**Описание управленческого опыта и взгляда на роль директора в современной школе**

**Как выйти из Зазеркалья, помочь другим и остаться самим собой?**

Став директором школы, я не перестала относиться к себе как к Алисе в стране Чудес, принимая мир в его реальности и разгадывая загадки, которые он мне преподносит. Казалось бы, что может быть общего между Алисой, хрупкой девочкой, следующей за взбалмошным Белым Кроликом, ведущим в неизвестность, и мной, директором школы?

Мы обе находимся в постоянном поиске ответов и решений нескончаемых проблем. Образ Алисы из романа Льюиса Кэрролла всегда был и остаётся для меня путеводной звездой в моих творческих поисках. И вопрос Алисы «Какой дорогой мне следует идти?» я задаю себе всегда, когда сталкиваюсь с чем-то новым, непознанным.

В СОШ № 5 я пришла в 2010 году, имея за плечами общий педагогический стаж в 24 года, опыт работы в должности директора в другой школе, в управлении образования, и, таким образом, зная проблемы и изнутри, и извне. В этой школе в 1986 году начиналась моя педагогическая деятельность сразу после института, практически всех коллег я хорошо знала. Однако первые полгода в 2010-м, зная общую ситуацию по всем школам района, всё время ощущала себя как пассажир, который бежит за поездом, как Алиса за Белым Кроликом, не успевая впрыгнуть даже в последний вагон. Слабая материальная база учреждения, низкий процент педагогов с первой и высшей квалификационной категорией, кадровый голод (отсутствие учителей физики и информатики в целом в муниципалитете), неприятие коллегами введения новых федеральных образовательных стандартов, отсутствие хорошего взаимодействия коллективов учителей, родителей и учащихся. Роль пассажира меня не устраивала, я понимала, что должна стать тем, кто управляет локомотивом поезда, едущего в определённом темпе к понятной всем цели. Объём происходящих в образовании изменений требовал высокого темпа. ***«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте. А чтобы попасть*** *туда,**куда надо****, бежать как минимум вдвое быстрее!»*** *(читайте* в интерпретации автора статьи). Эти слова Королевы, адресованные Алисе, не раз потом повторяла сама себе и коллегам. Я искала себе попутчиков-единомышленников, и за три года сформировалась мобильная управленческая команда, работоспособный костяк, ведущие за собой остальных. Я вместе с коллективом прошла путь от сопротивления к сотрудничеству, от неприятия нового до полной смены смысловых ориентиров в нашей деятельности.

Не буду вдаваться в подробности того, как в течение трёх лет поднимала материальную базу учреждения. Целенаправленное сотрудничество с депутатом Законодательного собрания края, районной администрацией помогло решить ряд проблем: у школы с 45-летней историей наконец-то появилось ограждение, тёплые внутренние туалеты, новые окна, красивый фундамент, сделан капитальный ремонт столовой, ведётся замена кровли здания. Не хочу в подробностях рассказывать и о том, сколько нового оборудования получила школа и какова система стимулирующих выплат работникам. Почему? Да потому, что не считаю это главным в своей работе. Я глубоко убеждена в том, что никакие материальные условия и никакая, даже самая высокая заработная плата, не заставят педагога творить, а ребёнка учиться.

Вначале я думала, что начинать нужно с коллектива, но начинать во многом пришлось именно с себя.Сегодня я твёрдо убеждена в том, что ***современный директор, думающий не только о функционировании учреждения, но и о его развитии, должен постоянно совершенствоваться, меняться, прежде всего, сам.*** Вот, например, как объясняла себе самой и коллегам необходимость изменений: «Куда мы идём? Дети, которые пошли в первый класс, выйдут на пенсию в 2067 году. Вы можете представить себе, как будет выглядеть мир в 2067 году? Сложно представить даже то, что будет через 5 лет. Мы с Вами работаем в системе ОБРАЗования, т.е создаём образ будущего человека. А какой образ мы хотим создать? В древней Греции идеалом человека был Человек-Гимнаст. Во главу угла ставилось развитие физического тела и музыка. Древний Рим - Человек-Оратор, умеющий словом вдохновлять на свершения. Средние века - лозунг «Знание-Сила». Человек-Учёный. Двадцатый век - две мировые войны, множественные локальные военные конфликты. Лозунг «Выжить любой ценой» принёс образ Человека-Солдата. Двадцать первый век - небывалый всплеск развития технологий. Эпоха Индустриализации создаёт образ Человека - …» Здесь я остановилась, а учителя продолжили: «Робота». Этот образ совсем не соответствует требованиям ФГОС, подразумевающим самостоятельно мыслящего, развивающегося ученика. А кто может создать этот образ? Учитель. Возникает закономерный вопрос - готовы ли мы к новым стандартам? Так мы вместе с учителями заменяли слово Индустриализация на слово Эволюция. А Эволюция приносит в мир образ Человека - … И коллеги ответили: «Человека Будущего, Человека Вселенной». Нет смысла отрицать достижения науки и техники. ***Есть глубочайший смысл в том, чтобы, используя лучшие наработки, наполнять новыми образами нашу систему ОБРАЗования.***

Когда ясна цель, начинается поиск средств для достижения необходимых результатов. Но как добиться согласованности действий? Каков он, процесс вовлечения управляемых в процессы их собственного развития для создания нового целого? Что нужно, к примеру, предпринять, чтобы с введением новой системы аттестации педагогических кадров коллеги не «уходили» с высших и первых категорий на соответствие занимаемой должности, чтобы развеялось сформировавшееся в коллективе мнение о том, что пройти аттестацию на эти категории сейчас сложно даже опытному учителю? ***«Лучший способ объяснить – это самому сделать!»***- напоминала мне Алиса. Переаттестация на высшую категорию предстояла мне и ещё двум коллегам. До неё был всего год, за который нужно было показать результативность своей работы в различных направлениях. Анализируя работу школы в целом, понимала необходимость кардинального изменения работы школьного методического совета. Именно ему отвела главную роль в повышении профессионального уровня каждого учителя. Но как уйти от рутинных требований и формальных заседаний, протоколов, отчётов? Подыскивая ответ на этот вопрос, параллельно искала пути мотивации каждого педагога. Приняла участие в дистанционном семинаре-тренинге «Что такое эффективная мотивация», проводимом образовательным порталом «Мой университет» Международного института развития «ЭкоПро». Решила применить полученные знания на практике, мотивировав коллег на участие во Всероссийском интернет-фестивале «Глазами учителя», проводимом порталом «Сеть творческих учителей» при поддержке "Майкрософт. Россия", "Учительской газеты", Профсоюза работников народного образования, издательства "Просвещение", АПКиППРО. Результат сполна удовлетворил: 16 участников из 32 учителей, работающих в школе, 2 победителя, три призёра, 24 публикации федерального уровня. Но гораздо важнее было то, что коллеги в течение трёх месяцев смогли, создавая свои работы, лучше узнать друг друга, научились открыто обсуждать создаваемые ресурсы, осваивать информационно-коммуникационные технологии без нажима сверху, самостоятельно. Именно этот фестиваль стал переломным моментом, толчком для движения вперёд, ведь он позволил каждому ощутить собственную значимость в одном большом деле. Перефразировав известную пословицу, мы «одним выстрелом убили несколько зайцев сразу». Так начался и по сей день продолжается мой поиск эффективных управленческих действий, позволяющих решать несколько проблем одновременно.

Именно так я вышла на проектное управление развитием образовательной организации, позволяющее создавать её новый образ. **Обозначаю проблему – вижу образ - проектирую решение.** В реализацию проектов вовлекла Управляющий совет школы и через них родителей, школьное ученическое самоуправление. Здесь мне пригодился багаж знаний и практических умений, полученный ранее. Ещё в 1988 году, работая заместителем директора по внеклассной внешкольной работе, я познакомилась с методикой коллективных творческих дел и по сей день считаю её одной из самых эффективных. Все самые значимые и результативные мероприятия в школе планирую и провожу с опорой на учителей, родителей, детей. Делегирую им часть своих полномочий, выделяю зону ответственности каждой из сторон. Один из последних примеров – школьный фестиваль буктрейлеров (видеороликов на любимую книгу). К итоговой церемонии награждения мы шли два месяца. Учителя и родители учились у детей использованию новых программ, дети открывали для себя мир любимых произведений взрослых и начинали читать сами. Результат – 72 буктрейлера (32 создали учителя, 18 – родители, 22 – дети). Но дело здесь, конечно, не в количестве, а в самом процессе заинтересованности, общения, приобщения к книге и чтению.

Постепенно ***критерием эффективности управления для меня стала высокая результативность всех элементов педагогической системы.*** Как это проявляется? Через показатели различных уровней саморазвития, саморегуляции, самосовершенствования, способности решать актуальные проблемы жизнедеятельности, реализуясь через высокую компетентность, связанную с умением работать в разных социальных и педагогических условиях, через способность сопереживать другим людям, понимать и принимать их, помогать им. Это уже не бездушный мониторинг школьной системы оценки качества образования.

Воплощены в жизнь результативные проекты «Колонна Памяти», «Школьный двор – моя страна», «Создание кабинета кубановедения», «Продвижение книги и чтения». У школы появился статус опорного учреждения по преподаванию кубановедения. Именно так начал функционировать единственный в районе класс социально-педагогического профиля.

Не могу не сказать о том, что меня особенно привлекает и методика управления школой по результатам. Не высокие результаты, а именно низкие заставляют двигаться вперёд и искать пути решения самых сложных вопросов. Так, оказалось, что среди учащихся начальных классов две трети детей имеют нарушения устной и письменной речи и как следствие низкий уровень грамотности по русскому языку. Какие уж тут федеральные государственные стандарты? Уровень читательской грамотности в целом по школе крайне низок. А ведь за каждым словом стоит образ. Вывод очевиден: низкий уровень развития образного мышления приводит к искажению мировоззрения. ***«Как же дети будут разгадывать жизненные загадки???»- негодовала во мне Алиса.*** И закипела работа, включившая в себя не только просветительские родительские собрания, коррекционную логопедическую работу с учащимися, педсоветы, практические семинары с учителями, но и все мероприятия в рамках реализации программы «Продвижение книги и чтения». Чтение продуктивное, осмысленное, вдумчивое. Мне удалось ввести в школьную жизнь такие новые формы работы, как книжный флешмоб, фестиваль буктрейлеров, электронный читательский дневник. Удалось начать сотрудничество с такими известными писателями, как В. Крапивин, А.Жвалевский, Е.Пастернак, М.Аромштам. Мне так хочется вывести коллег, детей, родителей за круг привычного общения, хочется, чтобы урок литературы в школе мог провести известный писатель, урок физкультуры – известный олимпийский спортсмен, урок обществознания – политик и т.д. Хочется, чтобы образы этих людей вдохновляли и вели за собой. И я начинаю планировать и эту работу. Одна из популярнейших книг А.Жвалевского и Е.Пастернак называется «Я хочу в школу!» Прочитав её, я не перестаю думать о том, что именно этого хочу: хочу, чтобы каждый ученик моей школы, с 1 по 11-й класс, произносил эти заветные слова.

Скажете, что в существующей системе образования это невозможно? Но это моя цель. Я изменяю Мир, изменяя своё отношение к нему, возрождая Науку Образности. Немаловажно создать своим жизненным примером и внутренней культурой правильный ОБРАЗ и донести его не только ребёнку, но и учителю, родителю. В этом и заключается моя роль.

**P.S.: — Как хорошо было дома! — думала бедная Алиса. — Там я всегда была одного роста! И какие-то мыши и кролики мне были не указ. Зачем только я полезла в эту кроличью норку? И все же… все же… такая**[**жизнь**](http://citaty.info/tema/zhizn)**мне по душе — все тут так необычно.**