Директор МБОУ гимназии № 25 г. Краснодара Краева С.Н.

**«Время профессионалов…»**

Начав писать эссе, натолкнулась на строки из нобелевской речи молодого коллеги на городском конкурсе «Учитель года»: *«Легко ли быть молодым учителем? Да – потому что можно позволить себе помечтать, оторвавшись от заумных определений теории о своей, «облачной» технологии, которая позволит мне и моим ученикам подняться выше, совершенствоваться, а оттуда, свысока, лучше увидеть решение тех вопросов, которые мы задаем себе и которые предлагает время…»*

Столько задора и оптимизма! Но тут, же возник в голове вопрос, а легко ли быть директором, за плечами которого 7 лет управленческого стажа?

Тогда, когда меня представляли коллективу гимназии, была уверенность, что 10-летний опыт завуча позволит «разрулить» возможные проблемы. Смущала лишь атмосфера, предшествующая уходу бывшего директора, и, скажем, чересчур пристальный взгляд некоторых учителей. Особенность вхождения в должность была в том, что большая часть заместителей ушла, требовалось «ручное управление», это было первое серьёзное испытание. Зато период «ручного управления» позволил, быстрее разобраться с проблемами школы. Для того, чтобы успешно управлять организацией, необходимо, прежде всего, ответить на вопрос о том состоянии, в котором пребывают коллеги в школе, каковы их ожидания, представления, ценности. И в первую очередь - это отлаживание внутришкольного контроля, т. к. на его основе можно было провести анализ сложившейся ситуации. На мой взгляд, первым структурным звеном, требовавшим пристального внимания, должны были стать методические объединения, именно им принадлежит тактическая работа по организации учебного процесса, наладить их работу - значит выиграть время на создание команды. Успешное управление организацией сегодня – это управление группами, а не индивидами.

Единственный оставшийся заместитель честно сказал, что уходит через год на пенсию. Из кого подбирать команду? Пошла по смешанному пути, т.е. заместителя по УВР нашла в соседней школе, глаз «не замылен»,а заместителем по УМР назначила учителя гимназии, основанием для последнего выбора был её опыт в организации исследовательской работы учащихся. Стало немного легче, но только в плане организационном. Предстоял глубокий комплексный анализ работы гимназии.

Все знают, что проверять легче, чем исполнять, поэтому первый приговор состоянию дел был критичен. Надо здесь сказать, что среди коллектива существовала завышенная оценка результатов работы гимназии, что естественно мешало развитию. Такая самооценка своими корнями уходила, мне кажется, в «элитность» контингента учащихся, ведь школа находится в центре столицы региона. Чтобы дать возможность реально посмотреть на себя со стороны, на одном из педсоветов представила сравнительную характеристику результатов нескольких школ города, они вызвали неоднозначную реакцию… Но упреки не лучшее средство для сотрудничества, поэтому нужна была нацеленность коллектива на решение новых задач.

Необходимо было определить приоритеты. Найти точки роста нового качества гимназии. И на этом этапе предстояло достичь хотя бы небольших положительных результатов.

**Первым приоритетом** стало развитие человеческого капитала. Вместе с тем, было понимание того, что ключевой проблемой в сегодняшнем развитии образовательных организаций в мире (!) является недостаточность сотрудничества в педагогическом коллективе, т.е. социальные связи.

Первую точку роста и опору я увидела в начальной школе, которой руководила в то время Заслуженный учитель России А.М. Сабурова. Человек неуёмной энергии, она на протяжении многих лет не на словах, а на деле вела со своими единомышленниками кропотливую работу по изучению и апробированию систем Л.В.Занкова и В.В.Давыдова, Д.Б. Эльконина. Результаты работы чувствовались даже при поверхностном общении с детьми, которые имели своё, обоснованное мнение и свободно высказывали его. Учителя «началки» постоянно находились в педагогическом поиске, были в курсе достижений своих коллег в городе, крае, в стране, потому что встречались на различных площадках.

Второй опорой стал созданный Управляющий совет, все участники которого: родители, учителя, учащиеся, представители департамента включились в заботы гимназии, предлагали пути решения первоочередных задач и выстраивали перспективы развития.

Справедливости ради надо сказать, что коллектив учителей гимназии действительно профессионально сильный. Хотя, в области использования ИКТ большинство коллег-учителей чувствовали себя, мягко говоря, растерянно. Дать каждому уверенность в своих силах в этой области значило для меня не только решить глобальную задачу образования, но дать возможность коллективу встряхнуться ото сна.

До меня на протяжении нескольких лет предыдущий руководитель поддерживал отношения со школой из Карлсруэ в Германии, но с его уходом связи были потеряны. Вместе с тем, были учителя, которые видели перспективу таких контактов, поэтому, как только появился шанс, мы нашли новых партнеров, но уже в городе Вецлар. Таким образом, мы получили возможность, как для учителей немецкого языка, так и для детей повысить языковые навыки, что очевидно, но вместе с тем наладить более широкий культурный обмен, делая акцент на знакомство с организационным и педагогическим опытом , - и это вторая точка роста.

Третьей точкой роста стала работа над реализацией ФГОС в рамках пилотного проекта, которая заставила осмыслить, пересмотреть, искать и находить новые подходы, заниматься разработкой программ и технологических карт уроков. Работа потребовала от каждого максимального интеллектуального напряжения, и здесь существенную помощь оказали привлеченные из Куб ГУ ученые В.В.Кулешов и О.И.Баранова.

Воспитание мобильного коллектива, открытого к инновациям, на мой взгляд, - важнейшая задача руководителя, и здесь я пыталась избежать соблазна сделать всё кардинально и быстро. Гуманистический подход в образовании мы по привычке связываем с детьми, забывая часто, что учителя требуют не меньшего внимания, ибо они не только работники, но родители, жены, мужья, они - Личности! Поэтому стараюсь руководить, отдавая предпочтение просьбам, а не приказам. И чтобы так происходило чаще, стараюсь вникнуть сама и ориентирую заместителей на глубокое погружение в состояние каждого учителя.

А вот для «лечения» закостенелости учителей приходилось создавать условия для успеха у более активных педагогов, в том числе у молодых. Поэтому максимальные усилия всех служб были направлены на поддержку участия работников гимназии в профессиональных конкурсах. Мы старались показать, что каждому по силам достойно выступить на конкурсе, а значит поднять свой авторитет среди коллег, учеников и их родителей и обогатить свой опыт новыми знаниями, технологиями. Успехи не заставили долго ждать.

И всё же, мне не давала покоя некоторая замкнутость коллег, сектантство, если хотите. Оно мешало взаимному общению, а значит обогащению в профессиональном смысле. Тогда идея создания информационно-образовательного пространства гимназии захватила меня. Это стало **вторым приоритетом**, потому что позволяло решать задачи образования, повышения квалификации и управления на качественно новом уровне. Усилиями молодого учителя информатики, а теперь уже заместителя по УВР и его помощников в рамках реализации Программы освоения и использования ИКТ началась работа над этим проектом. Был создан портал гимназии взамен сайту, что расширило возможности по поиску информации. По решению Координационного совета было инициировано создание блогов наиболее опытных педагогов. В результате индивидуального обучения и консультаций в гимназии через три месяца появились 10 блогов учителей. В гимназии заработал Wi-Fi, создан электронный методический банк.

За последние 2 года резко изменилась возрастная структура кадров, теперь молодые педагоги составляют 23% , вместо 1% 7 лет назад. Думаю, приток молодых кадров – это ответ на государственную политику, на победы наших молодых сотрудников в городских и краевых профессиональных конкурсах, забота и внимание к студентам, проходившим практику у нас в гимназии. Приход молодых потребовал управленческих решений. Не существует наилучшего (преимущественного) способа управления школьной организацией – есть способы адекватные и неадекватные обстоятельствам. Методическая поддержка и сопровождение осуществляется в рамках созданной школы молодого педагога, на основании разработанной практикоориентированной программы. Процесс адаптации молодых педагогов ведется при поддержке психолога. Ежемесячная материальная поддержка в сумме 1,5 тысячи рублей - также существенный фактор закрепления молодежи. Была создана ассоциация молодых педагогов «Перспектива», которую возглавил самый молодой и единственный мужчина, победитель муниципального этапа конкурса «Учитель года - 2012» В.А. Копылов. Таким образом, мы создавали условия для более тесного общения молодых, умения формировать и отстаивать свои профессиональные и человеческие позиции. Было приятно узнать о том, что наши молодые учителя решили поздравить детей, находящихся на дистанционном обучении, с Новым годом, организовали поездку домой к учителю-ветерану и поздравили его с 70-летием снятия блокады Ленинграда. Всё чаще чересчур серьёзную атмосферу учительской взрывает задорный смех молодых коллег, и это здорово! К нам пришли неравнодушные энергичные люди, и новые традиции, я уверена, обязательно появятся - *значит, будем жить!!!*

В разговоре с ветеранами часто возникает тема сравнения эффективности работы в смысле соотношения времени на живую работу с детьми и «бумаготворчество» сейчас и лет 20-30 назад, к сожалению, это соотношение не в пользу нынешнего состояния образования. Вал документов и совещаний захлёстывает, и порой кажется, что он – чуть ли не главное в нашей профессии. Иногда охватывает отчаяние…

*И мира нет – и нет нигде врагов;*

*Страшусь – надеюсь, стыну и пылаю;*

*В пыли влачусь – и в небесах витаю;*

*Всем в мире чужд – и мир обнять готов.*

*Ф. Петрарка.*

В управленческой деятельности нередко принимаю решения интуитивно, исходя из опыта, иногда на глазок, не хватает времени на глубокий анализ, хотя всё чаще осознаю, что этого уже не достаточно в нынешних условиях: для значительных результатов нужны серьёзные инструменты. Поэтому ищу их сама и заставляю искать своих заместителей. Наша управленческая компетентность - это залог успеха учителя, потому что

**«В деле обучения и воспитания, во всём школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя». К.Д. Ушинский.**