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

Школа в традициях всех времен, у разных народов всегда была в  центре внимания.  Ее успешная   деятельность во многом зависит от того, кто ею управляет.

В настоящее время особенно актуальной становится роль руководителя школы, который должен уметь не только организовать учебный процесс, но и сделать его экономически эффективным. Сегодня, когда директора школ работают в условиях рыночной экономики, они обязаны ежедневно принимать множество важных управленческих решений – от нахождения способов зарабатывания денег до поиска повышения качества образования. Возникает вопрос – кто он, эффективный руководитель современной школы?

Считаю, что главным в работе руководителя – умение видеть цель, принимать правильные решения, последнее является самым важным.

Цели и задачи работы школы определены в программе развития, которая была принята на 5 лет до 2015 года. В программе заложены основные позиции желаемого будущего для нашего учреждения. А как сделать так, чтобы воплотить задуманное в жизнь?

Наша сельская школа небольшая. В станице школ две, а значит нужно быть конкурентоспособным учреждением, чтобы остаться «на плаву». Привлечь в школу учащихся и родителей, создать свой имидж школы, повысить качество образовательных услуг, создать условия для обучения и развития каждого участника образовательного процесса – вот задачи, которые в первую очередь стояли перед нами.

Новый Закон об образовании дает образовательным организациям широкие возможности для самостоятельности, но в то же время и возлагает большую ответственность. Деятельность любого учреждения должна быть урегулирована с помощью правовых норм. Поэтому директор школы, на мой взгляд, должен не только быть грамотным специалистом, но и владеть технологией создания нормативно-правовой базы в рамках своего образовательного учреждения. В последние годы приводится в соответствие с требованиями, создаётся и обновляется нормативно-правовая база школы, которая регламентирует деятельность нашей школы, дает возможность самостоятельно определять многие позиции, конечно в рамках Закона.

Для успешной реализации программы развития, прежде всего, необходима эффективная команда. Перемены в работе своей школы вижу в решении кадрового вопроса.

Коллектив нашей школы ежегодно пополняется молодыми специалистами, за последние 3 года трудоустроены 3 молодых учителя.   
Не смотря на то, что школе действительно нужна молодежь, у нас работают и опытные учителя с двадцатилетним и более стажем. Это педагоги с огромным опытом и большим творческим потенциалом. На мой взгляд, школа должна обновляться постепенно. В процентном соотношении должны  преобладать педагоги  с опытом,  который они будут передавать  молодым учителям. Иначе пострадает качество знаний учащихся.   
Учитель-наставник передает не только мастерство, но и традиции школьной жизни.

Но заполнение вакантных мест и наличие опытных педагогов – это еще не команда. Считаю, что создать и воспитать настоящий коллектив единомышленников и творчески работающих людей - одна из первоочередных задач директора школы.

Современный руководитель – это лидер, стремящийся не приказывать, а выслушивать коллег, психологически настроенный на одобрение предложений, являющийся энтузиастом и готовящий, поддерживающий энтузиастов. Я понимаю, что управлять, значить делать дело руками других. Отсюда большую часть своего времени отвожу работе с кадрами. Я противник кабинетного стиля управления, предпочитаю обсуждать проблемы на местах, стараюсь слышать и слушать каждого педагога.

Системой в работе стали часы педагога, встречи «За круглым столом», «Педагогические гостиные». Такие формы работы позволяют увидеть инновационные идеи педагогов, строить отношения на доверии. Кроме того, разговоры в непринужденной обстановке помогают вовремя найти причину сбоев и отклонений в работе, развивают коллективные формы работы единой командой, создают атмосферу творчества, в которой свободное высказывание идей становится нормой. Благодаря этому, сегодня в школе сложился хороший психологический климат.

Новое время - это полная перестройка системы образования. Я  оптимист и считаю, что мы методом проб и ошибок придем к лучшей системе образования, более творческой и продуктивной. И здесь важную роль сыграет НСОТ - новая система оплаты труда. Используемая в школе выплата стимулирующих оплат за достигнутые результаты в качестве обученности школьников, за участие в различных профессиональных конкурсах, мастер- классах способствует повышению уровня методологической культуры, личностного и профессионального роста. Когда есть стимул - есть результат.

Следующая проблема, которая требует пристального внимания руководителя – это создание условий для образовательной деятельности учреждения. Думаю, современный руководитель – это носитель организационных перемен, в том числе материально-технических, правовых, кадровых, финансовых и т.д. С целью изменения школьной инфраструктуры, мои усилия были направлены на обеспечение безопасности всех участников образовательного процесса. Под моим руководством выполнены противоаварийные мероприятия: замена электропроводки, канализационной системы, пожарной сигнализации, установлены пожарные гидранты, заменено ограждение территории школы, освещение, оборудованы теплые туалеты. Проведена аттестация рабочих мест, аттестация работников по охране труда, подписан коллективный договор, проведено лицензирование и аккредитация школы.

Для обеспечения безопасности школьных перевозок, подвоза учащихся из отдаленных хуторов приобретен современный школьный автобус.

В жизнь школы прочно и навсегда вошел компьютер. Очень здорово! Программа информатизации в нашей школе продолжается в области внедрения информационно-коммуникационных технологий в учебно-воспитательный процесс. В школе имеется компьютерный класс, на 4 учащихся приходится 1 компьютер. Образовательное учреждение подключено к Интернету. В нашем учреждении работает школьный сайт. В 6 предметных кабинетах (всего в школе 8 кабинетов) оборудованы автоматизированные рабочие места педагогов, 50% компьютеров заведены в школьную локальную сеть. Педагогами школы применяются информационно-коммуникационные технологии, используется электронный дневник. Для организации учебного процесса используются цифровые учебные ресурсы. Свободный доступ к Интернет-ресурсам в школе имеют как учителя, так и ученики. В школе формируется банк дидактических и методических материалов.

Многие придерживаются мнения, что в бюджетной организации директор - это менеджер, а учебно-воспитательный процесс - это завучи и учителя! Думаю, что это неправильно. Просто у директора в силу сегодняшних перемен появилась новая обязанность - менеджер, но он должен оставаться учителем учителей, четко ощущать пульс учебно-воспитательной работы в школе, направлять школу по оптимальному пути в эпоху перемен. 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 пришел 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.

В настоящее время постоянный состав управленческой команды состоит из администрации школы и учителей, которым делегированы административные полномочия на постоянной основе. Так, это координатор по работе с одарёнными детьми, это учитель - ответственный за информатизацию школы, председатель профсоюзной ячейки и т.д. Расширенный состав управленческой команды и управленческих семинаров состоит из педагогов, заинтересованных конкретной темой, деятельностью. Так же команда создаётся под решение конкретных задач. В такой команде соблюдается принцип самоопределения, перераспределения ролей, общей ответственности за результат работы. Совместная работа педагогического коллектива школы дала свои результаты.

Например, членами творческой группы разработаны схемы анализа уроков, тесты для педагогов, циклограмма контроля. Это помогает в короткий срок глубоко изучить систему работы каждого учителя; увидеть систему в повышении качества и глубины педагогического анализа урока учителя; постепенно выравнивать профессиональное мастерство педагогов, доведение отстающих до уровня передовых; определять для каждого учителя его индивидуальные цели и рубежи их достижения и этим обеспечивать ему путь к успеху.

Очень важно, чтобы в школе существовал союз учителей, учащихся и их родителей. Важнейший фактор развития школы - взаимопонимание, открытость, решение всех проблем сообща.

Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления учреждением эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию, выявить слабые места, и найти пути для ее улучшения. В этом вижу сегодня проблему. В нашей школе создается мониторинговая система оценки качества образования, которая включает несколько параметров оценки: школьный менеджмент и качество управления, качество учебного плана, достижения учащихся, эффективность педагогического коллектива как единой команды, компетентность педагогов, школьная культура, психологический климат, образовательные ресурсы школы. Основное внимание в данной системе обращается на применение критериев, оценивающих выполнение школой не только обучающей, но и личностно развивающей функции. Это и формирование гражданского опыта, оценки успешности взаимодействия учителей, специальных мер, принимаемых школой для развития индивидуальных способностей школьников, профессионализма педагогов в аспекте работы с личностью ребенка, эффективности управленческой деятельности администрации, - словом, всего того, что обеспечивает создание в школе ситуации развития личности.

Конечно, в работе всегда могут возникать определенные разногласия, а иногда и конфликты. Поэтому справедливое решение вопроса - залог хорошего настроения в школе. Для этого есть также  школьный родительский комитет, управляющий совет, да и директор всегда готов выслушать и разобрать ситуацию. Призываю всех - не подключайтесь к системе негативного поля жалоб, решайте все вопросы в школе.   
Булат Окуджава сказал: «Доброта спасет мир». Школа должна быть доброй, а дети  расти в любви и доброте.