

Общие выводы и адресные рекомендации ШПРО и ШНСУ, муниципальным системам образования (в т.ч. муниципальным координаторам) по итогам анализа показателей региональной программы повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях на 2018-2020 годы

В целом следует признать, что работа по поддержке школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях, в муниципальных образовательных системах края уже ведется.

В ряде территорий разработаны и реализуются муниципальные комплексы мер по поддержке таких школ, созданы рабочие группы, занимающиеся вопросами поддержки школ. Также мы видим, что в некоторых школах, занятых в проекте, наблюдается положительная динамика образовательных результатов (по итогам ГИА по русскому языку и математике на профильном уровне), однако таких школ пока менее половины. Также в большинстве школ проекта есть рост возможностей для дополнительного образования и среди учащихся стало больше участников олимпиад.

В то же время наблюдаемые сдвиги являются признаками начала достаточно продолжительного и трудоемкого процесса позитивных изменений.

Для того чтобы результаты работы стали более заметны, всем участникам проекта из числа школьных команд и представителям муниципальных систем образования нужно продолжать прилагать усилия.

Систематическая работа по выявлению и преодолению профессиональных дефицитов педагогов является основным способом повышения качества образования. Поэтому **управленческие и методические ресурсы школ**, борющихся за высокие образовательные результаты, должны быть направлены на то, чтобы заинтересовать, убедить педагогов в необходимости рефлексировать по поводу своего мастерства, искать новые инструменты, пробовать передовые технологии, обсуждать профессиональные проблемы и искать выход из трудных школьных ситуаций – то есть развиваться в профессии. Не стоит сводить профессиональное развитие лишь к диагностике профдефицитов и повышению квалификации. Если удастся заинтересовать учителей их собственным развитием, то в школе можно и нужно развивать, например, такие доступные и организационно достаточно простые способы профразвития, как взаимное посещение и анализ уроков учителями, совместную разработку уроков и их апробацию с последующим анализом и коррекцией способов организации урока, приемов и методов работы учителя. Многие задачи, актуальные для школ с низкими результатами (например, отсутствие учебной и познавательной мотивации у учеников) поддаются решению, если работает над ними коллектив учителей, преподающий в одном классе или в параллели: это позволяет подойти к поиску решений системно, выйти за рамки отдельной предметной области и увидеть ученика целостно, как личность, а также организовать межпредметные занятия, интегрированные уроки, проектную и исследовательскую деятельность, которая способствует формированию и закреплению интереса учащихся к познавательной и учебной деятельности. Такая работа требует вложения серьезного управленческого, организационного и методического ресурса.

Очевидно, что вебинары по актуальной педагогической тематике как форма профессионального развития признаны учителями и нужны им. Однако формировать заказ на темы вебинаров и искать их исполнителя нужно самим школам: есть общие актуальные для всей отечественной системы образования, темы, но есть и темы, которые в наибольшей степени важны каждой конкретной школе. Определить эту потребность, сформулировать тематику и организовать запрос на разработку и проведение вебинара по соответствующей теме должны **управленческие команды школ** в результате анализа имеющихся проблем, обсуждения и согласования с **педагогическим коллективом**.

Поскольку школы с низкими результатами и в сложных условиях имеются практически в каждой муниципальной системе образования, важно распространять и развивать работу по их поддержке на муниципальном уровне. Это необходимо сделать и для того, чтобы обеспечить школы дополнительным ресурсом, и для того, чтобы минимизировать затраты за счет комплексных, системных решений и за счет кооперации между разными организациями (в том числе и не только образовательными) как внутри муниципалитета, так и на межмуниципальном уровне. Именно с этой целью создается позиция **муниципального координатора, тьютора**, и поэтому МСО, не уделяющие должного внимания этой работе, лишают свои школы существенного ресурса, способного поддержать их начинания. Вывод: муниципальные координаторы и тьюторы нужны везде. Это задача для **управленцев** и для **методистов муниципального уровня**.

Одна из важнейших управленческих функций – развитие ресурса организации, в том числе и кадрового ресурса. Эта работа заключается не только в том, чтобы все вакансии в школе были закрыты, но и в том, чтобы профессиональные компетенции сотрудников постоянно расширялись и развивались. Поэтому выстроить согласованную, соответствующую целям развития организации систему профроста педагогов – одна из задач **руководства**, особенно **в школах**, работающих в сложных условиях или демонстрирующих недостаточно высокие результаты.

Нужно иметь в виду, что включенность в работу сетевых объединений и профессиональных сообществ сама по себе еще не гарантирует существенного развития профмастерства педагога, но может служить индикатором активной профессиональной позиции и дополнительным ресурсом для расширения и обновления репертуара учительских практик.

Несмотря на неплохую, в общем-то, динамику, остается еще существенная часть **педагогов**, которые предпочитают работать по-старому. И, соответственно, есть достаточно большая часть школ (не менее пятой части), которым не удается преодолеть сопротивление изменениям со стороны учительского коллектива. Здесь одной только методической поддержкой не обойтись, хотя и она, безусловно, важна. **Нужны управленческие действия, направленные на формирование команды, преодоление сопротивления и мотивацию сотрудников**.

Очевидно, далеко не всем школам, работающим в сложных условиях, подходит такой инструмент, как взаимодействие со школами-партнерами. Очевидно, уповать на сотрудничество со школами-партнерами как на панацею не стоит.

Однако надо учитывать, что развитие подобных партнерских взаимодействий важно не только школам с низкими результатами, но и самим школам-партнерам: оно стимулирует их **педагогов и специалистов** к описанию, обобщению и представлению

своего опыта, своих разработок и находок. Такая деятельность, в свою очередь, побуждает педагогические кадры к профессиональному росту и развитию.

Высокая гибкость – залог устойчивости в сложной ситуации. Умение работать с данными, анализировать результаты оценочных процедур (в том числе и внешних) с точки зрения поддержки и развития потенциала учеников и учителей и, соответственно, гибко планировать и корректировать направления проектной работы над повышением качества образования является показателем **управленческого мастерства школьных команд** и условием эффективности работы в проекте по повышению качества образования.

Школьные системы оценки качества образования могут стать эффективным инструментом управления качеством образования, если в них заложены механизмы работы с результатами оценочных процедур, способы формирования и развития оценочной компетентности учеников и учителей. Поэтому **важно организовать в школах, борющихся за повышение качества образования, системную работу с оценкой и оцениванием, обсуждение и согласование ШСОКО, тщательный анализ образовательных результатов и использование результатов этого анализа для коррекции образовательного процесса и работы над профессиональными дефицитами педагогов и учебными компетенциями учащихся.**

Как уже было отмечено выше, **муниципальная система образования** заинтересована в развитии работы по поддержке школ, работающих в сложных условиях, поэтому создание **рабочих групп** или иных органов, занимающихся этой темой, целесообразно во всех муниципалитетах края. Однако **эта задача не входит в компетенцию школьных управленцев, поэтому над ее решением стоит задуматься на муниципальном уровне.**

Поскольку практически во всех муниципалитетах Красноярского края есть школы, показывающие низкие образовательные результаты, и школы, работающие в сложных условиях, разработка муниципальных комплексов мер должна произойти в каждой **муниципальной системе образования.** Причем комплексы мер муниципального уровня должны быть разработаны на основе и в соответствии с региональными установками, то есть быть согласованы с документами регионального уровня.