**Описание управленческого опыта**

**и взгляд на роль директора в современной школе**

***Григорьева Е.В.,***

***директор МОБУ СОШ № 82 г. Сочи***

В **свою** школу (именно так, потому что люблю ее и принимаю решения не только с позиции «холодного» менеджмента, но и с душой) я пришла 25 июня 2010 года. Дату запомнить несложно, так как всего за день до прихода в новую школу я присутствовала на городском выпуском вечере в качестве учителя, а теперь шагнула в иной мир – мир директора школы. И школа встретила меня не с распростертыми объятиями, не со спокойным «Здравствуйте», а грохотом отбойных молотков, легкой ухмылкой исполняющей обязанности директора и чем-то еще, незнакомым, от чего на душе становилось как-то пусто. Но как говорится, природа не терпит пустоты, и начался период открытий, честно говоря, не всегда приятных. А параллельно с эти открытиями в школе вовсю кипел капитальный ремонт, что само по себе требует немалого опыта не только административно–хозяйственной работы, но, порой, очень жестких решений или, наоборот, тонкой дипломатии. И, естественно, выполнялись основные роли руководителя: администратора, координатора, контролера. Но один в поле не воин. И если на ниве ремонта все было понятно, работа директора школы–менеджера образования требовала срочных действий. Русская пословица не зря гласит «Лучше тихо да вперед, чем скоро да потом назад» - необходимо было провести полный анализ имеющихся в учреждении ресурсов, ведь управление невозможно без информации, ее следовало найти, обработать и правильно интерпретировать. Используя различные способы ее получения, мы выявили имеющиеся проблемы, в числе которых и частая смена руководства (за последние 5 лет шесть директоров / исполняющих обязанности). Время неуклонно бежит вперед, и необходимо было срочно не только решать первостепенные задачи, но и думать о будущем - обеспечивать опережающий характер образования: ставить задачи, которые важны сегодня и которые станут еще более важными завтра, находить пути их решения. Ни одна функция управления (сбор информации, анализ и оценка ситуации, формирование и выбор управленческих решений, выдача заданий и корректировка хода работ, оценка результатов) не может быть реализована без делового общения. Нужен был открытый конструктивный разговор с коллективом. Подготовка к этой встрече требовала много сил. Я старалась не нарушить главную заповедь управления – располагать (привлекать, притягивать) к себе подчиненных. Анализ услышанного и уведенного дал возможность сформулировать цель.

Необходимо было четко распределить функциональные обязанности не только среди заместителей директора, но и среди всех членов педагогического коллектива. В дальнейшем были разработаны и оформлены в письменном виде инструкции, положения и иная нормативная документация, в которой были четко разведены и определены обязанности и права работников, зоны их ответственности за результаты своей работы, описан механизм делегирования полномочий. Делегирование – это проявление доверия, это инструмент включения сотрудника в процесс управления, а значит, демократизация последнего. Демократизации образования предполагает такую организацию учебного процесса, при которой формируется человек, способный свободно, творчески мыслить и работать. Современная школа представляет собой динамично развивающийся социальный институт, претерпевающий постоянные изменения. Педагог, как его основной представитель, должен успевать оперативно и мобильно перестраиваться с учетом стремительно меняющихся требований к форме и содержанию образовательного процесса, должен соответствовать уровню технического прогресса. Первостепенной задачей школы для достижения соответствия требованиям модернизации является повышение качества кадрового потенциала, подготовка и формирование профессионального педагогического коллектива, соответствующего вызовам времени. Следовательно, необходимо не только обеспечить организацию и управление учебным процессом, но и создать условия для максимальной эффективности развития педагогического коллектива, формирования профессиональной среды становления педагогов. И решать эту задачу нужно было, в первую очередь, «изнутри».

Для решения проблемы кадрового потенциала были проведены внутришкольные семинары и педагогические советы силами наиболее грамотных, активных педагогов, выездные (на базе СОШ) обучающие семинары специалистов информационно-коммуникативных технологий. За 2,5 года все педагоги прошли курсы повышения квалификации. И результат не заставил себя ждать: педагоги стали принимать самостоятельное участие в семинарах, мастер-классах, появились публикации в методической литературе. В учреждении работает 2 муниципальных тьютора, учащиеся под руководством учителей участвуют в конкурсах, олимпиадах, научно-практических конференциях. И везде, что очень значимо, с нарастающим качественным и количественным результатом. Заработали методические объединения учителей, интересно, творчески проводятся методические предметные недели. Резко сократилось число неуспевающих. В школу пришли новые специалисты.

Необходимо помнить, что человеческий ресурс, которым управляет директор школы, состоит из трех составляющих: педагогический коллектив, ученики, их родителями. При этом есть еще категория социальных партнеров, с которыми тоже нужно уметь выстраивать продуктивное взаимодействие.

Учащиеся – активные участники образовательного процесса, те ради кого все и происходит. Директор несет ответственность за них каждый день, пока ребенок ходит в школу, и за их «завтра» после ее окончания. Не забывая о традициях школы, мы в то же время открыты ко всему новому и перспективному. Осуществляется внедрение и реализация ФГОС (в начальной школе и 5 классах), профильное обучение и предпрофильная подготовка, запущены программы патриотического воспитания школьников,  программа «Здоровое питание»,  программа работы с одаренными детьми,     программа волонтерского движения подростков и т.д.. Стали традицией проведения дней школьного самоуправления, дней выборов ученического самоуправления и его лидера. Все это не только сближает учителей и учащихся, но и способствует решению задач социализации школьников.

Родители (законные представители) требуют от руководства школы особого стратегического подхода. Это и заказчики услуги, оказываемой учреждением, и ее основные критики, ее сторонники и, порой, противники. И задача директора привлечь всех на свою сторону. Для этого необходимо, прежде всего, пойти на открытый контакт с родителями, сделать доступной информацию о школе, и обо всем, в ней происходящем. И школа идет по этому сложному пути. Запущен в работу официальный сайт школы, кроме того, есть альтернативный, который ведет учащийся школы. Проводятся общешкольные родительские собрания информационного и методического характера. В учреждении установлен Ящик доверия, работает Совет школы. В результате проводимой работы школа повысила свой рейтинг в городе и микрорайоне, следовательно, стратегическое планирование, необходимое для современного директора, дает свои плоды. И сейчас, когда в школу приходит родитель и говорит, что хочет, чтобы его ребенок обучался здесь, я задаю один вопрос: «Рядом находятся школы и гимназия, которые территориально ближе к месту Вашего проживания, почему Вы решили обучать ребенка здесь?». В ответ слышу, что здесь ребенку будет комфортно, что они знают о работе школы и приводят конкретные факты. И такие оценки укрепляют мою веру в то, что, мы работаем в правильном направлении. Кстати, и цифры это подтверждают: за последние четыре года количество учащихся в школе увеличилось с 879 до 1015 человек (и не за счет внутренней миграции, или рождаемости детей в тот или иной год, а в результате осознанного выбора потребителей образовательных услуг в пользу нашей школы).

Но сегодня недостаточно организовать учебный процесс, необходимо сделать его экономически эффективным. Руководитель обязан ориентироваться в вопросах управления финансами и школьной экономики. Для этого важно не только хорошо знать и учебный процесс и обладать стратегическим мышлением, но использовать в своей работе основы современного бизнес-менеджента. Ведь от принятых директором решений зависит материальное благополучие учителя, материально-техническая оснащенность учреждения, его безопасность. Появилась серьезная потребность в изменении ряда финансово-экономических документов, положений, локальных актов, что привело, в свою очередь, к положительным последствиям. Став Базовой школой, учреждение получило дополнительное финансирование. Привлекаются внебюджетные средства в виде грантов. На достойном уровне оборудованы кабинеты, увеличена стоимость педагогической услуги, соответственно, повысилась заработная плата сотрудников. Следующий шаг - организация платных образовательных услуг. И в основе всех результатов лежит стратегическое видение ситуации не на сегодня, завтра, а на послезавтра.

Так кто же такой директор школы? Какова его роль современной школе?

Директор, на мой взгляд, должен быть  педагогом  и организатором, владеть юридическими и экономическими знаниями. Для создания в школе комфортных условий обучения, ему необходимы знания педагогики, психологии, различных методик. Также директор должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Обязательным для руководителя является его эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эффективность работы школы зависит от стиля управления коллективом. Профессиональная компетентность руководителя школы сегодня, как никогда ранее, включает в себя управленческие, педагогические, коммуникативные, диагностические и исследовательские качества, эффективность его работы определяется уровнем сформированности профессиональных компетенций, степенью развития профессионально значимых личностных качеств, которые необходимы для реализации управленческих функций по достижению намеченных целей.

Недооценить роль директора школы невозможно. Он, несомненно, капитан корабля, находящегося в бессрочном плавании. И хочется быть таким капитаном, который не даст скучать команде в период долгого штиля и справится с любыми испытаниями во время штормов и непогоды, а главное – всегда будет вести свой корабль под названием «Школа» правильным курсом, умело обходя мели и подводные рифы!