивали внимание на повышении качества работы учителя, поскольку именно этот фактор оказывает прямое влияние на образовательный уровень учеников.

За годы работы в гимназии нам удалось создать один из самых ярких педагогических коллективов в образовательном пространстве Витебщины, закрыв проблемные позиции настоящими звездами педагогического Олимпа: математиками А.В. Шуголем и С.Г. Матросовой, тренерами по программированию В.П. Лактиной и М.С. Костенко, историками О.В. Чаплыгиной и В.А. Лукьяновой, биологами М.В. Демидаш и В.М. Коцуром, филологами Л.Н. Прусовой и Н.П. Довбешко, главным знатоком китайского языка Витебской области Ма Луном, – то есть теми педагогами, которые, придя в гимназию уже состоявшимися профессионалами, смогли достичь высоких образовательных результатов республиканского уровня с нашими детками. Мы привлекли к работе 8 преподавателей вузов, кандидатов и докторов наук, которые помогают выходить на новые рубежи нашим одаренным учащимся. За последние годы значительно

прогрессировали наши, исконно гимназические учителя, многие из которых еще и являются выпускниками гимназии: филологи Е.К. Моисеева и О.М. Коломийцева, преподаватель английского языка А.С. Миненко и, наверное, лучший географ страны С.Н. Кривенко.

Я всегда с неподдельной гордостью говорю о достижениях наших педагогов и гимназистов. Ведь это то, для чего мы работаем. Некоторые коллеги даже обижаются: мол, что это у Киселева все, видите ли, лучшие... Но для меня как руководителя эти потрясающие педагоги действительно лучшие на планете Земля. И это они регулярно доказывают главным – результатами собственной деятельности! Да и со временем к ним начинаешь относиться как к близким родственникам, членам большой и дружной семьи...

У меня часто спрашивают: «Как Вам удается привлечь таких знатных педагогов?», «Сколько Вы им платите?». Что ж, поделюсь маленьким секретом привлечения высококвалифицированных кадров. Не умаляя финансового стимулирования как действенного метода мотивирования педагогов, скажу, что в гимназию № 2 города Витебска учителя идут не за баснословными барышами – их в бюджетной организации и быть не может! Идут они за спокойной и доброжелательной атмосферой, за чутким вниманием руководителя к любым жизненным и профессиональным потребностям. Приглашая педагога, я создаю для него должную инфраструктуру образования, которая включает в себя как обеспечение учителя необходимым оборудованием, так и устройство его ребенка в хороший садик, помощь в оказании медицинских услуг для членов семьи и многое другое.

**3) Создание единого школьного сообщества.** Руководитель всегда должен помнить, что участниками образовательного процесса являются обучающиеся, их законные представители и педагоги. Но, кроме того, еще члены исполнительной и законодательной власти, шефы и спонсоры, выпускники, да и просто все не безразличные к судьбе учебного заведения люди. И сплотить всех этих людей для достижения намеченных целей – одна из главных задач руководителя. Вот почему, говоря об успехах нашей гимназии, всегда употребляю местоимение «мы». Ведь за каждой, даже самой маленькой победой, стоят взаимосвязанные действия многих людей.

В течение 11 лет все члены нашего гимназического сообщества много и напряженно трудились. В итоге мы пришли к тем **результатам**, которые можно признать вполне удовлетворительными, а некоторыми даже гордиться, успешно решив те базовые проблемы существования нашего учебного заведения, с которых мы начинали построение нашей «Гимназии максимальной реализации».

1. Во-первых, мы сделали внешний облик гимназии современным и эстетически привлекательным, произведя реконструкцию кровли, центрального крыльца, санузлов, актового и спортивного залов, заменив окна, благоустроив территорию гимназии. Мы приобрели новую мебель, оборудовали два компьютерных класса. Почти каждый учебный кабинет оснащен современным телевизором и компьютерами, мультимедиабордом или интерактивной доской. Полностью изменив оформление коридоров и рекреаций, мы добились того, что гимназия стала уютной и домашней. Да... всего один абзац текста, а сколько за каждой буквой стоит усилий и надежд, просьб и требований, разочарований и неподдельной радости... Если посчитать все потраченные ресурсы, то образуется сумма, заметно превосходящая миллион долларов. И хочется снять шляпу перед многими людьми, которые в наш не самый финансово благополучный век смогли осознать, что инвестиции в образование – самые надежные и долгосрочные!

2. Важнейшим этапом развития гимназии является реформирование нашего учреждения образования, переход его к многопрофильности, при сохранении мощных традиций иноязычного образования. Благодаря участию в республиканском эксперименте по апробации учебных планов для учреждений общего среднего образования в условиях реализации профильного обучения создали экономические, информационно-технологические, историко-филологические классы, ввели в учебный план обучение вторым иностранным языкам на отметочном уровне, то есть создали условия для максимальной реализации наших учащихся в любой образовательной отрасли. И теперь уже к нам приходят по-настоящему талантливые детки, а иногда уже состоявшиеся звезды из гимназий Б и В, уверенные в том, что в гимназии № 2 они смогут себя раскрыть еще больше...

3. За последние годы олимпиадное движение стало неотъемлемой частью образовательного процесса нашего учебного заведения. В гимназии сложилась четкая система подготовки гимназистов к участию в предметных олимпиадах, содержащая план мероприятий, в которых участвуют обучающиеся, а также система управления данным процессом. Не вдаваясь в подробности, скажем, что в основе работы нашей системы – личность гимназиста, грамотное соотношение его склонностей с потребностями, а также бережное и терпеливое встраивание его в систему: к нужному ребенку учителю, классному руководителю. И это также в огромной мере задача директора: не потерять ни зернышка дарования ребенка. Скажем откровенно: нашу систему подготовки гимназистов к предметным олимпиадам вряд

ли можно назвать уникальной, это скорее синтез наработок наших коллег во всем мире, опыт которых мы бережно изучали. Но вот признать, что данная система действенна и эффективна, стоит без раздумий. Мы уже на протяжении 6 лет входим в десятку лучших школ республики. В 2019/2020 мы стали лучшими в Республике Беларусь по результатам работы с одаренными учащимися, включающей участие в международных предметных олимпиадах, заключительном этапе республиканской олимпиады по учебным предметам, а также республиканском конкурсе работ исследовательского характера. 2019/2020 год принес сразу шесть побед наших учащихся на международных олимпиадах по математике, информатике, географии, русскому языку! Но ведь наша система дает только свои первые плоды, эдакие «цветочки»... И у меня есть все основания полагать, что «ягодки» впоследствии созреют сочными и вкусными...

4. Наши учителя – люди творческие и ищущие, поэтому гимназия смогла активно включиться в инновационную деятельность. На базе ГУО «Гимназия № 2 г. Витебска» за период с 2010 по 2020 год было реализовано 11 инновационных и экспериментальных проектов, 4 из которых республиканского уровня. В рамках деятельности республиканского проекта совместно с филологическим факультетом ВГУ имени П.М. Машерова был создан Учебно-научно-методический лингвистический центр, который проводит серьезную работу по популяризации лингвистического образования в регионе: лекции и семинары для педагогов области, занятия с учащимися гимназии ученых ВГУ, организация лингвистической практики по подготовке к олимпиадам, Неделя «Познание и творчество», международная научная конференция «Диалог языков и культур в XXI веке». А с 2019 года гимназия № 2 стала единственным в Беларуси филиалом «ЮНИ-центра-XXI», научно-исследовательского и методического центра преподавателей и учащихся на базе факультета прикладной математики и информатики и ГУО «Институт повышения квалификации и переподготовки в области технологий информатизации и управления» Белорусского государственного университета. Это было важно, ведь мы с удовольствием формируем в массовом сознании и наш новый бренд – одного из самых успешных учебных заведений по изучению математики и программирования.

5. Мы поддержали традиции гимназии в организации воспитательной работы, в то же время создали и новые атрибуты, коллективные творческие дела: ежегодно проводятся гимназические конкурсы «Гимназист года», «Лучший класс года», Недели гимназии. Организованы работа

журналистского центра, выпуск гимназической газеты «The Gymnasium Times» в настенном и печатном виде. Проводится ежегодный Венский бал, являющийся важнейшим культурным событием гимназии. В нашем учреждении образования максимальная реализация учащихся не ограничивается академической одаренностью. Творческие ребята создают удивительные конкурсные материалы, являются членами волонтерского движения «Милосердие+», принимая участие во множестве благотворительных акций и проектов, воспитывающих человечность и сострадание к ближнему.

6. Отрадно, что успехи гимназии не остаются без внимания и высоко оцениваются. За пятилетний период гимназия впервые в своей истории была занесена на городскую (2014, 2018) и областную Доску Почета (2015) как победитель соревнования среди организаций образования и науки. А 2 июля 2015 года ГУО «Гимназия № 2 г. Витебска» удостоилась чести занесения на республиканскую Доску Почета. Мы стали первым учебным заведением Витебской области, добившимся подобного признания национального значения!

Но самое главное даже не это. Нам стали по-настоящему доверять жители Витебска!

С 2016 года число желающих поступить к нам в 1-й класс превышает 400 человек! Это самое красноречивое свидетельство того, что гимназия вновь обрела заслуженный авторитет, стала престижной, а значит, мы еще на полшагочка приблизились к своей цели – созданию особого учреждения образования, которое будет готовить интеллектуальную элиту нашего общества, тех, кто впоследствии будет определять облик нашей Родины.

Несмотря на конкретные успехи, все члены гимназического сообщества даже и не думают останавливаться на достигнутом. Мы решили многие, но далеко не все проблемы. Впрочем, теперь мы знаем, что все проблемы решаемы при должном желании и умении. У нас очень высокие ожидания от педагогов и учеников, которые я не боюсь озвучивать на любом уровне. Мы все вместе решили стать самым результативным учреждением общего среднего образования Республики Беларусь и на долгие годы укрепиться в этом статусе. Понятно, что планка поднята достаточно высоко. Однако мы очень упорно и терпеливо тренируемся, чтобы в один прекрасный момент эффектно и уверенно допрыгнуть до нее!