Величко Лариса Васильевна, директор МБОУ СОШ № 2

Описание управленческого опыта и взгляда на роль директора в современной школе (письмо начинающему коллеге).

Уважаемый начинающий директор (молодой коллега)!

Почему я обращаюсь именно к Вам, начинающему руководителю?.. С описанием управленческого опыта и взглядом на роль директора в современной школе? Потому, что больше всего сама ценю в публикациях возможность практического применения в жизни. Вряд ли мои размышления заинтересуют руководителей с опытом, а писать только для того, чтобы «написать» или произвести впечатление на членов жюри конкурса – жаль времени и сил. Тем более что я математик, а не филолог.

Необходимо сделать некоторое отступление относительно этапов моей биографии, которое, думаю, заставит Вас прочесть письмо до конца. Вот оно. Глубоко убеждена в том, что управленческий опыт директора общеобразовательной организации формируется со школьной скамьи, так как бесценен именно опыт практический, разнообразный, и очень неплохо, если идеи, проводимые Вами в жизнь, апробированы на себе самом. В моей биографии жизнь всё время подкидывала новые и новые экспериментальные площадки для творчества и, не побоюсь этой фразы, оттачивания управленческого опыта. Мне представилась уникальная возможность учиться и работать в совершенно разных школах по стилю организации учебного процесса и руководства, по расположению (в различных субъектах РФ).

Родилась я в городе Ленинграде. Первое серьёзное испытание пришлось пройти, поступая в 1976 году в первый класс 305 школы Фрунзенского района, расположенной во дворе только что заселённого 1200 квартирного дома. На календаре 30 августа. Переехали мы в середине лета, но только за день до этого дня меня выписали из больницы. Классы переполнены. Мне нет полных 7 лет. Мама эмоционально разговаривает с незнакомой женщиной. Она приглашает войти в пустой класс. Мама остается за дверью. Говорит мне вслед: «Постарайся, доченька!» Читаю, считаю, рассказываю басню Крылова. Ура! Меня зачислили в 1 «В» класс, сорок второй. Свою первую учительницу я стала обожать с первого взгляда. Она моя спасительница, взяла в свой класс! С первого года обучения, глядя на неё, я решила стать УЧИТЕЛЕМ! Невзирая на нарушенные санитарные нормы (все классы были очень наполненными), нам дали превосходное образование! Пользуясь случаем, назову учителей 305 школы: Подольская Лариса Павловна (учитель начальных классов), Цветкова Татьяна Михайловна (учитель математики, классный руководитель), Стирмонова Элеонора Ивановна (учитель русского языка и литературы), Шах Лидия Петровна (учитель физической культуры, классный руководитель). Смело могу сказать, что мои взгляды на жизнь (они же формируются в школе!) совпадают со взглядами правительства РФ, так как Дмитрий Анатольевич Медведев окончил 305-ю школу Фрунзенского района г. Ленинграда двумя годами ранее, чем я. Какие блестящие знания дала 305-я! Объективно, строго оценивали их наши учителя. В свидетельстве за 8 классов у меня единственная тройка по французскому языку. Прошло 30 лет, а я до сих пор могу объясняться на этом языке! По алгебре и геометрии - четвёрки. Конечно, я же не такая гениальная, как мальчишки из нашего 8 «В» класса. Мой уровень участия и побед в олимпиадах по математике – районный, а у них - городской.

1984 год. Прохожу собеседование для поступления в одну из престижных школ Ленинграда, 307-ю, Ленинского района. Набирают экспериментальные профильные 10-е педагогические классы! Моя мечта учиться в педагогическом классе… Свидетельство о восьмилетнем образовании впечатление на членов комиссии не производит. Берут, в основном, с одними пятёрками, а у меня пятёрок и четвёрок пополам и ещё «три» по французскому языку. Приходим с мамой смотреть списки тех, кто поступил – меня нет. Я плачу, мечты разбились…

Профильные классы набрали, но 6 человек не явилось! Объявляют, что среди тех, кто не прошёл, будет проведено повторное собеседование. Получается, что образовался конкурс более 25 человек на место! Хочу уйти домой. Обычно мягкая в общении, мама строго говорит: «Попытайся ещё раз!» И потом теплее: «Постарайся, доченька! Ты сможешь!». На повторном собеседовании читала «Казнь Стеньки Разина». Худенький, голубоглазый мужчина спрашивает: «А почему вы не хотите стать словесником?» Я ответила: «Люблю поэзию, но математику люблю больше.» Благодаря ему, известнейшему учителю-новатору Е.Н.Ильину, моё поступление состоялось. Он же и преподавал нам литературу в 9-10 классах! На первой самостоятельной работе по алгебре и началам анализа единственная отметка «5» из 39 - была моей. Первый серьёзный вывод был сделан мной при поступлении в педагогический профильный класс: бороться всегда надо до конца, а оценка (как и многие рейтинги) – вещь очень субъективная и не всегда достоверная.

Потом была учёба в 10-11 «А» педагогическом. Всё лучшее из того времени стало отличным примером для будущей профессии. Наверное, самый демократичный директор, Михайлов Фёдор Иванович… Наша классная руководительница, учитель математики Соколовская Лидия Александровна. Только теперь в полной мере, с высоты проработанных лет, я могу оценить, как она работала! Математику преподавала так, что многие мои одноклассники сменили профили с «учителя начальных классов», «учителя географии, истории» на «учителя математики». В коллективе реально действовало ученическое самоуправление (все были членами ВЛКСМ). Мы объездили столько городов, обмениваясь опытом. Проводили уроки во всех параллелях. Наряду с обычными предметами учебного плана изучали такие необходимые предметы, как актёрское мастерство, психология, педагогика. Даже пионерская работа нам преподавалась! Поставили настоящий спектакль по книге С.Алексиевич (тогда неизвестной писательницы) «У войны не женское лицо», посвящённый 40-летию Победы, и играли его в одном из крупнейших кинотеатров города. Режиссёром-постановщиком, сценаристом спектакля стала учительница русского языка и литературы Софья Борисовна Котиковская. Она работала с Лидией Александровной и с нами просто по «велению души». А какие у нас были уроки литературы! После окончания 9-го класса мы все проходили практику в летних детских лагерях помощниками вожатых. В лагере «Салют» Ленинградской области состоялось мое знакомство с вожатыми педагогического отряда «Трубачи», членом которого я стала через год. Уникальный опыт организации коллективных творческих дел, работы с профильными отрядами ребят, организации педагогической работы согласно теории Макаренко А.С. был получен в этом отряде.

1986 год. Школа окончена. Поступаю в Ленинградский Государственный университет на математико-механический факультет, вечернее отделение. С 1 сентября 1987 года работаю в 359 школе Фрунзенского района старшей вожатой, с 1989 - учителем математики, классным руководителем 6 «В» класса. Мне 19 лет, ученикам – 13! Уже тогда меня волновал вопрос - «Кадры решают всё!». Перетянула в школу трёх бывших одноклассниц: биолога, географа, словесника. Плюс я – математик. Вклад немалый! 359 школа становится муниципальной экспериментальной площадкой по воспитательной работе, помогают в организации нестандартных форм работы «Трубачи». Получен интересный эффект: работали с детьми, а изменили весь педагогический коллектив! В результате реализации одной из сумасшедших идей 359 школы (а все идеи были всегда реализованы) в 1990 году в городе Темрюке Краснодарского края возникает уникальная экспериментальная площадка сезонного действия. Она успешно работает и по сей день. 24 года!

В декабре 1995 года я переезжаю в Темрюк по семейным обстоятельствам. С января 1996 работаю учителем математики в школе №15 г.Темрюка. Это было как непросто! Восемь лет отработала в школе Санкт-Петербурга, конечно, чего-то достигла, появился опыт, дети понимали меня с полувзгляда, да и коллеги тоже. В Темрюке всё нужно было начинать сначала. Классное руководство дали в 7 «В» классе (под стать классу компенсирующего обучения, 14 человек). У меня был и такой опыт работы. Один из классов в 359 школе, в котором я преподавала, имел этот статус, но официальный (кстати, 5 человек из 12 после года обучения, попавших в его ряды по причине неуспеваемости по математике, были переведены в обычный класс). А тут статуса официального нет, но…! Ещё 8-е «А» и «Б» и отдых для души – 5 «А», в котором-то и начались проблемы. Оказывается, в этот класс собрали детей после окончания начальной школы, имеющих отметки «4» и «5». А я после проверки работ стала ставить и тройки!

Следующий важный вывод. Если ты чего-то добился, то будь готов продемонстрировать свои достижения на новом месте! В школе № 15 г.Темрюка я проработала десять с лишним лет, из них учителем 6,5 лет и заместителем директора сначала по воспитательной, а потом по учебной работе – 4 года. Административный опыт был очень интересным: здесь и введение ЕГЭ, и семинары по обобщению опыта работы, проведённые на базе школы, муниципального уровня, и организация работы компьютерного класса.

2006 год. Готовится введение нормативно-подушевого финансирования школ. Педагогическая общественность обсуждает самую насущную тему: среднюю городскую школу №14 (части здания более 100 лет) будут закрывать! Детей перераспределят по 5-ти другим городским школам. И вдруг мне предлагают директорство в этой школе в конце августа, на обдумывание решения – двое суток. И я 31 августа принимаю дела. За четыре с половиной года руководства школой испытала на себе все «нестандартные» ситуации. Пока школу закрывали, часть учащихся (более 50 человек) благополучно переместилась в другие городские школы. Осталось 302 ученика. Мне приходилось трудоустраивать высвободившихся педагогов, бороться за каждого ученика, все время доказывать, что уровень обучения и воспитания в школе достаточно высок, искать средства для ремонта аварийных помещений, оборудовать и пролицензировать медицинский кабинет. Труднее всего оказалось вступить в нормативно-подушевое финансирование с СТП 1,91 руб., ввести самостоятельный бухгалтерский учёт. Пришлось принять и реализовать решение о реорганизации школы из средней в основную (со всеми процедурами по сокращению штатов, внесением изменений во все нормативные документы) с 1.09.2008 г. В коллективе осталось 14 педагогов! Поддерживая имидж учреждения, мы участвовали во всех конкурсах и олимпиадах. И побеждали! Выпускники 11 – го класса 2008 года показали на ЕГЭ результаты выше среднекраевых по русскому языку, математике, биологии, обществознанию. Школа жила! Коллектив стал дружной семьёй.

В 2010 году меня назначили на должность начальника управления образованием. Этот опыт руководства совершенно другой по масштабу. Он, можно сказать, завершил моё формирование как руководителя.

С 2011 года – я директор МБОУ СОШ № 2. Большая школа, с огромным кадровым потенциалом. Победитель ПНПО 2006 года. И проблемы масштабные. Хотите иметь возможность реально оценить достигнутые результаты?.. Проведите анализ «стартовой ситуации». Потом сравнивайте полученные результаты не с другими учреждениями в количественном и процентном выражении (как это обычно делается при составлении рейтингов). Сравнивайте итоги со своей «стартовой ситуацией».

Сегодня школа № 2 г. Темрюка занимает лидирующие позиции практически по всем параметрам в муниципалитете. Обо всех начинаниях и результатах можно говорить очень долго. Есть и проблемы. Самое ценное, чего мы достигли?.. Являясь пилотной площадкой по реализации ФГОС на параллелях 5-6 классов, базовой школой, мы непрерывно ведем серьёзную работу с педагогами нашего коллектива и помогаем коллегам других школ, если они желают этого. Приведу только некоторые результаты работы за последние два года. Опыт семи педагогов обобщен на краевом и федеральных уровнях. Наши учащиеся достойно представляют Темрюкский район на всех этапах Всероссийской олимпиады школьников. В 2013 году открыты два профильных класса, один из них – социально-педагогический. В нем учится моя дочь!

Какова роль директора в современной школе? Обратимся к первоисточнику. «Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания единоначалия и коллегиальности» (ст.26 ч.2 ФЗ от 29.12.12 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации»).

Принцип единоначалия, несомненно, реализуется в полной мере при разрешении так называемых экстренных ситуаций, требующих немедленного или очень быстрого решения. Ситуации эти могут быть очень разноплановыми. От аварийных ситуаций, связанных с прекращением подачи света, воды, тепла в учреждение, образованием протечек на кровле здания и сбоем в работе сервера (следствием этого может стать нарушение сроков предоставления финансовой, статистической отчётностей, что очень жёстко регламентировано законодательством и влечёт за собой серьёзные, в т.ч. штрафные санкции) до решения кадровых вопросов и выстраивания отношений с надзорными органами. Принимая решение в таких вопросах, старайтесь найти то, которое не вернёт Вас к решению той же проблемы ещё и ещё раз.

Принцип коллегиальности реализуется через организацию работы различных органов: Педагогический совет, Собрание трудового коллектива, Совет Учреждения, Собрание родителей учащихся, и т.д. Самый лучший результат, если инициатива в решении какого- либо вопроса исходит не только от Вас, а от членов коллегиального органа.

В заключение хочу процитировать слова председателя жюри Всероссийского конкурса «Директор школы» Константина Михайловича Ушакова, обращенные к конкурсантам – 2013: «Есть два условия успеха для школы, при которых мы даем в конечном итоге качественное образование. Эти два условия звучат следующим образом: профессионализм педагога и то, что называется правильным руководством».

Ниже приведу свои секреты «правильного руководства».

- Читайте нормативные документы, зная их, Вы будете чувствовать себя уверенно.

- Чего Вы хотите добиться?.. Сформулируйте сначала для себя, а потом для остальных.

- Умейте чётко поставить задачу и вовремя спросить о её выполнении.

- Не подписывайте документы, не читая их.

-  Не жалейте времени на общение! Личное общение – гарантия Вашей объективной осведомлённости о ситуации во всех областях школьной жизни и взаимопонимания с работниками, родителями, учащимися.

- Учите своих заместителей быть самостоятельными.

- Если Вы искренне желаете процветания школе, то воспитывайте, взращивайте, планируйте кадровый резерв по всем направлениям деятельности (от руководителей творческих групп, методических объединений до заместителей директора и своего будущего преемника)

- Будьте примером во всём.

- Помните: как президент является гарантом Конституции, Вы гарант реализации прав Ваших работников, учащихся и родителей.

- Спорить надо с единомышленниками, а уметь слушать и слышать всех.

С наилучшими пожеланиями,

Л.В.Величко.