

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ШКОЛЫ В ЛИЦЕЙ: СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

Ирина Галковская, заместитель директора Изборского лицея,
Юлия Матвеева, заместитель директора Изборского лицея,
Ольга Щербакова, заместитель декана естественно-географического факультета Псковского государственного педагогического университета, куратор экологического профиля Изборского лицея

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Изборский лицей» Печорского района Псковской области — старейшее учебное заведение района, имеющее 140-летнюю историю. Богатство традиций школы во многом связано с культурно-историческими и природно-ландшафтными особенностями региона, на территории которого расположен государственный музей-заповедник «Изборск». Уникальность ситуации «Изборского лицея» предопределяет его социальное и образовательное предназначение как ядра сельского социума. В этом случае традиционная ориентация на знания, умения, навыки как основные результаты образовательного процесса уже не может рассматриваться как удовлетворяющая актуальным потребностям и ожиданиям жителей и работодателей микрорайона школы.

Проектная идея. Активизации экспериментальной деятельности также способствовало участие Изборской школы в федеральном эксперименте по реструктуризации образовательных учреждений, расположенных в сельской местности. Одна из перспективных линий реструктуризации сети сельских общеобразовательных учреждений связывается с их преобразованием в образовательные комплексы, реализующие не только программы общего среднего образования, но и программы профессиональной подготовки. Поэтому первый шаг в направлении поиска путей достижения новых результатов образования — разработка проекта по преобразованию школы в комплексную образовательную систему типа «сельский лицей».

В основу разработки проектируемой модели сельского лицея положены следующие концептуальные положения:

1. Проектные преобразования должны, во-первых, усилить роль «человеческого фактора» системы образования и социального окружения микрорайона лицея; во-вторых, производиться с учётом региональной специфики; в-третьих, ориентироваться на удовлетворение наиболее острых потребностей социальных партнёров образовательного процесса; в-четвёртых, опираться на реальный ресурсный потенциал муниципальной системы образования.

2. Проектные преобразования должны сделать более открытой экспериментальную образовательную модель, насытить её разнообразными сетевыми взаимодействиями, включить в реальную практику повседневные взаимодействия системы образования с различными объектами социального окружения (прежде всего с учреждениями социальной и культурной сферы, предприятиями и сельскохозяйственными объектами), с общественными организациями и объединениями.

3. Проектные преобразования должны помочь привести в соответствие возможности системы образования и кадровые потребности муниципалитета, а также обеспечить создание системы повышения квалификации и переподготовки как педагогических кадров, так и специалистов других специальностей в регионе эксперимента.

Эти положения определили ключевые цели проектной деятельности педагогического коллектива:

- обеспечение доступности всех уровней и форм получения образования, предусмотренных Уставом образовательного учреждения в соответствии с потребностями и возможностями учащегося и независимо от его социального и материального положения;
- повышение качества образования за счёт разработки единой логики общего образования и профессиональной подготовки, а также освоения и внедрения в образовательный процесс новых эффективных приёмов, техник и технологий обучения и воспитания;
- адаптация учебно-воспитательного процесса к культурным и образовательным традициям региона;
- усиление эффективности функционирования модели за счёт расширения поля инновационной деятельности педагогов; удовлетворения образовательных запросов учащихся и кадровых потребностей работодателей региона проекта;
- разработка целей, содержания и механизмов социального партнёрства, обеспечивающих доступность и качество образования в рамках лицея;

- становление лица как «ядра» сельского социума, оказывающего позитивное влияние на демографическую, социально-экономическую и культурную ситуацию в регионе.

Проектируемая модель предполагала создание условий для многоуровневой и многопрофильной подготовки за счёт реализации образовательных программ начального образования, основного и среднего (полного) общего образования, профессиональной подготовки, дополнительного образования на основе социального партнёрства и максимального использования кадровых и человеческих ресурсов сельского социума.

Содержанием социального партнёрства могло стать, во-первых, совместное повышение квалификации педагогических работников; освоение или адаптация образовательных техник, методик, технологий и т.д.; учебно-исследовательская работа учащихся лица по заказу учреждений-партнёров, реализация программ дополнительного образования.

Во-вторых, возможно совместное использование имущества лица и учреждений-партнёров: библиотек, информационных центров, учебных мастерских, производственных помещений.

В-третьих, софинансирование для каких-либо общих проектов, улучшение материально-технической базы лица; оплаты услуг специалистов, привлекаемых к работе в лицее.

В-четвёртых, совместная культурно-просветительная деятельность, работа по правовому, гражданскому и другим видам воспитания.

Для конкретизации содержания и характера взаимодействия лица и социальных партнёров необходимо разработать модельный договор о социальном партнёрстве.

Совокупность инновационных изменений в процессе преобразования сельской школы в многопрофильный лицей должна была обеспечить возможность достижения качественно новых образовательных результатов. Понимая качество образования как системную совокупность иерархически организованных, социально значимых существенных характеристик (свойств, параметров) образования (как результата, как процесса, как образовательной среды, как образовательной системы), отвечающих многообразным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам), основные направления проектных преобразований планировалось достичь на уровне:

- качества образовательного процесса, под которым понимается совокупность основных его свойств в целом, свойств отдельных сторон, звеньев и элементов в их оптимальном сочетании, обеспе-

чивающих эффективное выполнение им триединой задачи по образованию, воспитанию и развитию личности школьника;

- качества образовательных результатов, под которыми понимаются способность делать осознанный выбор в личной, профессиональной и общественной жизни и нести за него ответственность; способность к эффективному общению и конструктивному взаимодействию в рамках различных профессиональных, социальных, национальных, культурных и т.д. групп; способность к непрерывному личностному совершенствованию и профессиональному росту, к творческому решению проблем; умение работать с информацией;

- качества отношений школы и её социального окружения. Это важно, потому что образовательное учреждение может рассчитывать на ресурсную поддержку только в том случае, если она ориентирована на удовлетворение социального заказа. Но изменения, происходящие на уровне образовательного процесса и его результатов, отражаются на качестве образования школьников, уровне профессионального мастерства педагогов, ожиданиях и запросах родителей учащихся. А поскольку большинство из них живут в микрорайоне школы, то влияние на социальное окружение оказывается достаточно значительным.

Таким образом, основными результатами реализации модели сельского лицея можно считать, во-первых, создание условий для выбора и получения желаемого уровня образования в регионе проживания.

Во-вторых, более полное использование интеллектуального, культурного, кадрового, материального потенциала жителей и учреждений региона проекта за счёт вовлечения их в деятельность лицея через механизмы социального партнёрства.

В-третьих, разработку модели системы обеспечения качества образования как ядра многоуровневой и многопрофильной образовательной системы.

В-четвёртых, переход экспериментального образовательного учреждения в режим развития, стимулирование профессионального роста педагогов, что позволит лицеем стать ресурсной базой инновационной деятельности района.

Проект реализовывался в два этапа.

Подготовительный этап продолжительностью 1 год. На этом этапе педагогическим коллективом проделана следующая работа:

- создана общая концепция модели экспериментальной комплексной образовательной системы сельского социума;

- определены её компоненты, особенности функционирования, показатели результативности;
- спроектирована модель экспериментальной комплексной образовательной системы «Сельский лицей»;
- определены средства, механизмы и критерии эффективности её реализации;
- разработан модельный договор о социальном партнёрстве;
- определены организации, учреждения, предприятия и т.п., с которыми необходимо установить отношения социального партнёрства.

Этап реализации продолжительностью 1 год, в ходе которого:

- заключены договоры о социальном партнёрстве с учреждениями, организациями, предприятиями, которые могут быть прямыми или косвенными участниками образовательного процесса сельского лицея;
- проведена реорганизация средней общеобразовательной школы в комплекс в соответствии с разработанной моделью экспериментальной комплексной образовательной системой;
- проведена первичная диагностика эффективности преобразований;
- уточнены и откорректированы механизмы реализации концепции перспективной модели комплексной образовательной системы сельского социума на уровне волости.

Рассмотрим подробнее содержание работы педагогического коллектива в рамках названных этапов проектных преобразований.

Содержание проектной деятельности. Разработке содержания проекта предшествовало выяснение ожиданий социального окружения в отношении возможных направлений развития школы, наиболее значимых характеристик выпускников, их желаемым жизненным траекториям. В опросе приняли участие педагоги и учащиеся школы, их родители, жители деревни Изборск и работодатели микрорайона школы.

Выявлено, что педагоги видят основную роль школы в формировании хороших, прочных систематических знаний, обеспечивающих возможность поступления в средние и высшие профессиональные учебные заведения. Но сложность заключается в том, что реально и материальные, и кадровые, и методические ресурсы сельской школы далеко не всегда позволяют организовать образовательный процесс на том уровне, который предполагается в официальных документах и гарантирует достижение «качественно новых образовательных результатов». Поэтому первое, традиционное, противоречие —

между желаемым уровнем образования и реальными возможностями образовательного учреждения для его достижения.

Ожидания семей можно разделить на три основные группы. Первые две группы составили чуть больше трети от общего числа полученных ответов. Две трети пришлось на третью группу.

Первая группа ожиданий практически полностью совпадает с мнением педагогов. Как правило, такие ответы давали родители детей, хорошо успевающих, ориентированных на получение ими высшего образования.

Ко второй группе мы отнесли те ответы, в которых отмечалась необходимость, как хорошего образования («прочных знаний»), так и обучения традиционным для региона ремёслам, умениям, необходимым для ведения подсобного или фермерского хозяйства. Основной аргумент родителей основан на том, что в жизни бывает всякое, а «умелые руки всегда позволят выжить».

Третья группа родителей, гораздо более многочисленная, склонна считать, что успех в жизни зависит не столько от образования, сколько от «умения устроиться», что включает и способность найти работу / дополнительный заработок, организовать «своё дело», «иметь в руках ремесло» и т.п. Кстати, именно в этой группе оказалось больше всего ответов, в которых родители отметили возможность и желательность того, чтобы дети остались жить дома, в деревне.

Работодатели, к которым чаще всего обращаются выпускники Изборской школы, отметили, что им больше всего хотелось бы видеть молодых людей, которые «не просто знали бы, что надо делать, но и умели бы это делать», проявляли больше инициативы, были готовы выполнять не только узкий круг своих обязанностей.

Ещё один, дополнительный, результат изучения общественного мнения о школе заключался в том, что больше половины жителей волости были не только уверены, что сегодня в школе необходимы изменения, но и заявили о готовности принять посильное участие в них.

Основываясь на результатах проведённого социологического обследования и имеющихся ресурсных возможностях, определены главные направления осуществления изменений, прогнозирование их содержания, возможных процедур и результатов.

В рамках этой работы коллектив школы совместно с руководством области и другими социальными партнёрами пришли к выводу, что возможным и реальным в настоящий момент направлением изменений может быть преобразование школы в комплекс, реализу-

ющий программы общего образования и профессиональной подготовки.

Мы не считаем, что школа должна заниматься профессиональным обучением, но уверены в том, что одна из задач школы (и сельской в особенности) состоит в том, чтобы создать всем учащимся возможности, которые помогут выпускникам быть успешными в жизни. В любой школе есть «звёздные» дети, а есть те, кому в силу социальных, физиологических или каких-либо других причин оказывается непосильным даже средний уровень общеобразовательной программы. Поэтому и возможности, предоставляемые школой, должны быть разными. Для кого-то это знания, необходимые для поступления в вуз, для кого-то возможность раскрыть и реализовать свой творческий потенциал, а для кого-то — ремесло, профессиональные умения, которые позволят заработать на жизнь или осознанно выбрать уровень и направление дальнейшего профессионального обучения.

Кроме того, нам очень хотелось, чтобы школа действительно стала «точкой роста» волости, объектом общей заботы для жителей и работодателей волости, а в дальнейшем и района. Поэтому создавать комплекс мы решили не за счёт открытия филиалов технических училищ, колледжей и т.п., а организовав отделение профессиональной подготовки.

Исходя из того, что основной работодатель на территории волости — Государственный историко-архитектурный и природно-ландшафтный музей-заповедник «Изборск», выбраны два первых направления профессиональной подготовки: сельское строительство (профессия плотник) и художественно-оформительские работы (народные промыслы).

Такая работа, на наш взгляд, позволила нам решать сразу несколько задач. Прежде всего, введение профессиональной подготовки позволяло дать основы профессии учащимся коррекционных классов, а также детям из социально неблагополучных семей, которые не смогли бы поехать учиться в город.

Во-вторых, профессиональная подготовка по направлениям, востребованным потенциальными работодателями, создала основу для взаимовыгодного сотрудничества и в дальнейшем вывела нас на создание сети социального партнёрства (на договорной основе).

В-третьих, выбранные направления профессиональной подготовки «сфокусировали» всё разнообразие внеурочной и внешкольной работы, позволив усилить акценты на духовно-нравственном воспитании изучением культурно-исторических традиций родного

края, освоение традиционных ремесел, разворачивание поисковой и исследовательской работы в этом направлении.

За счёт того, что в отдельные направления работы школы (оркестр народных инструментов, школьный музей, освоение народных промыслов и т.д.) стали включаться жители волости, усилилась связь школы и социального окружения. Причём это были не только родители учащихся, но и народные мастера, которые хотели поделиться своим ремеслом, были рады, что нашлись «наследники» традиций. Организация выставок достижений школьников, концертов, презентаций достижений сделала школу более открытой. Это имело дополнительный эффект: в школу стали поступать дети не только из Изборской, но и из соседних волостей.

С учётом вышесказанного разработана программа экспериментальной работы по преобразованию Изборской школы в сельскую комплексную образовательную систему «Изборский лицей», которая утверждена на экспертном совете главного управления образования администрации Псковской области, и школа получила статус региональной экспериментальной площадки сроком на 5 лет (2003–2007 гг.).

Следующий шаг в реализации проекта — формирование нормативной базы, определяющей особенности функционирования комплексной образовательной системы «Изборский лицей». С этой целью внесены соответствующие изменения в Устав, разработаны Положение об отделении профессиональной подготовки и учебный план профессиональной подготовки, сформирован пакет учебных программ по направлениям профессиональной подготовки.

Важной работой стало определение обобщённого образа выпускника лицея, способного быть успешным в жизни. Поскольку школа обязана давать знания, но у каждого ученика свои, уникальные, способности и возможности, то такой результат работы школы, как предметные знания, мы не стали определять чётко, оставив их как фоновую, базовую характеристику, обязательную для всех и на всех уровнях обучения. Основное внимание мы сосредоточили на тех аспектах, которые не связаны напрямую с учебными предметами, но обеспечивают становление социального опыта, опыта выбора и принятия решений, опыта определения областей успешности и создания ситуаций собственного успеха.

Изменение видения образовательных результатов потребовало соответствующих коррективов в организации учебного процесса: если мы хотим, чтобы выпускники приобрели опыт активной, самостоятельной работы, обрели хотя бы небольшой опыт выбора, тради-

ционные формы и методы ведения уроков надо было менять. В результате совместно с Исследовательским центром проблем качества подготовки специалистов (г. Москва), Псковским педагогическим университетом и Региональным центром образовательных технологий организована работа по созданию внутришкольной системы повышения квалификации педагогов. Её особенность в том, что содержание программы составлено с опорой на профиль школы и ориентировано на конкретные потребности педагогического коллектива. Индивидуальные потребности отдельных педагогов удалось учесть, организовав проектную работу учителей. Но поскольку сходных проблем много во всех сельских школах, то эти курсы могут посещать (бесплатно) педагоги из других школ района.

Изменения на уровне внутренней среды не могли не отразиться на характере связей лицея и его внешнего социального окружения.

Рассматривая социальное партнёрство как важнейшее условие успешности проектных преобразований, мы особое внимание уделяли привлечению к работе жителей Изборска, педагогов и студентов учреждений профессионального образования, работодателей. С этой целью разработан модельный договор о социальном партнёрстве, который в ходе дальнейшей работы конкретизировался и уточнялся.

Подводя итоги и не останавливаясь на всех деталях реализации подготовительного этапа проекта, хочется отметить, что выявление специфики школы, её возможностей и дефицитов позволяет выбрать те направления развития, которые, во-первых, требуют меньших ресурсов, т.к. опираются на имеющиеся, как бы вырастают из них, не являясь совершенно новыми. В результате процесс изменений изначально имеет эволюционный характер, не вызывая сопротивления со стороны большинства педагогов, позволяя руководителям школы создавать эффективное мотивационное обеспечение процесса изменений.

Во-вторых, направления изменений не являются случайными, они логично вырастают из реально существующих проблем и, поскольку направлены на разрешение наиболее острых несоответствий, дают заметный положительный эффект. Это позволяет привлечь больше сторонников и партнёров, обосновать необходимость и сформировать потребность в постоянном профессиональном совершенствовании педагогов.

В-третьих, учёт особенностей и потребностей внешнего окружения создаёт реальную основу для продуктивного, взаимовыгодного социального партнёрства, обеспечивающего ликвидацию ресурсных дефицитов обменом с внешним окружением, в том числе социальной

практикой школьников. Этим обеспечивается устойчивость изменений на уровне сетевого взаимодействия, их меньшая зависимость от изменений в региональной или федеральной системе образования.

В результате преобразования приобретают системный характер, затрагивая практически все стороны и аспекты жизнедеятельности школы, обеспечивается эффективность изменений и устойчивость достигнутых результатов.

Таким образом, основными результатами подготовительного этапа проекта стали:

1. Выявление востребованности преобразования школы в сельский лицей и готовности социальных партнёров включиться в этот процесс.
2. Определение модели «Изборского лицея» и выбор направлений профессиональной подготовки.
3. Разработка проекта преобразований и утверждение программы экспериментальной работы.
4. Создание нормативной базы функционирования лицея.
5. Разработка модельного договора о социальном партнёрстве и определение круга возможных социальных партнёров «Изборского лицея».
6. Набор первых групп учащихся отделения профессиональной подготовки и начало работы «Изборского лицея».

Результаты первого этапа работы определили необходимость пересмотра, уточнения того, какой смысл теперь будет вкладываться в понятие «образовательные результаты». В связи с этим следующим шагом работы стало уточнение модели образованности учащегося и выпускника лицея.

Обсудив этот вопрос на родительских собраниях, заседаниях методических объединений, педагогическом совете, пришли к выводу, что школа обязана давать знания, что у каждого ученика свои, уникальные, способности и возможности, поэтому не стали акцентировать внимание на предметных знаниях, оставив их как фоновую, базовую характеристику, обязательную для всех и на всех уровнях обучения. Основное внимание сосредоточили на тех аспектах, которые не связаны напрямую с учебными предметами, но обеспечивают становление социального опыта учащихся — выбора и принятия решений, определения областей успешности и создания ситуаций собственного успеха.

Ориентиром для нас в этой работе стали цели, заявленные ЮНЕСКО как фундаментальные для современного образования: научить учиться, научить работать, научить жить и научить жить

вместе. Иными словами, для того чтобы быть успешным, иметь возможность что-либо изменить в жизни к лучшему и, желательно, не только в собственной, но и в жизни ближайшего социального окружения, выпускник нашей школы должен знать, где, каким образом и какую профессию можно получить; где, каким образом и сколько можно зарабатывать, владея этой профессией; каким образом организовать свой быт, отношения с другими людьми, чтобы и работа, и семья, и досуг приносили удовлетворение, радость.

Такое видение результатов образования стало для коллектива школы своеобразной «точкой отсчёта», относительно которой были проанализированы все аспекты образовательного процесса и определены те изменения, которые необходимо провести, чтобы началось постепенное и поступательное движение в заданном направлении.

Не останавливаясь подробно на процедуре анализа, представим его результаты в виде таблицы, в которой сфокусированы основные направления изменений. Эту таблицу назвали матрицей изменений, поскольку она позволила соотнести реальную ситуацию с желаемым состоянием школы и определить, как можно обеспечить планируемый переход.

Матрица изменений

Направления изменений	Что есть	Как должно быть	За счёт чего изменится
1	2	3	4
Преобладающие цели	Овладение системными знаниями, развитие умственных способностей	Личностное развитие, становление опыта решения учебных и жизненных проблем	За счёт изменения ценностей педагогической деятельности, ориентации на удовлетворение социального заказа
Организация учебного процесса	Преобладание фронтальных и индивидуальных форм работы	Преобладание групповых форм организации учебной работы	За счёт освоения интерактивных образовательных технологий
Объекты контроля и оценивания	Знания, умения	Достижения — личные и учебные	За счёт внедрения в учебный процесс рефлексивных методик контроля и самооценки
Образовательная среда школы	Чёткое деление на воспитательную и учебную деятельность	Единство и взаимодополнительность всех аспектов образовательного процесса	За счёт определения и внедрения вида деятельности, в котором одинаково значимы и востребованы образовательные и личностные достижения

Окончание табл.

1	2	3	4
Образовательные результаты	Полное и точное воспроизведение содержания, алгоритма действия, заданного учителем	Самостоятельность ученика в учебной и внешкольной деятельности, опыт выбора	Изменением целей, организации и контроля образовательной деятельности школьника
Квалификация учителя	Владение традиционными формами, приёмами и способами организации образовательной деятельности. Периодическое повышение квалификации	Владение эффективными образовательными технологиями. Непрерывное повышение квалификации	Организацией внутришкольной системы повышения квалификации
Взаимодействие с родителями	Родительские собрания, индивидуальные встречи	Расширение возможностей включения родителей в образовательный процесс	Проведением интерактивных родительских собраний; открытых отчётов учащихся; совместных общественно полезных акций и культурно-массовых мероприятий
Взаимодействие с социальной средой	Традиционные связи на уровне воспитательной и досуговой деятельности с ДК, библиотекой, музеем-заповедником и др.	Установление партнёрских отношений, определение новых, взаимовыгодных форм сотрудничества	Организацией социально значимой деятельности, расширяющей образовательные и социальные возможности школы

Как известно, любое изменение, тем более такое значительное, как в нашем случае, требует дополнительных ресурсов. Где их взять? Логичным показалось обратиться к тем, кому могли показаться полезными наши изменения, новое качество образовательных результатов. Мы обратились к представителям органов власти, к работодателям микрорайона школы, к руководителям учреждений профессионального образования г. Пскова, к жителям Изборска.

Естественно, мы понимали, что, устанавливая отношения социального партнёрства, нельзя ориентироваться только на долгосрочные перспективы, нужны изменения, которые могут расцениваться партнёрами как значимые и полезные уже в ближайшей перспективе.

Среди тех, кто был заинтересован в достижении «Изборским лицеем» новых образовательных результатов, оказались различные организации и ведомства. В частности, Государственное управление образования Псковской области обеспечило нормативно-правовую и материальную поддержку экспериментальной работы. Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов (г. Мо-

сква) и Псковский региональный центр образовательных технологий выразили готовность оказать помощь в организации повышения квалификации учителей именно по тем направлениям, которые были наиболее актуальными для развития школы. Институт повышения квалификации работников образования и педагогический университет оказали содействие в разработке и экспертизе учебных программ по курсам профессиональной подготовки. Профессиональные училища и колледжи г. Пскова помогли с комплектованием учебно-методических материалов, проведением практических занятий в своих мастерских. Изборское лесничество выделило отходы древесины для учебных занятий, волость обеспечила подвоз детей на практические занятия в городские технические училища.

Мы понимали, что организация профессиональной подготовки — это программа-минимум. Для того чтобы произошли изменения на уровне образовательного процесса в целом, в характере учебной деятельности школьников, должны измениться критерии и процедуры оценивания их работы, когда объектом оценивания выступают уже не только результаты, но и сам процесс их достижения.

Кроме того, становление социального опыта ребёнка происходит не только на уроке. Следовательно, вся система воспитательной деятельности, внешкольная работа с учащимися тоже должна претерпеть соответствующие изменения.

Мы пришли к выводу, что движение к желаемым результатам начнётся только в том случае, если изменится система ценностей педагогического труда — значимыми станут не только знания, которые «получает» школьник, но и его общее развитие, личностный рост, социальный опыт.

Изменить систему профессиональных ценностей учителя нелегко, необходима кропотливая, постоянная работа по повышению квалификации, по информированию об основных тенденциях развития образования как отечественного, так и мирового. Вместе с тем учителя должны освоить конкретные техники и приёмы, позволяющие увеличить объём самостоятельной деятельности школьников на уроке, расширить спектр форм групповой работы, сформировать опыт оценивания достижений.

Поэтому особым направлением работы стала организация непрерывного внутришкольного повышения квалификации. Почему внутришкольного?

Во-первых, потому, что включиться в эту работу должны все педагоги, но отправить всех сразу на курсы повышения квалификации невозможно.

Во-вторых, потому, что курсы, проводимые институтами повышения квалификации, ориентированы на потребности среднестатистической школы, а активная опытно-экспериментальная работа в школе предполагает необходимость гибкого, оперативного реагирования на конкретные изменения в образовательном процессе, в системе внутришкольного управления, во взаимодействии с социальным окружением образовательного учреждения.

Именно поэтому организация повышения квалификации прямо на рабочем месте снимала сразу два ограничения — по количеству (в обучение можно было включить всех педагогов) и по качеству (с учётом квалификационного уровня, опыта, сферы профессиональных интересов и потребностей учителей).

Для того чтобы разработать программу повышения квалификации, которая учитывала бы общие цели развития школы, проведён экспресс-опрос старшеклассников и их родителей. Цель опроса — выяснение, формирование и развитие каких умений они считают наиболее важными с позиций приоритетных целей современного образования (научить учиться, научить трудиться, научить жить и научить жить вместе).

Результаты показали, что учащиеся и их родители ожидают от школы, прежде всего, формирования умений жить (адекватная самооценка, готовность к выбору и получению профессии, умение общаться, находить общий язык с разными людьми, ответственность, стремление к знаниям и т.д.).

С опорой на полученные данные составлен опросник для педагогов, в котором им предлагалось «распаковать» каждое из названных школьниками и родителями умений на составляющие, т.е. более простые умения.

Анализ ответов педагогов показал, что учителя затрудняются определить систему умений, совокупность которых обеспечивает способность выполнять такие сложные, интегративные действия, как способность организовать учебную работу, ориентироваться на достижение результата, адекватно оценивать свои возможности и др.

Обсуждение на педагогических советах, заседаниях методических объединений и административных совещаниях результатов опроса стало основой для уточнения видения процесса и итогов образовательной деятельности, внесения в программу повышения квалификации вопросов, учитывающих интересы отдельных групп педагогов. Прежде всего, встали такие вопросы, как:

- Каким образом в учебно-воспитательном процессе могут быть созданы новые, дополнительные, возможности для развития школь-

ников, в том числе их коммуникативной культуры, личностных и деловых качеств?

- Что следует изменить в организации учебного процесса, чтобы школьники не только получали качественные знания, но и учились быть самостоятельными, приобретали опыт планирования, организации и самооценки деятельности?

- Какие способы диагностики, контрольно-измерительные материалы, оценочные средства можно использовать для определения уровня сформированности умений учащихся?

- С помощью каких образовательных технологий можно обеспечить условия для увеличения степени самостоятельности школьников?

- Чему, прежде всего, следует научиться самим педагогам, чтобы быть способными к планируемым изменениям, чтобы ощущать себя успешными в изменяющихся условиях образовательного процесса?

- Где можно восполнить информационные, кадровые, методические и др. дефициты, затрудняющие желаемые преобразования в лицее?

- Каким образом привлечь родителей к сотрудничеству и содействию в планировании изменений?

Таким образом, программа внутришкольного повышения квалификации получилась «многослойной»: в её содержании учитывались ожидания учащихся и их родителей, особенности профиля школы, уровень профессионального и методического мастерства различных групп педагогических работников. Индивидуальные образовательные потребности отдельных учителей удалось учесть, организовав их проектную работу.

Именно выход на проектную деятельность стал своеобразным «прорывом», импульсом, ускорившим процесс изменений. Это было связано с тем, что проектная деятельность оказалась очень эффективной «сквозной» формой организации образовательного процесса, поскольку использовалась в учебной и воспитательной работе, профессиональной подготовке, досуговой и внешкольной деятельности, в социальной практике школьников. Кроме того, планирование и выполнение учебных, учебно-исследовательских, творческих проектов обеспечивали возможность практического использования освоенных учащимися знаний и умений для решения различных социально значимых проблем.

Наряду с этим проектная деятельность стала своеобразным связующим звеном между непосредственной работой учителей на уро-

ках и теми знаниями, которые осваивались ими в рамках курса повышения квалификации: квалификационные работы педагоги выполняют в форме индивидуальных и групповых проектов.

В то же время результаты проектной деятельности не могут быть сведены только к конечному результату, важно оценивать процесс их достижения, в том числе, в аспекте рефлексии со стороны самого ребёнка. В связи с этим изменяется понимание того, что считать достижением ученика. Это уже не только и даже не столько учебные успехи, это становление новых возможностей ребёнка, это то, о чём сам школьник говорит «Я могу...». Оценивать такого рода результаты и процесс их достижения, используя привычную балльную систему, нельзя. Поэтому потребовались соответствующие изменения на уровне объектов и процедур оценивания результатов образовательного процесса — педагоги и школьники осваивают новые способы оценивания и самооценки достижений, такие как портфолио, открытые родительские собрания, творческие отчёты, публичные защиты проектов, карты развития социальных умений, матрицы учебных достижений.

Ещё один важный аспект изменений — они уже не могли происходить только в рамках внутренней среды школы. Дети, носители основ проектного мышления и опыта продуктивной деятельности, переносят их в социальную практику, что в свою очередь требует изменений в содержании и формах отношений с традиционными и новыми социальными партнёрами школы.

Проводя работу по реализации замысла, достигая промежуточных целей, мы радуемся успехам учеников и педагогов, убеждаемся в правильности выбора и реальности планов.

Мы полагаем, что нам удалось реализовать идею об индивидуальной образовательной траектории. Для того чтобы каждый ученик приобрёл опыт осознанного выбора, помимо традиционных спортивных, творческих, предметных кружков, клубов и секций, школьникам, начиная с 5 класса, предлагается спектр программ дополнительного образования, ориентированных на краеведение, народное и прикладное творчество. Имея возможность в течение 3 лет попробовать себя в разных видах деятельности, к окончанию 7 класса каждый школьник достаточно осознанно определяет для себя набор и последовательность программ предпрофильной подготовки (8–9 классы), выбирая курсы в рамках профессиональной подготовки или углублённые курсы по отдельным предметам. Освоение любого курса заканчивается получением сертификата с указанием объёма учебных часов. Чем больше программ осваивает ученик, тем осознаннее

он определяет свои дальнейшие жизненные планы — по окончании 9 класса можно пойти работать, продолжить обучение в 10 классе, поступить в техническое училище или техникум.

Наш опыт показал, что среди выпускников 9 класса стало больше ребят, которые получают начальное профессиональное образование, тем более что в училищах, с которыми мы установили партнёрские отношения, выпускники, освоившие программы профессиональной подготовки, могут учиться по индивидуальному учебному плану и либо завершать обучение раньше, либо получать более высокий разряд. Мы полагаем, что это очень важно, особенно для тех детей, которые учились в классах коррекционно-развивающего обучения.

Таким образом, на сегодняшний день можно констатировать, что проект преобразования Изборской школы в комплексную образовательную систему «Изборский лицей» состоялся. Конечно, не все цели, которые коллектив ставил перед собой, приступая к работе, достигнуты, но основные идеи и принципы, положенные в основу экспериментальной работы, остались неизменными. В соответствии с ними мы анализируем достижения и проблемы, проектируем дальнейшие пути развития лицея.