

Выступление на информационно-методическом дне

(март 2016 года)

Шаги к эффективной школе

Вызовы, стоящие сегодня перед системой образования, определяют необходимость принципиальных изменений. Осознание этих вызовов требует новых моделей образования: образования, которое будет максимально эффективно использовать современные технологические среды и сможет продуктивно отвечать на запросы экономики и общества. А провалы в образовании начинают сегодня обществом восприниматься как ключевые источники проблем в политике, образовании и экономике - поэтому вопросы качества образования стоят в политической, экономической и социокультурной повестке.

Очень долго сфера образования могла позволить себе не обращать внимание на социально-экономические изменения в обществе, поэтому за ней и закрепились репутация одной из наиболее консервативных областей человеческой деятельности. Но ситуация изменилась: сегодня современная школа работает в условиях рынка образовательных услуг, а поэтому должна развиваться по тем же законам, что и реальная экономика и подчиняться законам логики рынка - нужная услуга, нужного качества, в нужное время, в нужном количестве, нужному потребителю. Традиционные технологии, учитель как репродуктор знаний, отметки по итогам четвертей, текст как доминирующая форма знаковой коммуникации – уже отмирающие форматы. Новые форматы: развитие индивидуальных образовательных траекторий, широкое распространение многопользовательских онлайн-курсов, смена оценки на признание достижений, включение персонального стиля познания и уровня вовлеченности учащегося в качестве элементов системы самооценки, командная работа как доминирующая форма образования и социальной жизни.

Опережающий характер образования означает, что мы не можем ждать готовых решений со стороны, а должны вырабатывать их самостоятельно, развивая внутренние ресурсы, обеспечивающие качество результата.

Понятие «КАЧЕСТВО» тесно связано с понятием «ЭФФЕКТИВНОСТЬ». А это значит, что только эффективная школа может обеспечить «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам, то есть качественное образование.

Обобщённо портрет эффективной школы можно описать так: это школа, в которой учение находится в центре школьной жизнедеятельности, весь школьный коллектив функционирует как единое целое; школьная культура (ценности, убеждения) является позитивной, а именно: учение ценится ради учения, достижения учеников ожидаются и поощряются; к людям относятся с доверием и уважением, а образовательная среда комфортна, оснащена современным оборудованием, которое активно используется в образовательном процессе.

А экономическая модель управления школой должна быть гибкой, адаптивной, способной перестраиваться с учетом нововведений и кризисов.

Особая актуальность повышения эффективности деятельности школы подчеркивается и на государственном уровне. Так, введение эффективного контракта, профессионального стандарта педагога направлены на повышение социально-экономической эффективности образования, в том числе при принятии решений об объемах финансирования, расходовании выделенных финансовых средств. И предметом оценки результата образования являются не только знания и навыки ученика, но также содержание образования в контексте требований ФГОС, профессиональная компетентность преподавателей и качество образовательной среды.

«Эффективность» образования в новых социально-экономических реалиях – это экономическое понятие и одна из важнейших характеристик качества с точки зрения соотношения затрат и ресурсов.

Эта взаимосвязь отражена и в показателях эффективности деятельности образовательной организации, закрепленных в приказе Минобрнауки РФ.

Какими ресурсами располагает школа? Насколько эффективно они используются для обеспечения качественного образования? Как сделать школу эффективной, развивая внутренние ресурсы?

Расходы на образование сегодня даже растут, в том числе и на оплату труда педагогов. В 2015 году системе образования Горнозаводского управленческого округа на учебные расходы, обеспечивающие образовательный процесс (за исключением оплаты труда), было выделено из средств областного бюджета 127 344 млн. рублей, в 2016 году запланировано 147 845 млн. рублей. По данным российских исследований, большинство директоров признают наличие роста заработной платы учителей. И во многих случаях, на их взгляд, она достаточна для привлечения и закрепления в школе квалифицированных кадров. Результаты опроса директоров свидетельствуют также и о том, что в большинстве случаев (64 %) школы не испытывают дефицита учительских кадров: вакансий нет. Но, с другой стороны, по мнению этих же директоров, повышения качества образования так и не произошло.

И хотя опрошенные директора зачастую жалуются и на нехватку современной техники, и на плохой доступ к Интернету, и даже на нехватку библиотечных ресурсов и другие финансово-экономические проблемы, но факты говорят о том, что финансирование не снижается, а наш опыт свидетельствует о том, что порой закупленное современное оборудование (например, лингафонный кабинет, лаборатории, робототехника) стоит в течение года даже не распакованное. И это в условиях финансово-экономического кризиса, когда следует оптимизировать затраты, мы столь расточительно обращаемся с финансами! А например, в Финляндии, никогда не закупается оборудование, если педагоги не готовы его использовать в образовательном процессе.

Важнейшим внутренним ресурсом школы и повышения эффективности и качества ее деятельности является педагог, развитие его профессиональной компетентности. Можно уверенно говорить, что в области созданы благоприятные условия для повышения квалификации и профессионального развития учителей. Так, только на базе Института по разным аспектам введения

ФГОС общего образования в Горнозаводском управленческом округе за 2014-2015 гг. прошли повышение квалификации около шести тысяч педагогов.

В то же время результаты аттестации педагогов, отраженные в их аналитических отчетах, показывают, что профессиональная деятельность учителей недостаточно ориентирована на требования ФГОС, на индивидуализацию учебного процесса, работу с детьми, имеющими проблемы в обучении. Можно сказать, что профессиональные интересы наших учителей лежат в поле преподавания, центрированного на самом учителе. В то время, как международный тренд - преподавание, центрированное на ученике.

Еще один важнейший внутренний ресурс профессионального развития педагога - совместная учебная, исследовательская, экспертная деятельность с другими учителями, а ею занимаются только 26% учителей. Для совместного обсуждения профессиональных проблем 86% процентов педагогов собираются только один раз в год. То есть большинство учителей предпочитают работать изолированно. А, как известно, чем более закрыта система, тем менее она способна к развитию.

Достаточно тревожно выглядит и картина возрастного состава учительского корпуса: доля учителей предпенсионного и пенсионного возраста составляет свыше 30%, кроме того, 40% - старше 50 лет, 10% учителей - старше 60 лет.

Одна из серьезных проблем, в том, что молодых учителей в возрасте до 30 лет в школах по-прежнему немного.

И очень серьезная проблема, которую отмечают директора школ, – это качество подготовки молодых учителей. А именно:

- их недостаточный общий уровень профессиональной грамотности в рамках своего предмета;
- слабая практическая подготовка к реализации ФГОС общего образования;
- неумение активно использовать информационно-коммуникационные технологии в образовательном процессе.

Нехватка умений в области управления классом понятна и естественна для тех, кто недавно пришел в школу, так же как понятны их преимущества во

владении информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ). Но то, что недавно завершившие профессиональную подготовку молодые учителя испытывают дефицит в области педагогических технологий, отвечающих требованиям ФГОС, таких как методы индивидуального обучения или обучение учащихся с ограниченными возможностями здоровья, свидетельствует о серьезных проблемах и в области педагогического образования.

Одним из наиболее активно обсуждаемых внутренних ресурсов повышения эффективности деятельности педагога - является его умение обеспечить высокий уровень мотивации и познавательной активности школьников в учебной деятельности.

Уважаемые коллеги, обращаю Ваше внимание на то, что по результатам мониторинга, проведенного специалистами Института, более половины разного рода самостоятельных и контрольных работ, которые используют учителя, нацелены только на контроль освоения учебного материала. Более 70% школьников почти на каждом уроке работают по инструкции учителя или под контролем учителя, а почти 40% редко самостоятельно выполняют задания индивидуально или в группах. Около 50% обучающихся только на половине уроков рассматривают связь изучаемого содержания с повседневной жизнью и 75% школьников лишь на половине уроков самостоятельно составляют и решают задачи, аналогичные тем, что дает учитель.

Проблемы профессиональной деятельности учителя касаются и системы оценивания достижений учеников. 96% учителей ориентированы на использование стандартизированных тестов и только 4% используют гибкие методы формирующего оценивания, которые позволяют развивать самооценку школьников – это карты понятий, недельные отчеты, оценочные рубрики и другие.

Урок по методологии и структуре времен Коменского по-прежнему является основной формой организации учебного процесса в школе. Крауд-школа как самоорганизующаяся школа, в которой учителя и ученики собираются по принципам краудсорсинга, образование, более ориентированное на практику, на

умение не только усвоить знание, но и применить его в той или иной ситуации, новые форматы, где учиться можно напрямую у работающих специалистов, а не учителей-трансляторов, индивидуальные образовательные траектории – все это для нас с вами сегодня пока еще, к сожалению, мечта.

Сегодня, с одной стороны — увеличивается доля учащихся, которые не видят особой ценности в образовании и не имеют особого интереса к содержанию образовательного процесса. Главный вызов для образовательной системы, являющейся пространством воспроизводства смыслов деятельности общества - мотивировать людей учиться (в том числе, за счет создания новых смыслов). Образование вынуждено конкурировать с медиа за внимание таких обучающихся, что вынуждает делать обучающие программы более увлекательными и интерактивными.

С другой стороны — увеличивается доля учеников, которые ищут «свой путь», понимают смысл саморазвития, готовы ставить свои собственные цели в этом процессе и не готовы брать «пакетные решения», предлагаемые школами. Именно эти школьники становятся главными потребителями индивидуальных образовательных траекторий, «пронизывающих» границы образовательного процесса, связывающих вместе область учебы и личного развития. Образовательная система пока не готова к работе и с такими детьми.

Таким образом, развитие форм организации образовательного процесса, увеличение практико-ориентированных заданий, самостоятельной работы школьников – это тот внутренний ресурс, который позволит поддержать интерес к учебной деятельности, повысить мотивацию, а следовательно, и результат. Но мы не сможем повысить мотивацию и познавательную активность ученика, если не будет мотивирован педагог и руководитель на осознание смыслов своей деятельности, приводящей к осознанной потребности, то есть внутренней мотивации на целенаправленную преобразующую деятельность и, конечно, на развитие личности ребенка.

Уважаемые коллеги, мы понимаем, что главная цель нашей деятельности и показатель ее эффективности – обеспечение успешности всем обучающимся.

Подчеркнем, что ключевая идея принятой в Свердловской области «Стратегии развития – 2030» - это образование как «социальный лифт», обеспечивающий индивидуальную траекторию успешности каждому.

Известно, что основа дальнейшего успешного обучения закладывается в начальной школе. Остановимся на некоторых результатах всероссийских проверочных работ обучающихся 4-х классов начальной школы.

В 10% школ Свердловской области с худшими результатами по математике и русскому языку «внесли свой вклад» и школы Горноуральского ГО, Верхнесалдинского ГО, г. Нижний Тагил, Невьянского ГО, Кировградского ГО.

Но ведь во всех территориях есть школы, в которых все обучающиеся успешно справились с работой, и таких школ больше. А кроме того, в области сформирован ресурс школ – базовых площадок Института, региональных инновационных площадок, школ – победителей приоритетного национального проекта. И это внутренний ресурс для города, района, муниципалитета. Используют ли муниципалитеты этот ресурс инновационного практического опыта?

Институтом в течение 5 лет выстроена система мониторинга качества начального общего образования в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта, поэтому мы имеем возможность сравнивать достигнутые результаты за период с 2011 до 2015 года. За это время состоялось два выпуска четвероклассников, которые полностью обучались по Федеральному государственному образовательному стандарту начального общего образования. Мы имеем возможность сравнить результаты образования по разным стандартам. Содержательно ни по математике, ни по русскому языку ситуация принципиально не изменилась: основные затруднения обучающихся сохранились. Поэтому вполне закономерно, что по результатам репетиционных тестирований по математике 46% обучающихся 9-х классов показали неуспешный результат. Следует обратить внимание, что 78% обучающихся 11-х классов не справились с заданиями репетиционного тестирования по профильной математике. А закономерно это потому, что на основной и старшей ступени

обучения радикально изменить ситуацию бывает уже очень трудно, а иногда и невозможно.

Таким образом, это еще раз подтверждает неиспользование педагогами таких внутренних ресурсов, как технологии активного обучения, деятельностных форм в организации учебного процесса школьников, внутреннего мониторинга, в основе которого должна быть не текущая успеваемость ученика, а своевременная диагностика трудностей в обучении, имеющихся у того или иного ученика и помощь в их преодолении. Если слабый ученик будет выявлен вовремя и ему окажут целенаправленную помощь своевременно, то в самом худшем случае (т.е. в таком, когда ученик не справляется по целому ряду предметов) ему будет не нужно проводить в школе еще год дополнительно. Несколько лет назад при подготовке к государственной итоговой аттестации все педагоги разрабатывали индивидуальные программы подготовки для обучающихся так называемой группы риска. Это должно стать системой на всех этапах обучения, а не только в выпускных классах.

(Учитель никогда не будет вызывать того ученика, который сам не хочет говорить, так как неправильно выставлять напоказ неспособность одного ученика перед другими.)

А для этого не только учитель, но и директор должны своевременно принимать адекватные необходимые управленческие решения.

Данные международного исследования TALIS свидетельствуют, что наши директора только 16% своего времени посвящают педагогическому руководству (куда, чаще всего, входит и их собственная педагогическая деятельность). Иными словами, директор не владеет информацией о том, что происходит в конкретном классе, с конкретным педагогом и учеником. И 40% учителей согласились и с тем, что анализ и оценка работы учителей в основном производятся с целью выполнения административных требований и чаще всего «для галочки».

Одним из внутренних ресурсов управления развитием школы является аттестация педагога, и ее нужно рассматривать как комплексный, непрерывный и индивидуальный процесс развития педагога и оценки его деятельности. Главная

задача аттестации состоит не в том, чтобы дать деятельности учителя экспертную оценку извне, а в том, чтобы мотивировать учителя к осмыслению и решению своих профессиональных проблем, а не представлять отчет о проведенных мероприятиях. И главное внимание, на наш взгляд, должно быть уделено межаттестационному периоду. В настоящее время руководители не учитывают в должной мере значение этого периода в профессиональном развитии педагога.

Одна из основных целей межаттестационного периода, на наш взгляд, состоит в формировании у аттестуемых внутренней готовности к осознанности и самостоятельному построению, корректировке и реализации перспектив своего профессионального и личностного развития, готовности рассматривать себя развивающимся во времени и самостоятельно находить личностно значимые смыслы в конкретной профессиональной деятельности (и уж, конечно, уважаемые коллеги, результатом межаттестационного периода должно стать не формирование аттестационного дела).

Таким образом, эффективный руководитель и эффективный педагог всегда ориентированы на самоанализ и самодиагностику.

И если эти внутренние ресурсы не используются в полной мере в практике школы, то, возможно, не такой уж неожиданный результат для директора, когда из 10 школьников 9 получают «двойки» на всероссийских проверочных работах? Тогда непонятно, почему от 80% до 90% директоров, по данным опроса, вполне довольны результатами своей работы.

Считаем, что еще один действенный ресурс – это создание эффективной управленческой команды и обеспечение условий ее профессионального роста. На вопрос о наличии в школе управленческой команды 97% директоров отвечают, что она у них есть. Тогда что понимается под управленческой командой? Если только группа администраторов по должности, то сегодня это также неэффективно, как и урок по Коменскому. Обеспечить развитие школы и качество результата может только команда, состоящая из всех субъектов образования: родителей, обучающихся, социальных партнеров, педагогов, работающая с использованием современных управленческих технологий – проектных,

краудсорсинга. Но, судя по ответам директоров, управляющие советы существуют лишь на бумаге: 62% директоров сообщили, что все важные решения принимают самостоятельно, а программно-целевой подход зачастую подменен планированием мероприятий.

Игнорирование вопросов развития внутренних ресурсов закономерно отражается на качестве образования, предоставляемого сегодня школой. И оно не удовлетворяет основных заказчиков и потребителей образовательных услуг. Так, доля родителей, полностью удовлетворенных качеством образования, составляет только 45%. Свыше 75% родителей уверены, что без дополнительных занятий с репетиторами сдать ОГЭ и ЕГЭ на высокие результаты невозможно.

Уважаемые коллеги, сегодня у нас есть возможность обсудить стратегии перевода школы в эффективный режим за счет развития таких внутренних ресурсов, как

- высокие ожидания в отношении учеников и высокие требования к результатам;
- акцент на внутренний мониторинг реализации образовательной программы школы и рабочей программы педагога;
- поддержка учебной мотивации обучающихся, особенно в основной школе;
- активный профессиональный обмен и развитие педагогов;
- конструктивное сотрудничество со всеми субъектами образования, развитие государственно-общественного управления образованием;
- создание современной образовательной среды и позитивной культуры;
- кооперация в управлении при сильном лидерстве директора.

Развитие внутренних ресурсов – это точки и основания роста образовательной организации для модернизации или даже смены моделей управления, внедрения новых форм организации образовательного процесса, экономических механизмов в управление школой, накопление репутационного капитала школы и прежде всего за счет показателей качества результатов ее выпускников.

Уважаемые коллеги!

Мой доклад – не прогноз, а призыв к действию, ведь здесь присутствуют все, кто готов включиться в обсуждение направлений развития внутренних ресурсов школы. И уверена, что наша совместная работа на секциях, сотворчество, открытый диалог позволит спроектировать комплекс мер, позволяющих объединить усилия всех субъектов образования для достижения качественного результата.