

Эссе

Школа без отстающих: мои управленческие решения

Самой важной потребностью, которой должен обладать руководитель, является способность получения результатов через других. ...В какой мере он умело передает власть, в той мере умело руководит.

Л.Аллен

Управление организацией может развиваться двумя способами – по плану деятельности или по программам развития определенных направлений. На мой взгляд, простое планирование охватывает только цели, задачи и мероприятия по их реализации. Тогда как программное планирование позволяет осуществлять комплексный подход к выполнению необходимых шагов, исходя из выделенных результатов.

Именно поэтому в основу управления развитием школы я положила проектную деятельность, позволяющую производить стратегическое планирование, прогнозирование результатов, вовлечение в реализацию планов как внутренних, так и внешних ресурсов учреждения, анализ полученного на научной основе. В итоге происходит управление изменениями, ресурсами, целями, качеством и рисками на более высоком уровне за счет целостной системы проектов, направленных на общую для всех цель, и детализации задач через каждый из них, чтобы не оказаться в числе отстающих.

В управление школой я включаю все субъекты образовательного процесса (учеников, учителей, родителей), это позволяет производить полноценный анализ деятельности и коррекцию стратегических планов. Появляется возможность «получения результатов через других людей» – о чем заявлено в эпитафии.

Свою управленческую технологию я назвала «**Возведение дома проектных стратегий**». Она, как и любая другая, имеет описание определенных шагов, которые могут осуществлять руководители любого ранга.

Первый шаг (фундамент). Вместе с коллективом учителей путем «мозгового штурма» определяем стратегические идеи развития учреждения. Здесь обязательно учитываем следующее:

- сильные стороны своего образовательного учреждения;
- направленность на устранение наших внутренних проблем;
- государственную политику;
- тенденции в обществе;
- ключевые идеи по развитию деятельности в соответствии с выделенными показателями результатов.

Второй шаг (стены). Создание непосредственно программы развития нашего учреждения. Ее структура обязательно соответствует

основным составляющим проекта и стратегическим задачам развития гимназии.

Третий шаг (крыша). Реализация программы развития, как правило, осуществляется по заданному плану, что, на мой взгляд, не всегда способствует достижению максимальных результатов. И поэтому на данном этапе вновь используется метод проектов, которые создаются под ее основные направления.

В центре проектирования развития нашей гимназии такие актуальные проблемы, как создание равных возможностей доступа к образованию различных категорий учащихся, создание условий для повышения качества образования, оптимизация образовательной системы в рамках ФГОС, методическое сопровождение учителей. Таким образом, концентрируется внимание на постановке проблем, которые в дальнейшем будут решаться путем «прорыва» к стабильно высоким результатам.

Среди наиболее успешных проектов последних лет – проект «Русский язык для всех». В течение последних трех лет в образовательное учреждение активно поступают дети из семей мигрантов, которые плохо владеют русским языком. Выявленные проблемы, четко сформированные задачи для учителей, преподающих в классах, где есть такие ученики, больших результатов не дали. Был открыт проект «Обучение выходной день». В шестой день недели (субботу) родители и учащиеся посещали внеурочные занятия, где в игровой форме изучался русский язык. Совместное семейное участие и профессиональный подход учителей дал свой результат: в 2016-2017 учебном году отстающих по русскому языку нет.

Одним из проектов, который улучшил качество обучения детей и повысил мотивацию к учебной деятельности, стал проект «Выиграй свою олимпиаду!». Дистанционное участие в конкурсах, получение электронных сертификатов способствовало активизации формирования портфолио учащихся. Сразу же возникла идея проведения фестиваля – смотра достижений учащихся. Зародилась новая традиция школьного события: «Я и мой успех». Радует, что родители стали активно участвовать в формировании портфолио своих детей, бережно храня благодарственные письма, которые они с гордостью получают от организаторов конкурса.

Четвертый шаг (окна). Думаю, что сейчас сложились благоприятные условия для активного профессионального развития педагогов, принятия ими новых ценностных установок через подготовку коллектива к реализации Концепции профессионального роста учителя. Главная задача в этом шаге – предоставление учителям творческой и профессиональной самостоятельности, инициативы, “педагогической предприимчивости”. Важный принцип деятельности нашего педагогического сообщества: «Работаем без отстающих».

Каждый успешный директор понимает, что его собственный успех складывается из успехов его подчинённых. Поэтому одна из первых моих

задач — мотивировать коллектив на высокие достижения и помогать каждому, кто хочет достичь высот.

Каким образом я побуждаю к активности педагогов? Через следующие методы работы: постановку педагогических проблем и осознание необходимости их решения, побуждение к поиску, опору на опыт, заинтересованность конечными результатами деятельности, широкое участие педагогов в разработке программ, проектов, стимулирование новшеств. Все это создаёт условия для реализации поставленных задач, заинтересованности педагогов в совершенствовании своей деятельности.

Примером могут служить наши достижения в изучении предмета ОБЖ. Учитель создает интерес к предмету через внеурочные занятия. Я, как директор, веду работу по заключению договоров о сотрудничестве с городскими службами спасения. Создаются хорошие условия и возможности для обучающихся проводить практические занятия, используя технические возможности спецорганизаций. И как итог в течение последних пяти лет гимназисты — победители и призеры регионального и заключительного этапов Всероссийской олимпиады школьников по основам безопасности жизнедеятельности. Выпускники школы, успешно прошедшие такие испытания, сегодня студенты высших учебных заведений по подготовке специалистов для решения задач в чрезвычайных ситуациях.

У любого директора, мечтающего выстроить «школу — дом без отстающих», некоторые проекты не всегда получаются. Вроде бы все правильно рассчитано: есть проект, привлечена «наука», подобран талантливый молодой педагог — учитель русского языка и литературы. В проекте «Класс — театр» нелегко современным детям с клиповым мышлением учить тексты литературных произведений. И хотя театрализованные костюмы, в которые дети с удовольствием одеваются, не улучшили знания по литературе, зато педагогика сотрудничества реализуется успешно: дети любят учителя и предлагают к постановке новые произведения.

Реализация таких проектов позволяет создать условия выбора деятельности, которая по каким-либо причинам близка каждому. Тем самым появляется личностная значимость инновационных преобразований, уходит страх из-за ломки устоев, и, как результат, включаются механизмы саморазвития основной части учительского и ученического коллективов. Отрадно отметить, что молодые педагоги гимназии активно включились в различные дистанционные олимпиады. Я стараюсь использовать их умения быстро ориентироваться в ИКТ — технологиях и постоянно поддерживаю совместные с обучающимися проекты. Дети успешно продвигаются по учебе. Молодые педагоги в короткие сроки становятся значимыми. Обучающиеся улучшают качество знаний пока только по отдельным предметам, но, как говорится, «Все только начинается!»

Пятый шаг (двери). И, наконец, результат – личностное развитие школьников. Изучение достижений и проблем в данном вопросе помогает мне скорректировать стратегию, ввести свежие проекты, чтобы каждый ученик, выходя из школьных дверей, стал успешным. Особенно удачным считаю проект «Я – наставник». Учащиеся третьей ступени обучения создают совместные проекты с младшими школьниками по оказанию шефской помощи в учебе, организуют внеурочную деятельность. Проект реализуется весь учебный год. Учащиеся первой ступени развития стали с удовольствием ходить в школу, потому что у них есть старшие товарищи. Старшеклассники готовятся к овладению новыми профессиями. И я верю, что среди них есть будущие учителя.

Дополнительные шаги. Чтобы дом был красивым, ему нужен уход. Для своей привлекательности гимназия нуждается в проведении дальнейшей имиджевой политики. В образовательном учреждении заканчивается реализация проекта «Формирование имиджа школы в условиях рыночной экономики».

В школе много изменилось: появилась своя символика – гимн, герб, флаг. Каждый класс имеет внешние атрибуты: галстуки, значки, шевроны. Изменился дизайн классов, рекреаций: появились творческие работы детей, проходят фотовыставки. В таких вопросах отстающими быть нельзя. Безусловно, необходимы дополнительные ресурсы, которые будут получены путем взаимовыгодного сотрудничества с предприятиями, депутатами для улучшения материальной базы образовательного учреждения.

Анализируя практику внедрения инновационных проектов и стараясь не оказаться в отстающих, я выделяю следующие ошибки:

- стремление к быстрому получению результатов влечет за собой нарушение основных принципов проекта,
- слабое определение критериев эффективности образовательной системы приводит к мероприятиям, проведенным в пустую,
- недостаточная психологическая готовность сотрудников,
- перегрузка основной творческой группы,
- слабое материальное стимулирование творческих инициатив.

Для того чтобы мои управленческие решения имели высокий уровень эффективности, также необходимо более четко определить стратегические задачи по отдельным направлениям внедрения инновационного проекта, например участие в получении денежных грантов.

И главное – постоянное выделение возможных рисков, так как «мышление с помощью категорий рисков... является важной чертой и свидетельством становления новой управленческой культуры».

Мне, директору, требуется не только устранить локальные столкновения, но и остановить противодействие изменениям со стороны учителей. Понятно, что развитие инновационного конфликта имеет свои особенности. Поспешно внедряемые нововведения вызывают большее сопротивление по сравнению с их постепенным введением.

Я – оптимист. И верю, что в такой ситуации использованные приемы: повышение информированности коллег (недостаток информации вызывает неуверенность в себе, страх быть уволенными); поддержка инициатив, творческих находок моих педагогов, любых предложений по модернизации образовательного процесса – с целью создания ситуации успеха; включенность педагогов в процесс преобразований и публичное признание их позитивного сотрудничества; проведение инноваций без лишней спешки, но и без остановок – приведет мой педагогический коллектив к решению стратегических задач, которые нам ставит общество.

Самое главное, надо помнить, что «...большинство людей хочет работать в окружении, ориентированном на развитие и позволяющем приобретать новые знания, разнообразить деятельность, отвечать за себя и пользоваться поддержкой коллег» (Джон Равен).