Мой управленческий опыт

Петрова Елена Васильевна,

директор МАОУ СОШ № 2 ст. Брюховецкой

Сейчас, когда позади уже семь лет директорского стажа, опыт общения с руководителями из других сфер деятельности, в том числе в силу исполнения своих депутатских полномочий, с уверенностью могу сказать, что быть директором школы намного сложнее, чем директором бизнес-структуры: ресурсов меньше, а задач больше. Но ничего, мы не привыкли отступать! Мы – это поколение, имеющее за плечами пионерское детство, комсомольскую юность и закончившее еще советские ВУЗы. С другой стороны, именно поэтому сначала трудно было свыкнуться с мыслью, что ты, директор школы, теперь не «учитель №1», как нас учили в пединституте, а менеджер! Хотя теперь не стала бы противопоставлять эти два понятия, потому что пришла к выводу, что настоящий руководитель – и то, и другое.

От директора школы многое зависит, потому что он решает разного рода вопросы. Прежде всего, у директора должен быть план, миссия, в каком направлении двигаться. Признаюсь, я с этим вопросом определилась не сразу, но с приобретаемым опытом пришло понимание главной задачи, стоявшей перед коллективом на тот момент, – сохранение и, по возможности, увеличение контингента учащихся. Решение данного вопроса оказалось особенно значимым для нас - школа на 950 мест, в которой в недалеком прошлом обучалось 1200 учащихся, «таяла» буквально на глазах по объективным и субъективным причинам: во-первых, из-за всеобщего демографического спада; во-вторых, микрорайон наш – тупиковый, станица развивается и «прирастает» совершенно в другую сторону; в-третьих, градообразующее предприятие «Нива Кубани» развалилось, и части родителей пришлось искать работу в новом месте. В первые годы моего руководства у нас было 570 – 600 детей. Увеличение контингента учащихся позволило бы решить ряд существенных проблем. И тогда сама собой возникла главная наша стратегическая цель – создание положительного имиджа школы. Именно она определила перспективу долговременного развития.

Сегодня с уверенностью могу сказать – я горжусь тем, что число учащихся в нашей школе не только осталось прежним, но и увеличилось (в ситуации, когда в районе в целом уменьшилось количество детей школьного возраста!).

Что же необходимо было сделать для решения поставленной задачи? В двух словах, достижение высоких результатов в разных сферах школьной жизни и донесение информации о них до окружающего социума – вот средства, которыми мы пользовались.

Были приняты следующие решения:

1. Создать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, обеспечить поддержку и психологическое сопровождение учащихся.
2. Создать условия для самореализации детей с разными способностями, расширить спектр предоставляемых образовательных услуг, в том числе и на платной основе.
3. Создать условия для непрерывного повышения квалификации педагогов, разработать систему морального и материального стимулирования учителей.
4. Заложить (или развить) традиции проведения коллективных праздников, фестивалей, олимпиад и т.д.
5. Совершенствовать материально-техническую базу школы, приобретая все только самое лучшее и современное.
6. Привлечь в школу учащихся из близлежащих поселков и хуторов, предоставив лучшие условия для обучения.
7. Создать собственную атрибутику (гимн, герб, школьную форму).
8. Наладить сотрудничество с местными СМИ, а также издавать собственную газету.
9. Максимально использовать возможности школьного сайта 2bru.ru.

Теперь-то, конечно, я могу дать совет своим начинающим, молодым коллегам: определились с основными целями – решения найдутся почти автоматически! Ваши собственные решения, потому что каждая школа имеет свой характер, стиль, отличается от других, в первую очередь, потому, что в них работают разные учителя и учатся разные дети.

Я четко расставила для себя приоритеты, определила, что главный ресурс любой школы – это ее кадровый потенциал. Поэтому считаю первоочередной функцией директора обучение персонала, мотивацию учителей на инновации, выбор разумных методов борьбы с их консерватизмом, неприятием всего нового, а порой и «звездной» болезнью. Мы начали с проведения своих собственных «курсов» по обучению работе с новым оборудованием, на которых более «продвинутые» педагоги обучали своих же коллег, организовали сотрудничество с Армавирским педагогическим университетом, издательством «Академкнига/Учебник» - по освоению новых УМК. А поскольку школа является пилотной по введению ФГОС и начального, и основного образования, дважды обучили педагогов в нашем ККИДППО.

Второй шаг – разработка системы материального стимулирования работников. Получилось! Средняя зарплата учителей в нашей школе – одна из самых высоких в районе (32,0 тыс. руб.); нашим опытом интересуются коллеги из других школ. Однако все более и более убеждаюсь в необходимости моральной мотивации (думаю, каждый директор сталкивался с проблемой – и условия учителю созданы хорошие, и зарплата высокая, а нет результата…). И в этом вопросе личный пример и личные отношения, которые выстраивает директор, его лидерские качества и умение вести за собой — ключевые понятия.

Как-то встретила высказывание коллеги-директора, которое заставило задуматься: «Кто же он – учитель? Своеобразная мозаика! Её можно хаотично рассыпать и не собирать больше, и такой учитель уйдет из школы. Её можно собрать и не трогать. Такой учитель становится «урокодателем», не всегда плохим, но уж точно не «горящим». А можно совершать множество маленьких чудес, перекладывая эту хрупкую мозаику, создавая  новые картины». Мне кажется, в нашем коллективе благодаря нашим замечательным педагогам возникло множество «новых картин»: Н.Н.Гурская и созданный ею школьный музей, первый в «новейшей» истории нашего района; И.О.Голубенко и хор «Карусель мелодий»; обновленная учителем русского языка Л.В Ананченко газета «Школьная страна»; театральная студия «Пилигрим» под руководством В.И.Денисовой; Е.В.Москаленко и возглавляемое ею научное общество «Эврика»; учитель технологии Л.А Маначенко и ее «Академия домашних волшебников», учитель кубановедения Н.Г.Хилько и ее опыт подготовки победителей краевых олимпиад - настоящих знатоков Кубани. Таким образом, уникальная система внеурочной занятости сложилась в школе до присвоения ей статуса пилотной по введению ФГОС нового поколения, не эксперимента ради, исключительно развития детей для…

Хотелось удовлетворить потребности самых взыскательных родителей – ввели платные услуги. Причем, не только для школьников – для дошколят (группы предшкольной подготовки, студию «Почемучка» для малышей 3-5 лет). Почему бы и нет? Сегодня малыши - завтра ученики второй школы! А начинала с себя (у самой не было никакой ясности в этом вопросе) – поехала учиться в Питер, в ЦНТИ «Прогресс». В первый же год мы заработали около 500,0 тыс. руб. – понятно, цифра смехотворная для городских школ, а нам это позволило и зарплату учителям повысить, и отремонтировать гардероб (давно не решаемая проблема!).

Нам удалось убедить родителей, проживающих в пос. Лиманский на расстоянии 7 км от школы, что обучение в большой, современной школе, оснащенной современнейшим оборудованием, а, главное, обладающей высокопрофессиональным педагогическим коллективом, - это благо для их детей. Так, с согласия схода граждан пос. Лиманский, была закрыта маленькая начальная школа № 18, а наша школа пополнилась новыми восемнадцатью учениками. А затем и старшеклассники подтянулись, отдав предпочтение нашей школе!

Ну и, наконец, ничто не работает так на имидж школы, как достижения ее учеников – главное, ради чего мы работаем.

«Знаем мы, что достигли высот  
Те, кто в школе учился моей.  
И теперь наш с тобою черед -  
Станем гордостью школы своей!  
Велика наша школьная рать,  
Педагогов закалка крепка,  
Если будешь ты, школа, стоять,  
Не иссякнет России река!»,

- поют наши дети словами школьного гимна, и не безосновательно. Школа стабильно входит в тройку лучших в районе по числу победителей и призеров интеллектуальных олимпиад и творческих конкурсов, наши ребята результативно занимаются исследовательской работой. Радуют наши спортивные достижения, и немалую роль в этом играет серьезная спортивная база: спортплощадка, два спортзала, кабинет ритмики, заниматься в котором могут не только малыши, но и ребята с ограниченными возможностями здоровья. Систематическое информирование школьного и станичного сообщества (через газеты – собственную «Школьная страна» и районную «Брюховецкие новости», посредством школьного сайта) о наших успехах, неповторимых традициях сформировало в общественном мнении представление о высоком авторитете нашей школы. Научное общество «Эврика», система разноуровневого обучения в 9-ых классах, школьный конкурс «Ученик года» с присвоением денежных грантов от спонсоров в трех номинациях, новогодний КВН «Учителя+ученики», ежегодный песенный фестиваль «Дорогами войны», «Минута славы» - вот немногое из того, что отличает нашу школу от других, делает ее неповторимой для наших учеников и выпускников.

Цель, поставленная несколько лет назад, достигнута. Проблемы, встречавшиеся на нашем пути, актуальны и сегодня: консерватизм мышления некоторых коллег, необходимость обновления коллектива в силу его старения, недостаток финансирования из местного бюджета на проведение капитального ремонта… Некоторые из них особенно ощутимы в нашей сельской местности: неохотно возвращаются выпускники педвузов в родную станицу, нединамично развивается экономика района, что, безусловно, отражается на благосостоянии наших родителей. Это означает, что нельзя расслабляться; мало достичь результата - не менее важно его удержать.

Что же дал результат? Школе – приобрести свое неповторимое лицо, особенности. Учащимся – обучаться в современной школе, оснащенной новейшим оборудованием. Педагогам – получать за свой труд достойную зарплату. Мне лично – возможность решать стоящие перед школой задачи, опираясь на прочную материально-финансовую опору. Да, это во-вторых. А во-первых – опираясь на надежную команду единомышленников. Собрать команду и создать необходимые условия для её работы – вот главная задача директора. Практически не реализуемая без любви к своему делу, без любви к людям: прекрасный менеджер, не любящий людей, прекрасный менеджер, не являющийся учителем, не может руководить школой.