В Оргкомитет краевого конкурса

«Директор школы года Кубани – 2014»

Гайдуковой Натальи Александровны,

(Фамилия, И. О. в родительном падеже)

Муниципальное бюджетное

общеобразовательное учреждение

основная общеобразовательная школа №31

(наименование образовательного учреждения)

Муниципального образования город-

курорт Анапа

(наименование муниципального образования)

**Описание управленческого опыта и взгляд на роль директора в современной школе.**

Шестой год я работаю директором муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения основной общеобразовательной школы № 31 муниципального образования город-курорт Анапа.

Анализируя собственную управленческую деятельность, мне хочется отметить актуальные для меня моменты, которые позволяют решать основную задачу - становление эффективной системы управления школой и образовательным процессом, направленной на развитие личности ученика и обеспечение качества образования в школе в условиях внедрения ФГОС как начального общего, так и основного общего образования.

Но может ли руководитель школы быть профессионально компетентным во всех вопросах, решение которых выдвигается динамичной школьной жизнью? Обращаясь к своему опыту работы директора школы, особенно в последние годы, когда в образовании развернулись многочисленные инновационные процессы, я пришла к пониманию, что в этих условиях полноценное управление школой и учебно-воспитательным процессом возможно только в том случае, если в процесс управления будет включено всё школьное сообщество. По большому счёту, управление - это коллективная деятельность.

Вот здесь я и столкнулась с огромной проблемой, которую необходимо было оперативно решать, так как школа — это система, а люди в ней — те элементы, которые требуют постоянной настройки. Влияния одного директора школы для совершенствования системы недостаточно и необходимо создавать условия, чтобы каждый сотрудник школы принимал участие в непрерывном совершенствовании. Директору не могут быть известны все проблемы школы. Есть проблемы и решения, которые может увидеть только учитель, так как работа его автономна, и только он на своем месте лучше всех знает, что и как нужно улучшать.

В 2010 году был разработан проект «Оптимизация организационной структуры школы как фактор управленческого обеспечения инновационного развития школы». Обеспечить участие заинтересованных лиц в разработке новой структурно-функциональной модели и наполнении ее новыми отношениями и рабочими механизмами стало основной задачей на начальном этапе проекта.

Педагоги школы с высоким уровнем вовлеченности лучше информированы о целях и задачах, текущих успехах, проблемах и неудачах своего коллектива. Они также лучше осведомлены о значимых для школы критериях своей работы, влиянии своих результатов на результаты учреждения, обладают большей свободой действий и возможностью проявлять инициативу. И отсюда возникающий эффект коллективной синергии: такие сотрудники — мощный источник идей. Именно они, непосредственно вовлеченные в образовательный процесс, наиболее детально представляют себе реальные пути совершенствования работы с детьми для индивидуализации их развития.

Задача заключалась в том, чтобы из огромного количества проблем, с которыми пришлось столкнуться, выделить, прежде всего, те, разрешение которых и включит школу в режим инновационного развития. Объективные результаты были получены после проведения диагностики педагогического коллектива, в которой в качестве методического инструментария использовались психодиагностические и социологические методики.

Было выявлено, что проблемы внутришкольного управления складываются **из десяти ведущих, приоритетных проблем:**   
 **1.** Несформированность педагогического коллектива, как коллектива единомышленников, что является центральным препятствием на пути превращения школы в развивающую и развивающуюся систему.   
 **2.** Реконструкции внутришкольного управления и формированию педагогического коллектива единомышленников противоречит отсутствие глубоких и развернутых демократических начал в школе и в процессе управления ею.   
 **3.**Демократизация школьной жизни и управления ею невозможна без параллельного осуществления гуманизации отношений на всех уровнях социально-педагогической системы, как в процессе ее функционирования, так и в ходе управления ею, которое должно осуществляться на субъектно-субъектной, диалогической основе, без права приказывать.   
 **4.**Переводу школы в режим развития, в сферу преобразования педагогической практики противоречит отсутствие творческой активности учителей. Развитие школы невозможно вне обстановки «творческой тревожности» и творческого беспокойства учителей.   
 **5.** Решению большинства задач развития школы, как правило, препятствует недостаточно высокий уровень теоретической подготовки учителей. Без переподготовки никакое развитие осуществить просто невозможно.   
 **6.** Переводу школы в режим развития, всему процессу формирования личности школьника, освоению новых технологий обучения противоречит отсутствие в школах целостной системы формирования и, главное, дальнейшего развития в начальном и основном звене общеучебных навыков и умений.   
 **7.** Дальнейшему развитию школы, способному качественно изменить результат ее функционирования, противодействует отсутствие целенаправленной, систематической работы по созданию в педагогическом коллективе новых технологий обучения и воспитания, освоения опыта педагогов-экспериментаторов.   
 **8.** Дальнейшему совершенствованию внутришкольного управления и переводу школы в новое качественное состояние противоречат устаревшее содержание, формы и структуры управленческих функций.   
 **9.**Общеобразовательная школа только тогда превратится в школу развития, когда внутришкольное управление будет направлено на решение вопросов качества преподавания, знаний учащихся, их развития

**10.**Продуктивное разрешение всех вышеозначенных девяти проблем невозможно без длительного и целенаправленного «взращивания» сильной и действенной внутришкольной культуры.

Таковы десять проблем и целей, вытекающих из них. Достижение этих целей представляет собой механизм развития школы.

С целью решения выявленных проблем были предприняты управленческие решения, повлекшие за собой определение стратегии школы и направления ее развития. В течение года проводились анкетирования педагогов с целью разработки психолого-педагогического сопровождения коллектива, тренинги. Разработано положение о стимулировании.

Анкетирование педагогического состава в конце 2011 года показало, что основные сложности в формировании педагогического коллектива вызвало:

* Отсутствие общих интересов вне школы 38%;
* Обновление педагогического коллектива, вливание «молодых педагогов» 56%;
* Культура общения разная 17%;
* Чувство ответственности разное 24%;
* Отсутствие единых требований администрации 47%;
* Не выработана система оценки труда педагога 54%;
* Недостаточная материальная база школы 48%.

Наблюдалась инертность некоторых педагогов и их не вовлеченность в деятельность школы.

Работа с детским коллективом велась по различным направлениям. В результате была создана ДОО «Содружество». Разработана система «даров», стимулирующая ребят на социальную активность. С периодичностью 6 номеров в год силами школьной редколлегии выпускается школьная газета. Выработаны единые принципы отношений «ученик-ученик», «ученик-учитель». Заложены школьные традиции.

В течение года велась работа по формированию групп мотивированных учащихся, формировалась база одарённых детей. Первый год работы школы был неудачным в плане участия детей в олимпиадах, смотрах-конкурсах. Отсутствие опоры на мотивированных учащихся в начале учебного года повлекло за собой низкий процент вовлеченности детей в проектно-исследовательскую деятельность. С целью решения данной проблемы было организовано Школьное Научное общество учащихся.

В 2011-2012 учебном году условия функционирования школы были следующие:

1. Формирование детского коллектива на принципах стратегии школы, включение в детский коллектив новых учащихся в течение года.
2. Изучен уровень обученности учащихся, сформированы дифференцированные группы.
3. Изучен социальный заказ родителей.
4. Введение ФГОС в 1-х классах.
5. Начало оснащения материально-технической базы школы.
6. Административный аппарат обновлен на 80%, педагогический коллектив обновлен на 30%.

Структура внутришкольного контроля, направленность на индивидуализацию обучения, единые требования к образовательным системам, подбор и расстановка кадров с учетом поставленных задач, материальное оснащение школы – все это дало свои положительные результаты.

Также для разрешения проблем внутришкольного управления были предприняты такие изменения:

1. сформировали целостный педагогический коллектив единомышленников;
2. демократизировали на всех уровнях школьную жизнь и процесс управления ею;
3. создали в педагогическом коллективе атмосферу творческой активности, перевели его в режим постоянного творческого поиска;
4. организовали систематическую учебу и подготовку всех членов педагогического коллектива к решению стоящих перед школой проблем, считая это одним из важнейших оснований дальнейшего развития школы и педагогического процесса;
5. создали целостную систему формирования и развития общеучебных навыков и умений исходя из того, что она будет являться одним из оснований развития личности, качества и прочности ее знаний;
6. направили всю деятельность аппарата управления на совершенно осознанную работу по формированию и всемерному развитию внутришкольной культуры.

С 2011 года и по настоящее время постоянный состав управленческой команды состоит из администрации школы и учителей, которым делегированы административные полномочия на постоянной основе, что так важно в условиях небольшой сельской школы, в условиях оптимизации. Так координатор по работе с одарёнными детьми – учитель физики, ответственный за информатизацию школы – учитель математики и т.д.

Расширенный состав управленческой команды состоит из педагогов, заинтересованных конкретной темой, деятельностью. Также под решение конкретных задач создается рабочая группа, в которой соблюдается принцип самоопределения, перераспределения ролей, общей ответственности за результат работы. Таким способом была организована работа над программой развития школы до 2015, составлением ООП НОО проектами по созданию школьного научного общества учащихся, программой информатизации школы. Сейчас создана рабочая группа по составлению основной общеобразовательной программы основного общего образования.

Сравнительная таблица по оптимизации административного аппарата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Учебные года | Всего работало педагогов | Количество административных ставок |
| 2010-2011 | 27 | 5 |
| 2011-2012 | 25 | 4 |
| 2012-2013 | 23 | 2,5 |

Учитывая вышеперечисленные условия функционирования школы и проблемы, стоящие перед ней, были определены уровни управления:

* 2010-2011 учебный год - выбрана линейная структура управления, которая реализует принципы единоначалия и централизма.
* 2011-2012 год – линейно-функциональная структура управления, которая основана на принципах единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятые решения и ответственность – только директором школы.
* 2012-2013 и последующие годы – матричная структура управления, включающую в себя множественные структурные подразделения школы, построенные по линейному, а впоследствии и по функциональному принципу.

**СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МБОУ ООШ № 31**

**Директор**

**Общее собрание трудового коллектива**

**Профсоюзный комитет**

**Педагогический совет**

**Управляющий совет**

**Заместитель директора по ВР**

**Заместитель директора по УМР**

**Заместитель директора по УВР**

**Штаб воспитательной работы**

**Социальный педагог**

**Конференция**

**Методические объединения**

**Педагог-психолог**

**Учителя**

**Родители**

**Учителя**

**Классные руководители**

**Педагоги дополнительного образования**

**Учащиеся**

**Учащиеся**

**родители**

**Ученическое самоуправление**

Я думаю, что главную свою управленческую задачу, а именно: становление в современной школе коллективного управления, при котором увлекает общая цель, и решаются общие задачи школы, - я выполняю.