

Лидер в образовании... Кто он? Это тот, кто ведет детей – к успешности, учителей – к новому, школу – по пути развития. Все мы стали лидерами не сразу. Был этот путь и у меня.

Человек, назначенный директором школы, далеко не сразу осознает свое новое положение. Подобно молодому актеру, введенному в давно идущий на сцене спектакль, он лишь постепенно вживается в свою роль и находит взаимодействие с партнерами.

Четыре года назад и я была назначена директором. Это далеко от работы учителя и даже заместителя директора, это совсем другое дело, когда поднимаешься еще на одну ступеньку выше и берешь на себя всю ответственность за управление коллективом, за судьбу школьного сообщества. В этой ситуации на многое смотришь по-иному и замечаешь то, на что раньше не обращал внимания.

И вот пошли, вернее, помчались дни моей жизни в качестве директора. В первые три-четыре дня мне хотелось вообще исчезнуть: назад пути уже нет, а впереди стена невероятных проблем, и как мне казалось, пути решения их нет. Здесь уже была уместна фраза Ф. Ницше: «Все, что нас не убивает, делает нас сильнее». В этом я убедилась на себе. Знала ли я, что мне предстоит выдержать и с какими трудностями придется столкнуться? Вряд ли. До конца понять и полностью осознать, просто не было времени. Знала лишь одно: *Viam supervadat vadens* (Дорогу осилит идущий).

**Шаг 1. «Работа в команде необходима» (Р. Беккард), так как «у команды гораздо больше шансов к победе» (В. Ломбарди).**

Вначале я познакомилась со многими управленческими технологиями, которые могут применяться или частично применяются в общеобразовательных организациях: программно-целевое управление, инициативно-целевое управление, проблемно-ориентированное, управление

Побежимова Юлия Владимировна, директор МОАУ «СОШ №1 имени В.И. Басманова»

по результатам, интегративное управление. Безусловно, применение этих технологий было необходимо и нашло место в управлении школой. Наиболее эффективной управленческой технологией на этапе моего «вхождения в должность» стала технология формирования и развития организационной культуры.

Важнейшим этапом в моей деятельности, как руководителя, явилось формирование команды единомышленников. Замечу, что «по наследству» мне достались отличные заместители – энергичные, а главное – опытные. Именно они стали для меня верными помощниками во всех начинаниях. Но нам нужны были согласованные действия с осознанием важности выполняемой работы. Чтобы избежать спада и начать новый инновационный виток в развитии школы, необходимо выяснить, в каких направлениях школе следует развиваться.

Провели исследование, оно показало, что большинство педагогов желают творчески работать в команде единомышленников, видеть в администрации деловых партнеров, а не только руководящий и контролирующий орган. Также опрос позволил сделать вывод, что организационная культура, по мнению респондентов, содействует конкурентноспособности школы, если она принята всеми и представляет собой целостную, согласованную систему.

На современном этапе развития общества все образовательные организации, в т. ч. и наша школа, заинтересованы в нововведениях для обеспечения собственных конкурентных преимуществ. Для достижения этой цели в школе разработана Программа развития школы на 2015-2020 годы. Создание Программы развития обусловило переход к программно-целевому управлению. Управление развитием предполагает создание условий для запуска, поддержки и реализации. Как приступить к чему-то новому? С чего начать инновационную деятельность? Эффективный способ внедрения новшества – участие в инновационной работе всех и каждого в коллективе, в этом я уверена. За первые два года управленческой работы я

поняла: самой важной способностью, которой должен обладать руководитель, является способность получения результатов через других. Это мое профессиональное кредо.

Управленческие действия совершаются мною не через принуждение (приказ), а через побуждение. Руководитель стремлением подавить, манипулировать, подчинить другого человека может вызвать в лучшем случае негодование, в худшем - неприятие, отторжение, злобу. Считаю, важно признавать достоинства других (будь то подчиненный учитель, родитель или ученик) и относиться ко всем субъектам образовательного процесса как к соратникам в одном общем деле. А потому действовать необходимо через собеседование, сотрудничество, согласие, сочувствие. Управляя, пытаюсь содействовать раскрытию, реализации потенциала человека.

С 2012 года в школе действует региональная экспериментальная площадка по внедрению федерального государственного стандарта основного общего образования. На 1 сентября 2016 года по программам ФГОС ООО занимается 15 классов: 5 АБВК, 6 АБВГК, 7БВ, 8 БВ, 9 БК. Все педагоги школы, работая в определенной команде, разрабатывают методические указания по использованию технологий, рекомендации, составляют сценарии уроков и внеклассных мероприятий, обобщают опыт коллег.

За последние три года образовательная организация является победителем:

- муниципального этапа конкурса «Самый пожаробезопасный объект образования» (2015)
- всероссийского конкурса «Лучший профессиональный сайт» (2015)
- XV областного слета детских военно-патриотических клубов и объединений «Салют, Победа!» в номинации «Сборка и разборка автомата Калашникова и снаряжению магазина» (2015)

- городского конкурса среди общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, на грант главы города (2014)
- награждена Дипломом 2 степени лауреата Национальной премии «Элита Российского образования» номинации «Лучшая образовательная организация среднего общего образования, реализующая программы гражданского, патриотического и духовно-нравственного воспитания детей и молодежи-2014»
- городского этапа областного конкурса «Лучший школьный двор» (2014, 2015)
- городского конкурса «Лучший сайт образовательного учреждения города Бузулука-2013» в номинации «Лучший информативный сайт образовательного учреждения города Бузулука» (2015, 2014, 2013).

В 2015 году административный состав школы принял участие во Всероссийском конкурсе профессионального мастерства «Лидеры современной школы». Администрация МОАУ «СОШ №1 имени В.И. Басманова» была награждена дипломом 2 степени в номинации «Лучшая управленческая команда».

Сейчас я понимаю: воодушевляет и сплачивает коллектив, делает его творческим общая идея, цель, стремление получить качественный результат, желание идти сообща к успеху, ощущая при этом свою сопричастность ко всему происходящему...

**Шаг 2. «Кто принимает решение, не выслушав противную сторону, поступает несправедливо, хотя бы решение это и было справедливое» (Сенека Луций Анней (Младший))**

Эффективность управления в целом зависит от комплексного применения многих факторов, где одним из самых важных, на мой взгляд,

является процедура принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Как понять, что именно это решение – правильное?

В практике школы широко применяется технология принятия Управленческого решения - это результат анализа, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели. Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта к желаемым.

Процесс принятия управленческих решений является особым видом деятельности, требующим высокой квалификации, практического опыта и развитой интуиции. В анализе процесса принятия управленческих решений можно выделить определенные этапы: определение целей и задач; поиск альтернативных вариантов действий; выбор оптимального варианта действий из альтернативных; реализация оптимального варианта; сравнение полученных результатов и плановых показателей; комплексная оценка эффективности принимаемых решений.

Самым трудным управленческим решением стал пересмотр Устава школы. За четыре года моего управления школой мне пришлось менять Устав дважды. В первый раз вносить изменения в связи с присвоением школе имени Героя Советского Союза Басманова Владимира Ивановича. Во второй раз необходимо было полностью менять Устав в связи с выходом закона РФ «Об образовании в Российской Федерации» и приведением Устава в соответствие. Нужно сказать, что это стало для меня первым опытом законотворчества. Сколько материала пришлось изучить, проанализировать, откорректировать... В конце концов, новая редакция Устава школы была утверждена. Он отвечает всем требованиям, в нем четко прописаны компетенции и функции всех структур школы.

Для облегчения работы учителя в школе приняты единые формы-шаблоны паспортов кабинетов, макеты для написания рабочей программы, для формирования плана воспитательной работы класса и многое другое.

Я, как директор, лично осуществляю контроль за реализацией принятых решений путем проведения плановых и внеплановых совещаний, ознакомления с отчетами своих заместителей. Именно результаты контроля являются для меня основанием для корректировки принятых ранее решений, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

**Шаг 3. «Орлы не летают стаями — их нужно отыскивать поодиночке» (Росс Перо).**

**«Мы берем орлов и учим их летать строем» (Уэйн Каллоуэй).**

Одно из основных предназначений управления – это повышение качества педагогического процесса, координация деятельности педагогов, стимулирование добросовестного отношения к работе и др. Поэтому важен выбор технологии, с помощью которой администратор решает эти задачи.

Находясь в поиске и апробируя управленческие механизмы системной реализации инновационной образовательной деятельности, позволяющей достичь качества образовательного результата, «команда инновационного прорыва» пришла к выводу, что одним из направлений в управленческой системе по реализации инновационной образовательной деятельности и получения инновационного продукта является организация методической работы школы на новом уровне. Нами были выбраны технология достижения успеха, технология американского менеджмента «Управление по целям», технология скандинавского менеджмента «Управление по результатам», технология самовоспитания и самообразования педагога в системе образования. Применение технологии командообразования способствовало эффективному объединению педагогов.

Педагогические работники МОАУ «СОШ №1 имени В.И. Басманова» ежегодно публикуют авторские методические разработки (контрольно-измерительные материалы, разработки уроков, сценарии предметных конкурсов, викторин и т.п.) в сети Интернет на сайтах профессиональных сообществ учителей: в 2016 году опубликованы методические материалы 16 учителей. 15 педагогических работников школы имеют собственный сайт, где активно организуют профессиональное взаимодействие.

За последние 3 года повысился образовательный ценз педагогов с высшим образованием с 82,2 % (2014г.) до 91,5% (2016г.), 93% прошли обучение на курсах повышения квалификации. Для педагогического коллектива характерен высокий квалификационный уровень – 25,4% с высшей категорией, 47,5% - с первой.

Новое время – это полная перестройка системы образования. Я оптимист и считаю, что 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.

За последние три года заметно проявилась тенденция к индивидуальной работе, к личным достижениям и профессиональному самоутверждению:

- Ефимова Е.В. (2015), Шеина Э.М.(2016 г.) награждены премией главы города - автомобилем за подготовку 100-балльников по ЕГЭ.
- Шагалова Л.А. X Всероссийский конкурс профессионального мастерства педагогов «Мой лучший урок» (региональный этап). Направление «Начальная школа», 3 место, 16.10.2015; Всероссийский конкурс профессионального мастерства педагогов «Мой лучший урок» (финальный этап), 2 место, декабрь 2015

- Самсонова Л.Ю. Всероссийский конкурс «Твори! Участвуй! Побеждай!», номинация «Лучший сайт (блог) педагога», 1 место, сентябрь 2016
- Терентьева Н.В. Всероссийский конкурс для педагогов «Лучшая авторская публикация», Диплом 1 степени, 1.09.2016; Всероссийский конкурс учителей с международным участием «Мир олимпиад», номинация «Лучшее портфолио педагога», Диплом победителя 1 степени, декабрь 2015; Всероссийский конкурс учителей «Моя педагогическая разработка», Диплом победителя 2 степени, сентябрь 2015
- Колесникович М.Ю. Всероссийское тестирование «Росконкурс.рф», номинация «Использование информационно-коммуникационных технологий в педагогической деятельности», Диплом победителя 1 степени, сентябрь 2016
- Дикова И.А. Муниципальный этап конкурса педагогического мастерства «Мой лучший урок», 3 место, сентябрь 2016
- Гаршина М.Н. Всероссийское сетевое издание «Портал педагога». Всероссийский конкурс «Требования ФГОС к системе основного общего образования», 2 место, 13.02.2016.

**Шаг 4. «Корабль, стоящий в гавани, находится в безопасности, но разве для этого создан корабль» (Уильям Шедд).**

**«Если мы будем учить детей так, как учили вчера, мы украдем у них завтра» (Джон Дьюи).**

Следующий шаг – это создание условий для образовательной деятельности.

Все рабочие места в кабинетах компьютеризированы и заведены в общую сеть, дополнительно оборудованы места для работы и выхода в Интернет в библиотечно-информационном центре. Во всех учебных

кабинетах имеются мультимедийные проекторы, позволяющие улучшить продуктивность, как учителя, так и учащегося, делая образовательный процесс лучше.

Медицинский и процедурные кабинеты имеют все необходимое обеспечение для полноценной работы фельдшера школы.

Ежегодно происходит пополнение спортивного оборудования для уроков физической культуры и внеурочной деятельности.

С помощью технологий ресурсосбережения и модернизации за четыре года моего управления школой была проделана огромная работа:

- проведен капитальный ремонт туалетов для девочек;
- проведена частичная замена и ремонт кровли;
- проведена холодная вода и водоотведение, установлены умывальные раковины для кабинетов начальной школы;
- установлен счетчик тепловой энергии;
- установлено видеонаблюдение в здании и по периметру школы в количестве 16 камер со сроком хранения информации 30 дней;
- благоустроена территория вокруг школы;
- ежегодно проводится косметический ремонт кабинетов и рекреаций школы.

Для реализации ФГОС начального общего и основного общего образования в школе имеется всё необходимое.

## **Шаг 5. «Без семьи мы – я имею ввиду школу - были бы бессильны»**

### **В.А. Сухомлинский**

Школа и семья - два важнейших образовательных института, которые изначально призваны дополнять друг друга и взаимодействовать между собой.

Создание в школе структуры государственного общественного управления делает её открытой обществу, становится прозрачной её

Побежимова Юлия Владимировна, директор МОАУ «СОШ №1 имени В.И. Басманова»

образовательная и воспитательная деятельность, а это, в свою очередь, тот рычаг, который помогает преодолеть «сопротивление» родительской общественности, перевести родителей с позиции простого наблюдателя и критика в позицию союзника и сторонника, а значит, привлечь к активному сотрудничеству. Родители, видя желание педагогов и администрации идти на открытый диалог, предоставляют информацию обо всех процессах школьной жизни, отвечают готовностью помогать школе. На заседаниях Управляющего совета рассматриваются направления развития школы, Наблюдательный совет координирует финансовое развитие организации, а на общешкольных родительских собраниях обсуждаются разные вопросы взаимодействия учитель-родитель-ученик.

Ежегодно я, как директор школы, выступаю на общей конференции школы с публичным отчетом, провожу самоотчеты перед педагогическим коллективом, родителями и общественностью. Я считаю, что все должны знать, куда израсходованы те или иные средства. Необходима полная прозрачность деятельности руководителя, только тогда тебе поверят и только тогда можно успешно осуществлять руководство.

Ежегодно, благодаря родительской общественности, школа становится одной из лучших в городе по подготовке к новому учебному году, школьные мероприятия при участии мам и пап более яркими и запоминающимися. И обязательно говорим слова благодарности за воспитание детей на итоговых линейках и выпускных вечерах! Проводится мониторинг уровня удовлетворённости родителей школой. 85% родителей удовлетворены качеством предоставления образовательных услуг.

## **ШАГ 6. «Вся гордость учителя в учениках, в росте посеянных им семян...» (Д. Менделеев)**

- Как выжить школе при современном темпе жизни? Как и чему должен педагог научить ребёнка, чтобы он был социально успешным по окончании

школы? И каким должен быть сам учитель современной школы, чтобы за ним шли ученики? Дети есть дети, и придумать универсальные рецепты для работы с ними невозможно, ведь детскому творчеству и выдумке нет предела. На совещаниях, семинарах изучались и претворялись в жизнь на уроках различные педагогические технологии (проектные технологии, технологии организации учебно-исследовательской деятельности, технологии уровневой дифференциации, технологии развивающего обучения, обучение на основе учебных ситуаций, диалоговые технологии, технология развития критического мышления, коммуникативные технологии и др.)

Да, мы много и плодотворно трудились над собой и старались, чтобы наши дети по уровню образования могли конкурировать с учениками других не только городских школ, но и области. И когда слышишь имена своих обучающихся, которые стали победителями и призерами олимпиад, конкурсов, соревнований охватывает чувство радости и гордости.

На сегодняшний день успеваемость по школе составляет 100 %, качество знаний – 52,8%. За последние 3 года: контингент увеличился с 881 до 937 человек; школу окончил 21 медалист; на региональном этапе Всероссийской олимпиады школьников победителем стал 1 обучающийся, призерами 12 человек (эффективность участия составляет более 40%).

В школе создана и успешно действует система планирования сопровождения развития детей, способствующая максимальному раскрытию потенциальных возможностей ребёнка. Ежегодно обучающиеся школы активно и результативно принимают участие в интеллектуальных конкурсах, дистанционных олимпиадах разного уровня. В 2015-2016 учебном году учащиеся 1-11 классов приняли участие в 29 дистанционных олимпиадах и в 16 интеллектуальных дистанционных конкурсах. Анализируя участие обучающихся школы в заочных конкурсах, олимпиадах и мероприятиях интеллектуального уровня, можно сказать, что в этом учебном году

появилось очень много новых дистанционных предметных олимпиад, в которых приняло участие более 330 обучающихся школы.

Значительно увеличилось количество желающих обучаться в кадетской вертикали, а теперь и у девочек есть возможность стать кадетом. Результаты за последний год:

- XV областной слет детских военно-патриотических клубов и объединений «Салют, Победа!» в номинации «Сборка и разборка автомата Калашникова и снаряжению магазина» - 2 место (июнь 2015).

- VII военно-спортивная игра «Кадеты Отечества-2015» (г.Москва, 5 - 7.11.15). Номинация «Подтягивание (юноши)» - 1 место; Номинация «Разборка - сборка учебного оружия» - 1 место; Номинация «Эстафета 4\*100 м» - 2 место; Смотр-конкурс «Строевая песня» - 3 место; Номинация «Военно-историческая викторина» - 3 место; общекомандное - 2 место.

- Областной слет воспитанников кадетских и казачьих классов «Мы дети твои, Оренбуржье». Номинация «Перетягивание каната» - 2 место; Конкурс по строевой подготовке «Красив в строю - силен в бою» - 2 место (октябрь 2016).

Были взлеты и падения, удачи и ошибки, но всегда оставалось желание сделать начатое дело как можно лучше, успешнее.

Работа продолжается. Впереди новые идеи, проекты, шаги. А пока...

## **Шаг 7. Участие в конкурсе лидеров...**

Для инноваций требуется огромная затрата сил, времени, но это то, что делает нас современными. Одной из моих любимых фраз являются слова В.А. Сухомлинского «Надо! Трудно! Прекрасно!». Но мне бы хотелось их перефразировать: «Конечные наши цели - прекрасны, пути - трудны, но мы понимаем, что это - надо!»