



## т сквозняка раздоров к ветру перемен»

Руководить коррекционной школой — особый труд, тем более когда с твоей школой объединяют все коррекционные ОУ города. Как сплотить коллектив, и педагогический и детский, где столь разные взрослые и дети? Опыт принятий непростых решений — в конкурсном эссе обладателя диплома 3-й степени Всероссийского конкурса «Директор школы-2012» Поповой Елены Валентиновны, директора ГБСКОУ школы-интерната «Перспектива» Новокуйбышевска Самарской области.

### Елена Попова

■ Любой временной отрезок измеряется по-разному. Количеством дней. Количеством событий. Количеством того, что появилось или исчезло, то есть результатами. И качеством этих результатов.

Для школы с полувековой историей пять лет на первый взгляд отрезок небольшой. Тем более — не стартовый и не финишный. Но для нашей школы именно последние пять лет стали важным этапом, когда изменение формы привело к необходимости во многом изменить содержание.

В 2006 году школа-интернат «Перспек-

тива» начала учебный год в новом составе и качестве. Реструктуризация, проводимая региональными органами Управления образования, привела к объединению всех коррекционных учреждений, существовавших ранее на территории города, в одно.

### С чистого листа

До начала преобразований в городе действовали четыре учреждения данного типа: одно для детей с задержкой пси-

## «Местные» и «пришлые», «бывшие» и «новые», «выселенные» и «уплотненные». Равные лишь в одном: выброшенные в одночасье из привычных и комфортных условий работы в совершенно новые и неизвестные.

хического развития, два — для детей с нарушениями интеллекта и одно — для детей с тяжелыми нарушениями речи.

Несмотря на то что на тот момент в Саратовской области уже несколько лет действовала целевая программа «Интеграция детей и подростков с ограниченными возможностями здоровья», примеров такого масштабного объединения на одной территории детей, обучающихся по принципиально разным учебным планам, в области не было. Да и в стране — вряд ли. Во всяком случае, найти опыт аналогичного объединения мне не удалось, поэтому писать историю новой по составу школы нужно было с чистого листа.

К моменту слияния уже была очевидна одна из потенциальных проблем, так как одно из учреждений было присоединено ранее, но и спустя несколько лет у двух объединенных коллективов остались очаги напряженности во взаимоотношениях.

А теперь детских и педагогических коллективов, пришедших работать на одну территорию, стало четыре. «Местные» и «пришлые», «бывшие» и «новые», «выселенные» и «уплотненные». Равные лишь в одном: выброшенные в одночасье из при-

вычных и комфортных условий работы в совершенно новые и неизвестные. То есть все: и 370 детей, и 150 взрослых — в состоянии кризиса.

Вот из них и предстояло создать один коллектив. Эффективный. Сплоченный. Позитивный.

У этой задачи были как известные, так и неизвестные мне условия.

К известным условиям я отнесла знание причин кризиса:

- резкое изменение условий деятельности,
- изменение привычного стиля руководства.

Последствия их воздействия на ситуацию были вполне предсказуемы: предстоял период адаптации к новым условиям и выход из кризиса, вызванного резким падением уровня комфортности.

*Условия, предвидеть все последствия которых заранее было достаточно сложно*

Как поведут себя дети в условиях объединения столь различного по составу контингента

Как проявят себя те члены коллектива, у которых поменялось одно из главных условий работы — их роли в коллективе: официальные, общественные или неформальные; должности и места — с объединением некоторые из лишились

Насколько новые и старые члены администрации сработаются в одной команде

Кроме того, необходимо было объективно оценить, насколько глобально произошедшая реорганизация отразилась на уровне комфортности образовательной среды, и принять эффективные меры для адаптации «переселенцев» к новому месту и взаимной интеграции детского и педагогического коллективов.

Изучение уровня комфорtnости в первый год работы подтвердило мои предположения: после лет и десятилетий функционирования при комфорtnом для людей либеральном стиле руководства объединенный коллектив к переменам уже не стремился и тяжело переживал смену ролей.

Второй проблемой стало еще и то, что в наследство от предыдущих руководителей мне достались коллективы вполне удовлетворенных своим уровнем педагогов. Не находившихся под давлением результатов ГИА, ЕГЭ и прочих критериев, наличием которых определяется эффективность педагога массовой школы. Людей, не имевших никакой мотивации что-то менять. Ни в каких педагогических конкурсах и конференциях педагоги, несмотря на большой опыт и высокий профессионализм, практически не участвовали. И не выказывали ни малейшего желания это делать. Соответственно, отсутствие активности педагогов и незаинтересованность в собственном профессиональном росте негативно отражались на результативности обучающихся: по сравнению с аналогичными учреждениями региона мы выглядели весьма бледно — как по числу участников, так и по количеству наград любого уровня.

Таким образом, для решения поставленной задачи — создания эффективного и успешно развивающегося в максимально комфорtnой среде коллектива требовалось решить две основные проблемы. Первая — инертность и немотивированность большого педагогического коллектива. Вторая — отсутствие слаженной управленческой команды, способной управлять происходящими изменениями и направлять их в нужное русло.

## Позитивная мотивация

Для достижения поставленных целей необходимо было определиться с приоритетами. После анализа ситуации мне ста-

ло ясно, что изменить что-либо к лучшему может только принципиально новый подход к управлению образовательным учреждением. Несмотря на очевидную прогрессивность мышления, знаний в области управления изменениями мне не хватало. Поэтому я решила начать с себя и в 2007-2008 годах прошла профессиональную переподготовку в Самарском областном институте повышения квалификации и переподготовки работников образования по программе «Управление образовательным учреждением». По этой же программе с защитой итоговой работы на тему «Управление изменениями» были обучены три моих заместителя. Параллельно в 2007 году вместе с заместителями по учебно-воспитательной работе мы обучились в Самарском муниципальном институте управления по программе «Современные технологии управления. Управление в стиле коучинг», что позволило существенно оптимизировать систему управления в школе, создать по-настоящему эффективную управленческую команду. Одним из первых совместных управленческих решений было изменение функциональных обязанностей заместителей, значительно сместившее акценты с позиций тотального контроля к позициям позитивной мотивации.

В «Положение об оплате труда» был внесен ряд критериев, напрямую материально мотивирующих педагогов не только использовать возможности именных образовательных чеков, но и повышать свою квалификацию с привлечением всех доступных ресурсов и средств, а также принимать участие в конкурсах и форумах любого уровня самим и с учащимися. Существовали определенные опасения, что результативность такого участия будет недостаточно высокой, особенно в конкурсах для контингента учащихся массовой школы, но сегодняшние результаты дают все основания утверждать: грамотный выбор конкурсных мероприятий позволяет быть

конкурентоспособными как учащимся коррекционной школы, так и педагогам.

Тот факт, что количество участников мероприятий для учащихся разного уровня — от городского до международного — выросло за этот период в шесть раз, а количество призовых мест — в десять раз, говорит сам за себя.

Для укрепления взаимосвязей внутри коллектива была создана новая система взаимодействия с профкомом школы, так как я глубоко убеждена в том, что только грамотно построенная совместная работа руководителя и профсоюзной организации школы может объединить людей в единый коллектив, создать общие сферы деятельности, основываясь на изучении потребностей и интересов сотрудников.

В совместной с профкомом работе появились новшества, а также остались сложившиеся традиции. Мы по максимуму использовали все доступные направления работы с коллективом.

Активное участие сотрудников школы в фестивалях, конкурсах — как школьных, так и городских, региональных, всероссийских — не только сплотило коллектив, но и позволило достичь определенных результатов. Вокальный ансамбль «Гармония» стал неоднократным лауреатом городских и областных конкурсов, сотрудники школы стали лауреатами ежегодных фестивалей в номинациях «Художественное слово», «Декоративно-прикладное искусство», «Хореография», «Изобразительное искусство», «Художественная фотография», «Вокал».

Также большое внимание было уделено оздоровлению сотрудников, организации их досуга, дважды в год осуществляются поездки на теплоходе, проводятся еженедельные занятия в танцевальном коллективе, вокальном ансамбле, организуются посещение бассейна, занятия шейпингом, суставной гимнастикой. Традиционными стали дни здоровья для сотрудников и учащихся. Ежегодно коллектив участвует в Фестивале здоровья среди образовательных

учреждений городского округа, где стабильно занимает призовые места и выделяется не только спортивной подготовкой участников, но и самой многочисленной и дружной группой поддержки.

Находкой стало ежемесячное проведение Дня именинника, на котором о каждом имениннике администрация и члены коллектива говорят теплые слова и подчеркивают его таланты и достоинства. Это позволило сотрудникам не только лучше узнать друг друга, но и повысить уровень самооценки отдельных педагогов.

В числе традиционных форм работы остались проведение праздничных вечеров, поздравление детей сотрудников с Новым годом силами своего коллектива, оказание материальной помощи сотрудникам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, постоянная забота о ветеранах педагогического труда. Хорошим подспорьем для неработающих пенсионеров стали ежегодные взносы в организацию ветеранов народного образования и науки РФ, предоставление транспорта, поздравления именинников и юбиляров, организация чаепитий и концертов к праздникам для всех ветеранов объединенных учреждений (а их более ста человек). Забота о тех, кто закончил свою трудовую деятельность, всегда служит определенной гарантией тем, кто работает сейчас, что и они в свое время будут охвачены не меньшей заботой.

Большим стимулом для коллектива стало признание профсоюзной организации школы-интерната в качестве лауреата регионального смотра-конкурса «Лучшая первичная организация 2007 года». А когда коллектив получил признание в числе лучших коллективов физической культуры в рамках ежегодной городской акции «Золотой пьедестал», я осознала, что можно оценить промежуточный результат проведенной работы.

По данным внешней экспертизы, комфортность образовательной среды повысилась до оптимального уровня. Стало

очевидным, что направление действий выбрано правильно.

Активность и эффективность нашей школы были отмечены и на российском уровне. Наша школа включена в Национальный реестр «Ведущие образовательные учреждения России — 2009» по представлению Министерства образования и науки Самарской области. Обобщение опыта деятельности коллектива было представлено на областной выставке-форуме «Страна детства», в 2008 году коллективу был вручен диплом лауреата Регионального этапа конкурса инновационных социальных технологий в номинации «Образование».

Проводимые преобразования требовали достаточно серьезных финансовых вливаний, никак не предусмотренных нормативом на обучающегося, поэтому работа по привлечению внебюджетных средств из самых различных источников также вошла в число приоритетов. Помимо традиционных форм привлечения средств, таких как обращение к благотворительным фондам и меценатам, мы использовали и такие новые формы работы, как тематические благотворительные аукционы и акции. В рамках заявленной тематики — благоустройство пришкольной территории или развитие системы дополнительного образования в школе вниманию участников предлагаются лучшие работы обучающихся, занявшие призовые места в областных и всероссийских конкурсах, что позволяет привлечь и денежные средства, и новых социальных партнеров. И что еще более важно, воспитанники напрямую стали участвовать в улучшении материально-технической базы. Ребята совместно с педагогами готовят изделия к аукциону, понимая, что чем интереснее и качественнее будет работа, тем больше ресурсов они получат для учебы, отдыха и проживания, а главное — осознают значимость того, чем они занимаются. Однако зациклиться исключительно на благотворительности было бы ошибкой, ведь основной моей целью было

**Проблемой стало еще и то, что в наследство от предыдущих руководителей мне достались коллективы вполне удовлетворенных своим уровнем педагогов.**

сформировать и у детей, и у педагогов, и в сознании общественности мысль о том, что интернат — не богадельня, а эффективное конкурентоспособное учреждение, в котором учатся по-своему интересные и талантливые дети.

Поэтому наряду с расширением направлений дополнительного образования и профилей трудового обучения шла планомерная работа по интеграции учащихся в конкурентную среду нормально развивающихся сверстников. Наши ученики стали участвовать как в областных, так и во всероссийских олимпиадах и конкурсах чаще, чем когда бы то ни было, и результаты, полученные ими совместно с педагогами, позволяют ставить новые, более интересные цели, ориентированные как на развитие творческого потенциала педагогов, так и на успешную социализацию детей и подростков.

Дополнительными шагами в укреплении имиджа стали регулярные репортажи в передачах местного телевидения, освещавшие наиболее интересные и значимые мероприятия, проводимые нами как для наших воспитанников, так и для жителей микрорайона, города. Количество сюжетов о нашей школе доходит до 18–20 в год, что, конечно, способствует росту имиджа учреждения как в глазах родителей, так и в местном сообществе. Тради-

**После ряда лет и  
даже десятилетий  
функционирования  
при комфортном для  
людей либеральном  
stile руководства  
объединенный  
коллектив к переменам  
уже не стремился и  
тяжело переживал  
смену ролей.**

ционными стали большие праздники, городские и областные, посвященные Дню Победы, Дню защиты детей, Международному дню родного языка.

**«От проблемы —  
к решению»**

Такие количественные и качественные изменения привели к качественно новым требованиям к организации учебно-воспитательной и методической работы. Ее организация в школе также вышла на новый уровень. Переход от системы традиционных педсоветов к «проблемным», когда работа строилась по принципу «от проблемы — к решению», дал конкретные осознаваемые результаты. Например, по итогам педсовета по проблеме здоровьесбережения всех субъектов образовательного процесса, во все классы начальной школы были приобретены конторки для гиперактивных детей В. Базарного, во все кабинеты школы — комплекты стереограмм для профилактики нарушений зрения, комплекты игр и инвентаря для организации динамических перемен, оборудован со-

временный игровой комплекс. Для педагогов я провела семинар «Профилактика профессионального выгорания». Для коллектива, где более 40% педагогов — откровенно возрастные, тема оказалась чрезвычайно актуальной, а рекомендации, данные по итогам анкетирования и тестирования, востребованными и, как показало повторное изучение спустя год, очень эффективными.

В результате работы творческих групп и методических объединений по проблемам, обозначенным на педсоветах, было накоплено такое количество методических разработок, что было принято решение о возможности распространения этого опыта в учреждениях региона.

В марте 2010 года в школе прошел областной семинар «Инновационные и традиционные здоровьесберегающие технологии в учебно-воспитательном процессе образовательного учреждения». Он стал результатом обобщения опыта коллектива и презентацией достижений педагогов и учащихся. В числе участников семинара было более 70 представителей образовательных и медицинских учреждений из разных городов и населенных пунктов Самарской области. Гости семинара оценили профессионализм и эффективность работы коллектива, высокий уровень организации работы, но мне, как руководителю, особенно отрадно было то, что почти во всех отзывах звучала одна и та же мысль: «Какая удивительно теплая и дружелюбная атмосфера царит в вашей школе! Как у вас уютно, комфортно и светло!». Пожалуй, главное, чего можно было ожидать в результате большой и планомерной работы по созданию комфортной среды — чтобы не только изнутри, но даже со стороны было видно: в этом доме комфортно всем. И объединяет он под своей крышей коллектив успешных, динамично развивающихся профессионалов, мотивированных к успешной самореализации. Словом, именно то, что требовалось найти пять

лет назад. То, что позволило достичь не только мира, но и процветания.

Спустя пять лет после объединения особенно приятно подводить итоги.

Считать просто, если учесть, что в 2006 году участников территориальных, региональных, всероссийских и международных конкурсов профессионального мастерства не было ни одного, а в 2011 году уже 26, в том числе семь человек стали победителями или призерами областных и всероссийских конкурсов для педагогов. Мы наконец-то стали первыми в области среди учреждений такого типа. Число педагогов, награжденных благодарностями за подготовку учащихся к конкурсам различного уровня, за успехи и достижения в учебно-воспитательном процессе, выросло с 4 до 51. Уровень профессионализма коллектива стал настолько высок, что только за последние два года три человека из числа педагогов стали постоянными членами областных экспертных комиссий по аттестации педагогических работников, разработке тестовых материалов для аттестации педагогических кадров, по аккредитации и лицензированию образовательных учреждений. А самое главное — люди поверили в себя. Безоговорочно. Участие в конкурсах и форумах из принудительного становится добровольным и почетным.

Высокий уровень руководства учреждением был отмечен как органами исполнительной власти города и области, так и на

региональном и всероссийском уровне. В 2011 году я стала победителем Федерального этапа проекта «Кадровый резерв — профессиональная команда страны», победителем регионального конкурса «Женщина — директор года», членом Общественного совета при главе городского округа Новокуйбышевск в качестве председателя комиссии по социальным вопросам и депутатом Думы городского округа Новокуйбышевск пятого созыва. В 2009 году мне было присвоено звание «Почетный работник общего образования РФ». Считаю личный положительный пример одним из лучших способов научить чему-то других.

Наверное, самое важное в любом деле — не останавливаться на достигнутом, уходить от почивания на лаврах.

В планах на ближайшие месяцы — цикл семинаров-практикумов для коллектива по эффективной коммуникации и тайм-менеджменту...

За последний год в школу пришли пять молодых педагогов, потому что посчитали наш коллектив, по их словам, самым перспективным и сплоченным в городе. Коллектив развивается и идет вперед. Лучший промежуточный результат сложно придумать. А новые задачи придумывать не придется: их предложит сама жизнь. ●