

Профессионализм педагогического коллектива – узловая зона ответственности и ключевой ресурс развития образования

Программа педагогической конференции 2016 года очень насыщена мероприятиями, секционными площадками для обсуждения профессиональных вопросов методического и управленческого характера, проектных сессий, дискуссионных форумов и тренингов. Всё это позволит всесторонне проанализировать и оценить итоги года, обсудить, выработать задачи и актуальную повестку на предстоящий учебный год.

Наш внутриотраслевой разговор нужен для определения точек роста и выверки траекторий дальнейшего развития.

Ранее, на предыдущих конференциях, безоговорочно принят образ «тюменской школы» как самостоятельного полноценного субъекта воспитания. Это не стены зданий, в которых учатся дети, не отдельные личности педагогов, которым доверяют родители, и не администраторы, научившиеся мастерски решать те или иные ситуации. Тюменские школы, детские сады, колледжи, техникумы и вузы – это полноправные единицы, у которых, так же, как у конкретного учителя, дети учатся, перенимают полезные навыки и качества.

Видя, в каком темпе, в каких направлениях сегодня развивается наш регион, мы не вправе игнорировать тот пример осознанного, взрослого поведения, который демонстрирует Правительство области, форматируя изменения во всех ключевых сферах нашей жизни. Открытость, нацеленность на результат и публичная ответственность за него, повышение эффективности деятельности, неприятие непрофессионализма — эти черты продолжает перенимать и система образования.

Мы часто отяжеляем себя подозрениями, сомнениями и оговорками на предмет того, где и с кем мы работаем. В производственном конвейерном цехе с шестеренками и механизмами или в живой среде с живыми людьми? Отнестись к образованию, как к механическому процессу, очень легко. Потому что в этом случае, если процесс утратил прежнюю эффективность и начал давать «больше брака», то очень легко лишь подправить какие-то детали, модернизировать оборудование или систему контроля, и все заработает, как следует.



СИСТЕМА образования ≠ «глобальная проблема»

педагог = СИСТЕМА для ученика

директор = СИСТЕМА для педагогического коллектива и окружающего социума

«чиновник» = СИСТЕМА для образовательных организаций

реставрировать
(восстанавливать старое)?

реконструировать
(изменять на прежней основе)?

трансформировать
(восполнять недостающее, обновлять)?

Однако так ли это на самом деле? В центре образовательного процесса – человек, а поэтому есть условия, способствующие его росту и процветанию, есть – сдерживающие его развитие. На самом деле наша задача не в повышении «урожайности» или «производительности» школ, как правило, в ущерб интересам учащихся и педагогов. Наша задача – в возрождении **живой культуры каждой образовательной организации**.

Развитие образования происходит не в законодательных собраниях, не в департаментах и управлениях и не в пленарных докладах. Оно возникает между учащимися и учителями в реальных школах, на реальном уроке. Если вы реальный учитель, то ВЫ – СИСТЕМА для ваших учеников. Если вы директор школы, то ВЫ – СИСТЕМА для вашего коллектива и окружающего школу социума. Если вы «чиновник», то ВЫ – СИСТЕМА для учреждений, входящих в зону вашего внимания.

В этих условиях любой человек (школьник, педагог, родитель, представитель администрации), если он реально вовлечен в систему образования, может стать частью изменений. Вопрос каких? Очевидно, что восстанавливать или ретушировать старое в новых условиях – бессмысленно. Это уже не работает. На самом деле нам нужно убрать всё лишнее, дополнить недостающее, использовать новое, то есть продолжить **трансформировать** нашу систему. Мы стараемся идти именно этим путём. Где-то быстрее, в чем-то медленнее, порой ошибаясь, но ни разу не изменяя своим целям и обязательствам.

Новые задачи потребовали применения новых инструментов, некоторые из них нам пришлось достать «из хорошо забытого старого», некоторые - совместно выработать «с нуля».

Анализ результатов, к которым привели изменения в системе образования за последние несколько лет, свидетельствует о точности выбора инструментария для решения поставленных масштабных задач. Это видно по ретроспективе наших августовских конференций, каждая из которых помогает сделать очередной шаг вперёд как для системы в целом, так и для каждой организации в отдельности.

Ключевыми принципами совместной работы являются синхронность действий и обязательность спроса за получаемый результат. Именно с этих позиций, завершив очередной учебный год, проведен анализ реперных точек реализации решений предыдущего педсовета.

Анализ результатов работы по изменению образовательного процесса (технологии, среда, управление)



Позитивные изменения (успешный опыт внедрения)

успешно завершивших обучение в 5 классах	имеющих высокий уровень профкомпетентности	участвующих в детско-взрослых проектах	
74 91	57 68	37 55	
доля детей, %	доля педагогов, %	доля педагогов, %	2016 год 2015 год
67 81	43 65	9 22	
участвующих в общественных мероприятиях	участвующих в работе сообществ	получивших продвижение по статусу внутри коллектива	

Мониторинг проводился по имеющимся в базах показателям, по итогам анкетирования родителей и педагогов, а также по результатам анкет самоанализа. Перекрёстное сравнение данных, полученных от различных категорий респондентов, дало достаточно объективный срез ситуации, на основе которого можно сделать ряд выводов.

Первое. Коллективы, неформально взявшиеся за реализацию совместно сформированных мероприятий, ощутили реальные позитивные результаты в вопросах профессионального сплочения. Подобранные под себя этими учреждениями формы работы не всегда лежали на поверхности. Многое пришлось искать и выработать в процессе, но жизнь этих учреждений стала ярче, интереснее, полнее, как в работе с детьми и родителями, так и во внешней общественной оценке.

Второе. Часть коллективов приступили к реализации позиций Социального Договора избирательно, идя по привычному пути, продолжая развивать то, к чему были больше готовы. Как следствие, в одних учреждениях, при наличии увлечённых педагогов и организаторов внешкольной работы, «расцвели» свободные пятницы, в других, при изначально подкованной методической службе, прижились темы адаптации 5 классов, педагогические 20-минутки и консилиумы.

Третье. Но самое главное – проявились и те, кто лишь «сделал вид», что одобрил, принял и начал реализовывать взятые обязательства. Все осталось лишь на бумаге, в очередных планах и отчётах. Это можно увидеть и по отсутствию каких-либо реальных изменений и по анкетам (сопоставляя ответы на вопросы: делали ли? – ответ «да», что именно делали? – ответ «затрудняюсь ответить»).

Важно отметить динамику результатов работы тех школ, которые вошли в первую группу (таких – большинство). Их успешный опыт наглядно показывает, что наш инвариант работает, независимо от того, являются предложенные меры популярными или вызывают дискомфорт и чувство неопределенности.

Ещё один важный вывод в том, что для дальнейшей результативной работы необходимо именно сейчас еще раз уточнить **единое понимание смыслов и инструментария**.

Важно, совместно подобрав и скрупулёзно выверив действия, продолжить поступательное развитие не только внутри каждого коллектива, но и в системе образования в целом. Кроме того, необходимо продолжить привитие **культуры «ответственности за результат»**, как индивидуальной, так и коллективной.

Следует объективно признать, что общественное «подключение», поддержка, и, соответственно, принятие нового формата работы повсеместно пока не состоялось. Для многих руководителей «публичность» свелась либо к информированию по формальным (мало интересным широкой публике) показателям, либо к освещению отдельных «громких» побед, событий, не касающихся большинства родителей, детей, педагогов, не являющихся системным результатом.

Кроме того, видно, что излишняя детализированность действий в отдельных случаях распылила усилия, не дала сосредоточиться на главном, а иногда и привела к «путанице» в головах, особенно у того, кто ищет ответ на единственный вопрос: «Как сделать, чтобы ничего не делать».

Тем не менее, зоны риска (профессионально-тематические дефициты), направления и механизмы работы были определены верно. Поэтому, сохраняя тематический инвариант регионального стандарта: **преемственность** перехода из ступени в ступень, развитие **профессиональной культуры** коллективов и **формирование развивающей среды**, сегодня необходимо актуализировать повестку дня.

Актуализация повестки дня

Преимственность	содержание, технологии, требования
Профессиональная культура	конструктивное общение, коллективная ответственность, общественная открытость
Среда развития	уклад, традиции, мобильные пространства, профессиональный оптимизм

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

	Тема 2015	Мера	Тема 2016
Проблемная зона			
Разобщенность в работе педагогов начальной школы и основного звена	Адаптация детей 5 классов	20-минутки по «горизонтали» (экспресс-консилиумы), методические 45-минутки (планёрки)	Преимственность в работе всех педагогов (коллектива) в содержании образования, технологий обучения, требований к результатам
Профессиональное выгорание, социальная пассивность	Развитие проф.-личностных компетенций, обновление системы мотивации	Расширение практики работы со сложными субъектами, собственные традиции, «свободные пятницы»	Профессиональная культура как развитие коллективной ответственности, общественной открытости, конструктивного общения
Несоответствие средств, формата, содержания обучения и воспитания реальным потребностям	Формирование инварианта педагогических методов и приемов организации среды, технологий интенсивного обучения, эффективного управления	Взаимообмен опытом, взаимопосещения занятий, профессиональный всеобуч, интеграция общего и дополнительного образования	Формирование уклада, дружественной логистики (атмосферы сотрудничества), открытой среды, поддержка новых форм сотрудничества с партнёрами

В новом учебном году требуется объединить усилия и «зоны ответственности» **всех уровней управления**. Необходимо уйти от практики разделения между школьным, муниципальным и региональным уровнем. Все в равной степени ответственны за то, что делается в том или ином учреждении и за результат, который находит отражение в социуме.

Следует уточнить **предмет воздействия**. Стало очевидным, что больший эффект получают учреждения, где руководитель опирается не на профессионализм отдельных педагогов, а на профессиональные связи в коллективе в целом. Сегодня не столько важно расширение спектра и увеличение почасового объёма повышения квалификации, сколько тот факт, какое количество педагогов в коллективе применяют на практике новые методы, приемы обучения и воспитания, как и в чем конкретно взаимодополняют и компенсируют друг друга.

Необходимо расширить **круг участников**. С нового учебного года к технологии реализации Социального Договора будут подключены и все детские сады, и профессиональные образовательные организации, и учреждения дополнительного образования.

Актуальной остаётся и тема **моделирования оптимальной образовательной среды**. В последнее время мы серьёзно продвинулись в ее развитии. В повседневную жизнь входят «свободные» пятницы, нелинейные расписания, использование межведомственных ресурсов внеурочной занятости и дополнительного образования. Такие направления как шахматы, робототехника, хоровые и театральные студии стали нормой жизни для большинства учреждений.

Теперь это должно выйти на новую ступень развития. В штатный режим должно войти **модульное построение внеурочной деятельности**. Нормой должен стать «выход» педагога с детьми в процессе обучения **за рамки классных стен**. В арсенал работы каждого педагога необходимо включить уроки-экскурсии, полевые исследования, образовательные выезды.

Как только эти практики станут **зоной ответственности коллективов**, а не уделом отдельных педагогов - результат превзойдет ожидания.

Уточнение повестки позволит преодолеть выявленные трудности и двинуться дальше, распространив эффект преобразований на более широкий круг участников. В этом и есть главный смысл трансформации «Социального Договора» прошлого года в версию «2.0.».

«Объединёнными» обязательными мерами для коллективов всех уровней в 2016-2017 учебном году станут:

- педагогические **экспресс-консилиумы** и **методические планерки** (для оперативного решения и профилактики проблем в обучении и воспитании детей, грамотном сопровождении наиболее сложных ситуаций);
- продуманное выстраивание **образовательного маршрута коллектива** (для обеспечения осознанного, планируемого и управляемого профессионального роста);
- ревизия и отбор **неформальных показателей результативности работы**, реально отражающих системные изменения.

Уточнение векторов развития

СОЦИАЛЬНЫЙ ДОГОВОР	СОЦИАЛЬНЫЙ ДОГОВОР 2.0
<p>ОО – тема 1, тема 2, тема 3, тема 4 МОУО – тема 5, тема 6, тема 7 ТО – тема 8, тема 9</p>	<p>более оптимальное структурирование задач, ресурсов, действий</p> <p style="text-align: right;">тема 1, тема 2, тема 3</p>
<p>работа с отдельными педагогами, группами педагогов по заранее заданным темам</p>	<p>работа с командой, руководителем и его коллективом на заявительной основе (педагогический абонемент = коллективный образовательный маршрут)</p>
<p>публичность и информированность ограничена мероприятиями и «громкими» достижениями (внутри коллектива и во внешнем окружении)</p>	<p>публичная открытость, информированность о результатах работы на основе объективных критериев</p> <p style="text-align: right;">формирование и открытое заявление показателей успешности обучающихся как отражение деятельности всего коллектива</p>

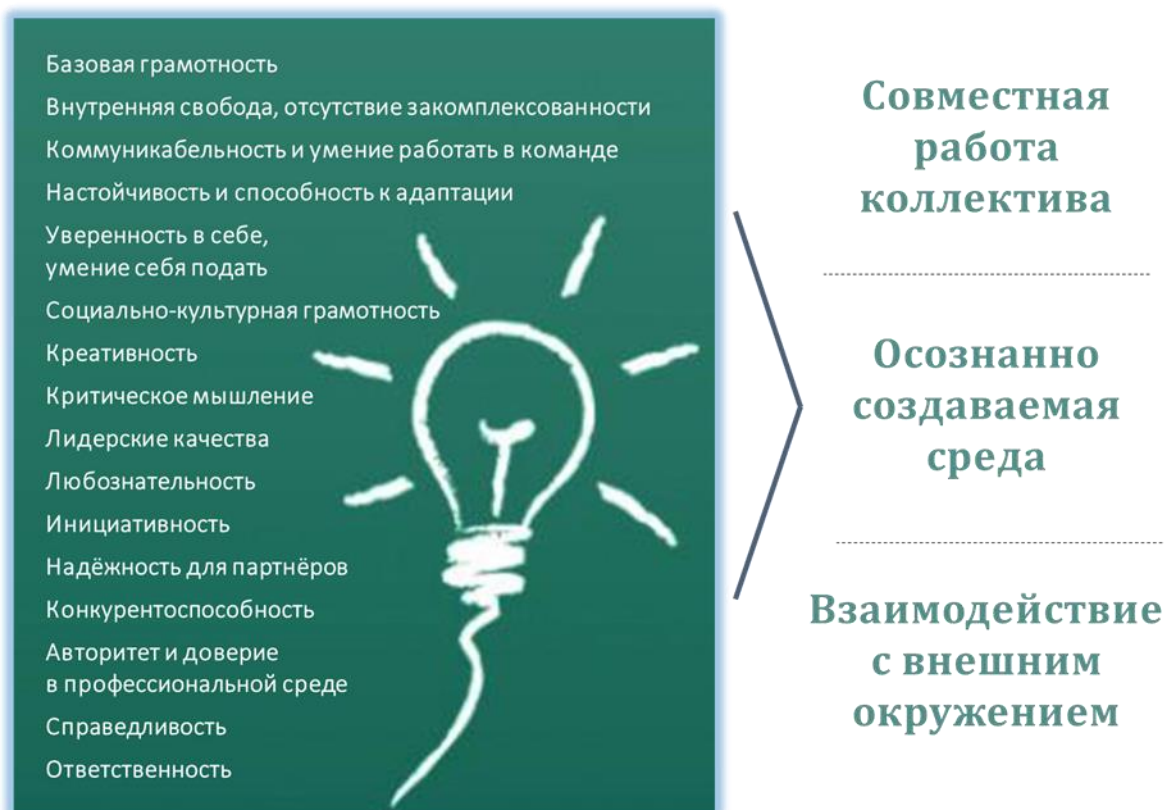
«Объединёнными» -
 обязательными мерами
 в 2016 году должны стать

- педагогические экспресс-консилиумы и методические планерки
- выстраивание образовательного маршрута коллектива через методический абонемент на заявительной основе
- использование типовых экспресс-карт посещения занятий
- ревизия и отбор неформальных, измеримых, понятных общественности показателей результативности деятельности и спектра мероприятий

Зачем усложнять себе жизнь? Почему нельзя идти проторенным путём и просто продолжить делать все понемногу? К сожалению или счастью, но жизнь сегодня так стремительна и так требовательна, что мы не можем позволить себе расслабиться и ждать, что с учеником или студентом что-то произойдёт само собой.

Кто, кроме нас? Давайте честно ответим – никто. Если вернуться к образу «Тюменской Школы», то, выдавая выпускнику аттестат зрелости, Школа сама должна соответствовать такому аттестату. Уклад жизни Школы должен влиять на реальные преобразования, полезные для детей, родителей, жителей микрорайона и региона в целом. Школе, как человеку, необходимо адекватно оценивать свои действия, контролировать себя, нести внутреннюю и публичную ответственность за свои поступки и развиваться.

Требования времени - навыки XXI века



Сегодня не только стали общеизвестными, но и приняты как неоспоримый факт 16 навыков XXI века, сформулированные в исследовании проектной группы Давосского Всемирного экономического форума. В разных источниках эти навыки могут по-разному интерпретироваться, но это не влияет на их актуальность и острое соответствие текущему моменту. При этом стоит отметить, что ни один из них не является новым или чуждым для нашей системы образования. Комплекс таких характеристик в наиболее полной комбинации отражён в новых ФГОС как «портрет» выпускника.

Совокупность приведенных личностных качеств не может сформироваться в стенах Школы, которая сама не обладает этими качествами. Только слаженная и управляемая работа всего коллектива в осознанно создаваемой среде и в условиях тесного сотрудничества с внешним окружением поможет ребёнку выйти в большой мир с багажом не только знаний, но еще умений, навыков и характера, необходимых для успешного построения своей дальнейшей жизненной траектории.

Итак, современная образовательная организация – сложный постоянно меняющийся «живой» субъект образовательной системы. В ней каждый элемент работает на общее целое.

Надо признать, что дети, родители, внешнее окружение тоже воспринимают свою школу, детский сад или техникум как единое целое, а не как совокупность отдельных людей, событий и кабинетов. Именно по этой причине, в общении с той или иной образовательной организацией, часто ведут себя как с живым человеком, руководствуясь личностными эмоциями (учатся или поучают сами, помогают или вступают в борьбу). К сожалению, мы, как руководители, не всегда сами живем в этой же системе координат. Часто попросту не отдаем отчета в том, что все, чем живет большой организм Школы, требует осознанного и профессионального управления. При этом, управления не как такового, а управления конкретными частями единого целого.

Сложность и многозадачность жизни Школы сегодня обусловлена несколькими зонами внимания руководителя. Это и большой коллектив, и сложные процессы, и публичная репутация, и ожидаемые результаты.

Краткая характеристика каждого из этих факторов заключается в следующем.

Управление коллективом - это не управление отдельными людьми или их дисциплинированностью в пределах выполнения должностных инструкций. Это грамотный подбор кадров, чёткая постановка задач перед каждым членом коллектива и управление профессиональными связями внутри него. Руководитель в силу своей должности управляет и теми, с кем непосредственно общается, на кого влияет поощрением либо наказанием, и теми, кого игнорирует, не замечает или не хочет замечать.

Слагаемые успешной организации

ценности, цели •	ЕДИНЫЕ и ВЗАИМНАЯ	• деятельность, поддержка
уклад, среда •		• ответственность
формы, методы, технологии •		• требовательность

ЗОНЫ УПРАВЛЕНИЯ

✓ **Большой коллектив**

✓ **Сложные процессы
и интегрированные ресурсы**

✓ **Результаты**

✓ **Публичная информация**



Для **управления процессами и ресурсами** в организации должны быть чётко продуманы и выстроены логика и последовательность действий. Можно собирать десятки совещаний, каждый раз по-новому что-то вырабатывать, брать контроль на себя, но это не принесет пользы. Рано или поздно должны появиться чёткие циклограммы взаимодействия внутри коллектива и именно они должны взять на себя управление процессами и обусловить подбор необходимых ресурсов.

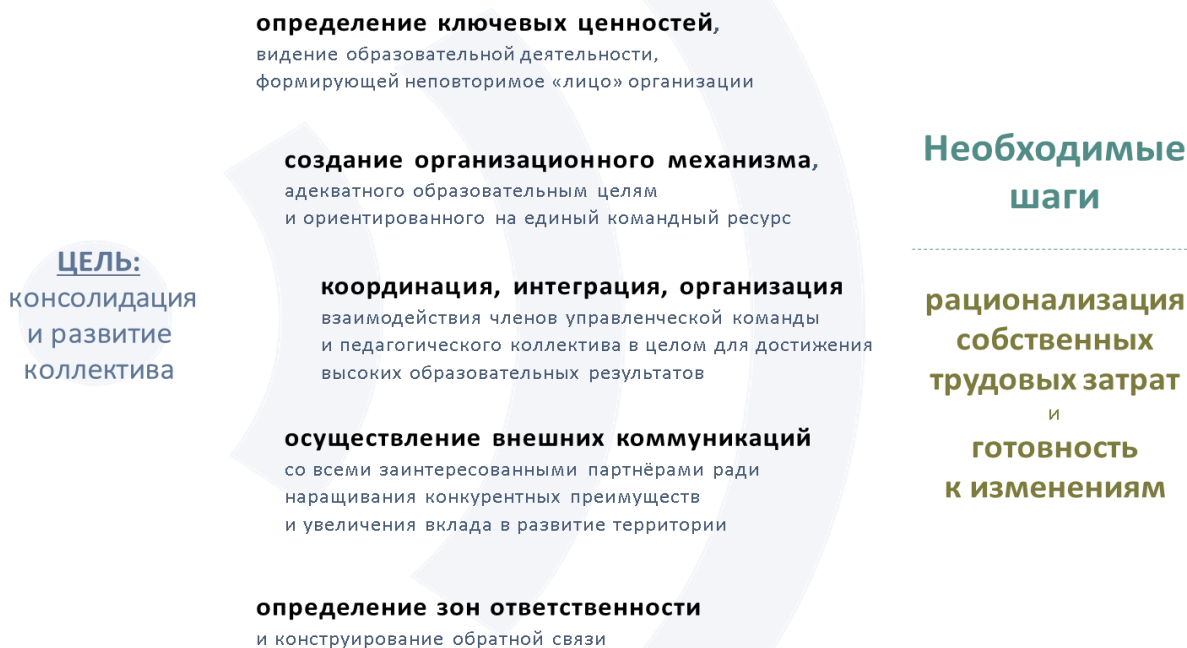
Какие **инструменты управления результатами** есть в арсенале современного директора? Ответ на этот вопрос довольно конкретный — мониторинг достижений и контракты с членами коллектива школы. Мониторинг дает возможность оценить происходящие процессы, сверить их с поставленными целями, вовремя обнаружить проблемы и предпринять шаги для их устранения. Если чётко задана система мониторинга результатов каждого подразделения, каждого работника, значит, в этой системе существуют абсолютно измеряемые, не фальсифицируемые показатели, важные как для образовательной организации, так и для общества в целом.

И, наконец, **публичная информация** о наших коллективах, процессах и результатах работы. Все четче понимаем, что это уже давно не тема пиара руководителя и даже не аспект его имиджа. Это самый сложный объект управления. К сожалению, этому нас никто и нигде не учил. Мы все хотим, чтобы наши организации воспринимались как успешные, солидные и надёжные. Но при условии того, что публичная информация должна работать на цель и ее доведение до

каждого (и ребенка, и родителя, и коллектива), управлять ею придётся именно руководителю.

Совокупность рассмотренных **«зон управленческого внимания»** определяет **ключевые компетенции** современного руководителя. Не будем останавливаться на компетенциях и «портрете» директора. Этот вопрос был рассмотрен ранее, на одной из предыдущих конференций. Продолжая разговор об объектах управления, главное – раскрыть (или по-другому взглянуть) на «точки роста» руководителя нового типа.

Точки роста руководителя нового типа



Прежде всего, необходимо понимать, что действовать приходится в постоянно и быстро меняющихся условиях. Надо осознать, что если стратегические цели чётко определены и неизменны, то и задачи не нарастают, не «плюсуются», а взаимодополняют и взаимообуславливают свое дальнейшее выполнение.

Множественность задач, решаемых современным руководителем здесь и сейчас в ограниченные интервалы времени, призывают рационализировать собственные трудовые затраты и сформировать в себе **способность к самоорганизации**. Сегодня эффективному руководителю нельзя быть только хорошим хозяйственником или лучшим учителем, научно продвинутым новатором или комфортным собеседником для родительской общественности. Также невозможно позволить себе быть «всем по чуть-чуть» или взять всё непосредственно под свой личный контроль. Выход в этих обстоятельствах только один. Научиться определять и доносить цель, чётко формулировать задачи, генерировать и распределять (делегировать) необходимые действия по всем направлениям работы среди членов коллектива, подбирать методы и средства мотивации (реальные, а не формальные), внедрить механизмы стимулирующего контроля (как объективного взгляда со стороны, чтобы помочь и поддержать, а не «наказать и забыть»).

При этом надо быть готовым к постоянным изменениям самому и правильно транслировать эту же готовность коллективу. Не как постоянную смену своей позиции и отказ от прежних установок, а как зрелость к ответственному выбору наиболее эффективных инструментов для достижения главной и не подлежащей пересмотру цели.

Зона ближайшего развития

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ



Моделирование
образовательной среды



Развитие педагогических
профессиональных объединений



Мотивирующее
управление



Организация
клубной деятельности

Таким образом, залог успеха руководителя - в верном **выборе инструментария**. Исходя из всех факторов (много зон, много задач, мало времени) инструменты должны быть:

- **комплексными**, работая сразу на все зоны управления;
- **простыми и понятными**, чтобы каждый сотрудник включился в совместную работу;
- **реально и скоро исполнимыми**, давая стимул и возвращая удовлетворённость от прилагаемых усилий;
- **общественно «презентативными»**, заметными во внешней среде, получающими отклик и поддержку в социуме, помогающими присоединиться большему числу соратников и партнеров.

Если коротко, то это:

- **среда** (внутренняя, внешняя, во всех её проявлениях);
- **профессиональные объединения педагогов** («горизонтальные», «вертикальные», предметные, межпредметные – в любом сочетании профессиональных особенностей, в зависимости от решаемых задач, главное, чтобы они были не для планов и отчетов, а выдавали конкретный, своевременный результат);
- **управление через мотивы** (материальные и нематериальные (денежное вознаграждение, награды, должности, роли в коллективе), а также менее знакомые и опробованные (поручение значимого проекта, уважение коллег, общественный авторитет, **удовольствие от общения**);
- **неформальные объединения** (и по профессиональным интересам (клуб директоров, клуб тьюторов), и по личностным предпочтениям (хобби-студии, интернет-площадки, форумы), и по общественной составляющей (детско-взрослые, партнёрские проекты).

Ресурсы профессионального роста коллектива



Ключевые принципы формирования единого педагогического коллектива



- понимание всем коллективом целей и задач своей работы

- моральная и материальная отдача от результатов своего труда

- правильная расстановка кадров, грамотное стимулирование работников, поощрение результата, направленного на достижение цели

- ответственность руководителя и коллектива в целом за порученное дело

Но и подбор инструментов, какими бы универсальными они не казались, может свестись лишь к механическому упражнению (для галочки), не несущему смысла. Для руководителя важно постоянно удерживать критичную целевую фокусировку:

- понимает ли каждый сотрудник стратегическую цель (миссию) в целом и конкретные задачи своего участия?
- видит ли он, как его усилия встраиваются в общую деятельность всего коллектива?
- срабатывает ли в его отношении мотивационная поддержка и на самом ли деле она зависит от реальной отдачи и результатов труда?
- насколько оптимально и справедливо расставлены и задействованы все остальные коллеги?

Не менее важно добиться того, чтобы система мотивации и стимулирования внутри коллектива была справедливой и прозрачной. Надо «иметь моральное право» спрашивать со всех одинаково. Это значит, что **весь коллектив** должен быть погружен в понимание того уровня и содержания профессиональной компетентности, которую вы от него хотите, должен этим владеть, использовать по собственной инициативе, а не потому, что так «требуют».

Ни в коем случае это не означает, что в коллективе все педагоги должны стать одинаковыми, работать по одним методикам, с одним темпом или в одном стиле. Нет такой задачи. Ведь и дети все разные. День ребёнка должен быть прожит с разными педагогами, которые должны **компенсировать и дополнять друг друга**.

Единство всё же требуется - **одинаковым должно быть отношение к работе и к детям**, а выбор технологий должен всегда работать на формирование тех навыков, о которых было сказано ранее, и которые заложены в новых стандартах образования.

Напрашивается еще одно предложение: перейти от формально-нормативного повышения квалификации отдельных педагогов к **модели точечного и**


предметного повышения квалификации того или иного **коллектива в целом**. Так называемый, **методический абонемент**, как образовательный маршрут **всего коллектива**. При этом выбор содержания, формат, периодичность этой процедуры также должны стать прерогативой руководителя, а не форматироваться «сверху».

Таким образом, никакие внешние установки и директивы не могут дать результата, если это внутренне не прожито, не принято и не отражено в реальных действиях каждого конкретного руководителя.

Программа действий руководителя

Что мешает росту?	Как преодолеть?	Для чего?	Кто именно в ответе?	Когда?
Определить проблемные зоны - дефициты	Подобрать форматы работы (инвариант + вариатив)	Помощь и поддержка коллективу	Один ответственный исполнитель	Циклограмма

СОЦИАЛЬНЫЙ ДОГОВОР 2.0



Н	еформальная общественная экспертиза и аккредитация
О	ценивание руководителя / организации через публичное ранжирование
В	заимодействие в вопросах повышения квалификации коллективов
О	ткрытое управляемое информационное пространство
Е	динство и равная ответственность за качество результата

Если есть понимание цели и желание к ней по-настоящему прийти – всё остальное найдется и сложится. Поэтому всё начинается с **конкретной программы действий руководителя**. Только не нужно быстро «сочинять» новый план «очередных» красиво сформулированных мероприятий. Нужно сначала просто задуматься, задать самому себе вопросы и найти на них ответы.

Главное, не откладывать это на «потом» и не ждать, что все произойдет или разрешится само собой. Тем более, что и все остальные уровни управления будут поставлены в ситуацию, когда «ничего неделание» станет гораздо заметнее и критичнее для оценки, чем «делание» с ошибками. Любые ошибки исправимы, а вот потерянное время не вернешь.

Именно поэтому следующий этап реализации регионального стандарта качества образования через механизм социального договора в версии «2.0» включает в себя ряд обязательств, которые никому из нас не позволят «отсидеться» в стороне.

В конечном итоге, заложниками нашего нежелания приложить усилия, принять не всегда комфортные и привычные для самих себя решения, становятся наши дети. «Мне неудобно делать замечания безответственно ведущему занятию педагогу», «Мне не хочется связываться с характерным завучем», «Мне неловко нешаблонно и объективно высказаться на педсовете», а в результате - мы теряем веру в справедливость у детей, мы переводим в стан закоренелых борцов с системой

образования родителей, мы тушим энтузиазм в глазах педагогов, которые тоже перестают что-либо делать, если можно жить спокойно и получать за это те же бонусы.

Мы созрели к тому, чтобы поставить на этом точку. Мы не можем позволить себе остановиться и готовы сделать следующий шаг – к «региональному сообществу профессиональных коллективов». На деле, а не в красивых лозунгах.

Итак, слагаемые регионального стандарта профессионального роста педагогического коллектива – это:

- продуманная **циклограмма** адекватных реальной ситуации **действий**;
- отобранный **перечень управленческих инструментов**;
- реально **управляемый спектр вопросов** (задач), которые определяются в качестве обязательных для решения в текущем учебном году в каждом педагогическом коллективе.

Механизм реализации предусматривает синхронность решения задач **на всех уровнях**, но ядром остаётся сам **коллектив и его руководитель**. Такая постановка вопроса совершенно неоспорима, если не забывать, ради чего всё это делается – ради успешности каждого конкретного ребёнка.

Региональный стандарт профессионального роста педагогического коллектива

- алгоритм обязательных действий – как базовый инвариант перечня мероприятий с учётом особенностей конкретного коллектива;
- базовый перечень управленческих инструментов (инвариант технологии управления изменениями);
- минимальный спектр вопросов (задач), которые определяются в качестве обязательных для решения в текущем учебном году во всех педагогических коллективах.



ФОРМУЛА УСПЕХА

$$f = \frac{\text{цель} + \text{желание}}{\text{вера}} \times \text{время}$$

Влиять на процесс формирования личности может только тот педагогический коллектив, который сам имеет чётко сформированную жизненную позицию, осознанно выстраивает свою стратегию и линию эффективного поведения, имеет позитивное отношение к окружающему миру.

Можно занять себя бравурными докладами о том, как мы героически «бороздим просторы мирового океана», можно продолжить рассуждения «о возвращении к истокам», можно идеализировать, либо, наоборот, уйти в критику всего и всех. Но это не наш путь. Мы продолжим внедрение намеченных изменений и поступательное движение вперед.

Идеи, смыслы и решения, которые мы обретем в рамках августовского педсовета, обязательно сделают нас еще сильнее и сплоченнее. Формула нашего успеха будет исполнима, а сам успех преумножен, если мы приступим к делу все вместе и всерьез, искренне веря в свои возможности и не теряя время.

Именно для этого в формат областной педагогической конференции в этом году был введён ряд важных новаций.

Во-первых, к участию в ее работе привлечено **всё педагогическое сообщество** региона – от воспитателей и школьных учителей до педагогов дополнительного образования, организаторов отдыха детей, представителей системы профессионального образования, научных и общественных организаций.

Во-вторых, новый формат конференции позволил нам уйти от привычного доведения до педсоветов образовательных организаций методических материалов, разработанных на региональном уровне. В этот раз состоялось **открытое обсуждение** проблем системы образования и стоящих перед ней задач с практиками – педагогами и управленцами. Это позволило по-настоящему, в дебатах, услышать и сформулировать идеи по решению волнующих нас вопросов.

И ещё одна новация нынешнего года. В ходе дискуссии акцент был сделан на профессиональном развитии педагогических **коллективов**. Мы признаем, что дальнейшая динамика повышения качества образования может быть достигнута только через **объединение усилий** целеустремленного коллектива единомышленников.

Безусловно требует продолжения наработанная практика общественных форумов, единых методических дней, обучения педагогов силами сетевых команд «мастеров-учителей». Это стало не только региональным трендом, но и востребовано за пределами области.

Но этого недостаточно. Чтобы новые педагогические идеи и технологии воплотились в жизнь, нужен коллективный импульс, общие усилия всех и каждого. Пример такого импульса – проучивание школьных команд педагогов во главе с руководителем как методическим лидером. Этот опыт уже позволил получить неотсроченный и ощутимый результат для всей образовательной системы.

Кроме того, мы готовы реализовать такие предложенные вами инструменты, как обучающие и экспертные выезды, практику взаимного обмена педагогами, целевые стажировки, оперативные и стратегические проектные сессии, консультирование на открытых Интернет-площадках.

Еще один акцент. Не каждый механизм или предлагаемый инструмент работы лёгок и комфортен в исполнении, всегда есть риски и трудности, особенно когда приходится преодолевать стереотипы и менять привычки. Но умение признавать целесообразность и необходимость исполнения таких непростых действий – тоже черта современного руководителя педагогического коллектива.

К таким некомфортным темам можно отнести рейтингование образовательных организаций, но трудно не признать, что это тоже действенный инструмент коллективной мотивации.

Вместе с тем, показатели рейтинга должны быть актуальными, реально измеримыми и вариативными, а оценка качества образовательных услуг - по-настоящему независимой и коррелирующей с особенностями организаций и теми стратегическими целями, которые они призваны выполнять, чтобы быть востребованными родителями и детьми. Нельзя одним мерилom оценивать статусную профильную школу и школу в дальнем уголке области, являющуюся главным центром всей жизни на селе. При этом мы продолжаем говорить, что качественное образование должно быть доступно для всех, только и у качества много разных аспектов. Их приоритетность определяется не лозунговыми постулатами, а конкретными целями и задачами коллективов, живущих в конкретной территории и социуме. При этом сложность выполнения этих задач абсолютно одинакова.

Конечно, нам не нужны рейтинги ради рейтингов, поэтому предлагается разработать систему «бонусной поддержки» образовательных организаций. Например, в виде перевода отдельных коллективов на самоконтроль, а педагогов - на льготную систему аттестации.

В любом случае, все эти решения – результат нашей совместной работы, итоги которой обобщены в виде единого алгоритма реализации Социального Договора «в версии 2.0».

Задача органов управления образованием и методических служб всех уровней - адаптировать предложенные новации под конкретные условия и особенности своих образовательных организаций, определить содержание работы и оказать необходимую поддержку каждому коллективу в его дальнейшем развитии.

Открытая образовательная система Тюменской области сегодня - это сообщество образовательных организаций современного типа, способных удовлетворить широкий спектр образовательных запросов жителей нашего региона и обеспечить высокий уровень мотивации каждого обучающегося.

Многое сделано, но предстоит сделать в разы больше, потому что не идти вперёд, значит, откатиться назад.

Уровень профессиональной компетентности, энергии и оптимизма педагогов Тюменской области – основа и главная движущая сила прогрессивного развития региона.