

# РОДИТЕЛИ И ШКОЛА: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И ЧУВСТВО КОМФОРТА

**Общество тем стабильнее, чем больше ожидания родителей совпадают с образованием, которое получает их ребёнок. От того, какие управленческие механизмы выбирает при взаимодействии с родителями администрация и какими принципами руководствуется в работе с сотрудниками образовательного учреждения, зависит и конечный результат.**



**Марат Зиганов,**  
профессор  
Европейского  
университета права,  
научный  
руководитель  
Ломоносовской  
школы,  
доктор  
педагогических  
наук

Современные родители выдвигают два основных требования к школе — качество образования и чувство комфорта — сохранение физического и психологического состояния детей. Это принципиально изменяет управление как учебно-воспитательным процессом, так и содержанием работы с педагогическими кадрами.

При соблюдении этих требований оцениванию в деятельности ребёнка подлежит не только академический успех, а также работоспособность — получает ли ученик удовольствие от учёбы, с охотой ли посещает занятия. С одной стороны, любая деятельность в школе носит предметно-ориентированный характер, что способствует личностному развитию. С другой, знаниевый подход в образовании превращает его в крепостное право — ребёнок осваивает содержание основ наук, а учитель транслирует это содержание. Характерная ошибка в управлении учебно-воспитательным процессом — сравнивать учеников между собой, в то время как комфорт складывается в первую очередь из самооценки. Учащемуся приятно осознавать: «Я умею это делать». При этом задача учителя — показать возможные области, в которых ребёнок может развиваться. Для этого в Ломоносовской школе практикуются тьюториальная система и со средней ступени обучения — индивидуальные занятия. Параллельно педагоги проводят уроки в учебной аудитории с целым классом и за отдельными партами в холлах, специально *выделенных* для персональной работы. Индивидуальные занятия *предназначены* для детей с высоким уровнем работоспособности, а также для тех, кто либо преуспевает в освоении программы или значительно отстаёт. Содержание всех программ объединяет то, что во время занятий у всех учащихся формируются навыки рефлексии. Наиболее полно этому способствует отдельная программа «Выбор». Её первый шаг — проба собственных сил в выборе элективных курсов в восьмом классе. Второй — профессиональное самоопределение. Этот процесс организует психологическая служба школы совместно с администрацией — педагоги и учащиеся девятого класса выезжают в лагерь. Ребята открыто говорят о том, чему бы хотели посвятить себя в будущем. Специалисты проводят собеседования. В неформальной обстановке дети получают информацию о своём потенциале — к чему у них есть склонности, а к чему — нет, в чём они могут быть более успешными в будущем. Однако школа оставляет выбор за учеником и его родителями. После этой процедуры ребёнку предоставляют право попробовать свои силы в различных видах деятельности: исследовательской, игровой, трудовой, досуговой, каждая из которых имеет учебную цель. Начиная с десятого класса, учебный процесс организуют по образовательным траекториям с учётом индивидуальных потребностей. Что для этого требуется? Первое — запрос детей на ту или иную учебную область, второе — сформировать малые группы. Поточный способ обучения на старшей ступени — основной.



Как же в таком случае обеспечить комфортность? Учитель, который владеет содержанием и поддерживает обратную связь с учеником, задаёт норму. Учащийся проводит оценку результата собственной деятельности — «справился — не справился». По итогам планку повышают или снижают. Как только становится легко, учитель принимает решение — уровень сложности задач повысить.

Учебный процесс в этих условиях носит трёхсторонний характер. Ученику предоставлено право высказать свои пожелания к содержанию и методике учителю. Учителю предоставлено право регулировать планку работоспособности и уровень «стало легко». Третья сторона — классный руководитель. Его задача — проводить текущий мониторинг работоспособности, помимо того, что он также учитель-предметник. Такая работа включает *беседы* с учащимся, в которых оцениваются его действия, и *беседы* с учителем, в которых коллеги находят общие пути удовлетворения отдельных запросов учащихся.

Учитель с нагрузкой в 20 и более часов не в силах обеспечить качественного образования. Однако в связи с этим возникает проблема оплаты его труда.

Действующая сегодня в образовании система оплаты недостаточно эффективна и не справляется с задачами руководства в области управления педагогическими кадрами, так как:

- учитель вынужден «набирать» как можно больше часов, зная, что его зарплата привязана к почасовой ставке, и все понимают, что неизбежна перегрузка и, как правило, снижение качества преподавания;
- сложившаяся система оплаты труда позволяет руководителям оперировать заработной платой только в направлении её роста, что, прежде всего, ограничено финансовыми возможностями;
- возникают случаи, когда после беседы с кандидатом на должность

или в силу заинтересованности привлечь на работу нового сотрудника руководитель школы вынужденно пересматривает изначально планируемую ставку в сторону увеличения. Это приводит к тому, что вновь принятые учителя начинают получать *большую* зарплату, чем те, кто давно работает в школе. Такой избирательный подход к «новичкам» не соответствует представлениям коллектива о справедливости;

- даже к самой высокой зарплате **сотрудник** привыкает довольно быстро, и она перестаёт служить для него весомым фактором мотивации.

Таким образом, у администраторов школ назревает потребность создать систему материального стимулирования, способную:

- привести личные цели сотрудника в соответствие со стратегическими планами организации;
- повысить эффективность труда, а также удовлетворённость сотрудников результатами собственного труда;
- ориентировать коллег на конечный результат, а не на процесс его достижения;
- сократить текучесть кадров;
- создать ясные представления у родителей, администрации, методиста и др. в вопросе — как обучают ребёнка в этой школе;
- создать положительный имидж образовательного учреждения.

Как лучше мотивировать сотрудников, чтобы работа была им интересна и способствовала самореализации каждого? Это можно сделать несколькими путями.

- Возможности, которые даёт статус и полномочия работника. Хороший стимул — знание того, что человек может сделать на своём месте, каковы границы его ответственности.
- Участие каждого члена команды в планировании стратегии и задач организации. Причастность к ключевым планам организации — действенная мотивирующая сила.

**Ломоносовская школа — одна из лучших и старейших частных школ Москвы.**

**Школа сочетает классические традиции российского образования и современные образовательные технологии, стабильно занимает ведущие позиции в рейтинге лучших школ страны.**

**За последние 9 лет её закончило 226 учеников. Каждый пятый выпускник — медалист. Треть выпускников (31%) поступили в МГУ. Каждый шестой учится в МГИМО.**



## Довузовское профессиональное образование в условиях рынка

Юрий Фильчаков,

директор профессионального училища № 47 г. Гусь-Хрустальный, аспирант Федерального института работников образования

**Сложившаяся на рынке труда ситуация требует множества квалифицированных специалистов, готовых качественно и успешно работать на производстве и в сфере обслуживания. Экономика испытывает острый дефицит таких кадров.**

Несоответствие результативности современного профессионального образования ожиданиям и требованиям работодателей обостряет вопрос о построении взаимоотношений бизнеса и начального, среднего профессионального образования, позволяющих последнему позиционировать себя на рынке образовательных услуг. Необходимость выстраивать отношения профобразования (в нашем случае довузовского) с деловым сообществом очевидна.

В государственной политике чётко прослеживается приоритет качества рабочей силы как составной части развития человеческих ресурсов. Необходимость изменить сам подход к образованию подчёркивает Президент В.В. Путин, отмечая, что «... в эпоху глобализации и новых технологий — это не просто социальная сфера. Это вложение средств в будущее страны, в котором участвуют компании и общественные организации, все граждане без исключения, заинтересованные в качественном образовании наших детей».

Выход профобразования на рынок определяет основные направления участия бизнеса в управлении развитием профессионального образования:

— создание нормативно-правовых условий для активного участия работодателей и других бизнес-партнёров в решении проблем профессионального образования, в том числе в разработке его стандартов, участия в процедурах лицензирования, аттестации и аккредитации учреждений, в контрактной подготовке кадров;

— совершенствование договорной учебно-производственной практики между работодателями и учебными заведениями;

• Предоставление возможности развития. Когда сотрудники этого лишены, как правило, снижается эффективность выполнения работы. Приобретение нового опыта и знаний — одно из важнейших средств мотивации трудиться именно в этой школе.

**Повышение** мотивации педагогических кадров по этим направлениям на практике приводит к росту эффективности работы каждого работника всей организации как команды.

*Работник не только заинтересован в более высокой оплате труда, но и желает найти удовлетворение в труде, заслужить похвалу со стороны руководства. А это способствует росту его профессионального мастерства и уважения в коллективе.*

Моральная поддержка, интерес к личности специалиста играют значимую роль в формировании лояльности сотрудника к организации. Неформальные беседы, интерес к мнению сотрудника, внимание начальства — всё это способствует созданию атмосферы доверия и уважения, что порой не менее важно, чем материальное стимулирование.

Назначение на должность требует применения объективных критериев, среди которых:

• соответствие уровня профессиональной компетентности человека содержанию предстоящей работы;

• способность к освоению новых знаний, умений и навыков, **необходимых** для выполнения работы;

• наличие деловых и личностных качеств, а также психофизических предпосылок, **требуемых** для выполнения работы сотрудником, занимающим эту должность;

• наличие опыта общения с людьми, отсутствие конфликтности и агрессии в поведении;

• способность быстро адаптироваться к профессиональным и социально-психологическим условиям работы. Кроме того, важно разработать и внедрить систему критериальной оценки профессиональной деятельности сотрудников школы, а также пакет способов стимулирования их деятельности. Рассмотрим один из возможных механизмов работы такой системы.

Для каждой квалификации существуют требования, которые утверждены законодательно. В любую школу принимают обычных учителей с дипломом, а квалификационные требования не отличаются от принятых в отрасли. Вместе с этим, в школе всегда существует негласный — неписанный — стандарт идеального учителя. В Ломоносовской школе такой стандарт представлен тремя уровнями. Первый — обычные требования к квалификации. Второй — задачи, которые ставит администрация. Третий уровень — перечень действий, которые обеспечивают решение задач и качество образования. Позиция администрации по отношению к третьему уровню описывается убеждением: «Мы мечтаем о том, чтобы преподаватель выполнял такие



действия, при которых ребёнок проявлял работоспособность и получал удовольствие. Мы хотели бы, чтобы преподаватель использовал собственные возможности для развития того или иного поведения и повышал уровень мастерства и профессиональной компетентности». Перечень **первого** уровня допускает отклонение поведения на 25%. Иными словами, администрация информирует учителя: «Вы можете не делать этого», и оттого, что учитель не выполняет часть своей работы, директор не имеет права быть недовольным. Такой управленческий принцип позволяет определить работоспособность каждого педагога.

Существует несколько категорий учителей. Одна руководствуется убеждением: «Не хочу, мои личные профессиональные убеждения не предполагают выполнения этого вида работы». В связи с этим у педагога, который не занимается подготовкой учащихся к олимпиадам, не спрашивают: «Кого Вы подготовили?». Другая группа педагогов: «Я не могу делать это профессионально, у меня нет к этому способности. Я не умею так распределять роли в команде, как это получается у других, или заниматься с детьми проектами. И поэтому я не выполняю эту работу. У меня лучше, чем у других, получается ставить пьесы на английском языке». Третья группа: «Я хочу научиться». Управленческие действия в этом случае — предоставить педагогу испытательный срок (от двух недель до двух лет) и право на ошибку. Оно обеспечено 25 процентами действий невыполнения. Такой подход к работе с педагогами отнюдь не означает, что школа не работает над их развитием. Для этого проводится ротация кадров и действует система обучения практикой. Так, студенты педагогического университета проходят стажировку во второй половине дня в качестве воспитателя для учащихся 5–7 классов и получают за это заработную плату. Это **начальный** этап в карьере сотрудника. По итогам стажировки он имеет право претендовать на должность учителя. Зарплата педагога в условиях критериальной системы рассчитывается из перечня 75% действий и задач, которые ставит руководство.

Что целесообразно учесть при разработке критериев для расчёта заработной платы? **Первое** — развитие способностей, востребованных в той или иной группе учащихся. В практике нашей школы труд классного руководителя описан 104 критериями, учителя иностранного языка — 64, русского языка — 60. Главный критерий оценки работы учителя любого профиля — обучение учащегося функциональной грамотности. Например, уметь адекватно использовать лексику для составления текстов на тему по химии или физике. Каждое действие педагога при такой системе расчёта заработной платы имеет определённый вес. По-разному оцениваются подготовка к международной олимпиаде и постановка пьесы, а учитель выбирает самостоятельно действия

#### ДОВУЗОВСКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

— включение учреждений довузовского профессионального образования в складывающуюся корпоративную сеть промышленных предприятий и городских структур для подготовки и переподготовки на их базе квалифицированных кадров по сокращённым программам;

— апробация моделей соорганизации ресурсов работодателей, бизнеса, науки, структур власти и широкой общественности для развития профессионального образования.

Современные руководители профобразования считают, что молодёжь необходимо ориентировать на рынок труда, их профессиональная компетенция должна соответствовать новым социально-экономическим отношениям.

Наше профессиональное училище напрямую взаимодействует с крупными предприятиями города по широкому спектру профессий: станочник, оператор стеклоформирующих машин, электромонтер, слесарь, пекарь. Промышленные предприятия финансируют образовательные программы, разработали требования к выпускникам в условиях современного производства.

Наша совместная позиция такова: в училище ребята получают рабочую профессию, чётко «привязанную» к тому профилю, по которому они учатся, и к тому предприятию, где будут работать.

Училище, как член Гусь-Хрустального объединения промышленников и предпринимателей (работодателей), инициировало появление в структуре объединения комитета по содействию профессиональному образованию и инновационной деятельности, одна из функций которого – создать условия для специальной подготовки учащихся, чтобы они приобретали опыт продуктивной, компетентной профессиональной деятельности.

Для решения этих задач на базе училища работают по проекту «Межшкольный сетевой технологический профиль» с обширной структурой для резерва кадров технологической сферы. Отрабатывается новая сетевая форма взаимодействия педагогов при организации качественного профильного обучения на старшей ступени общеобразовательной школы. Проект также предусматривает возможность привлекать профессиональные сообщества, работодателей к разработке структуры и содержания профильного обучения, развивает общественное управление образованием.

Участники проекта: средняя школа № 13, 12, 14, основные школы № 7, 9 нашего города.



## Довузовское профессиональное образование

Разработано содержание образования технологического профиля (профильных и элективных курсов); созданы попечительский совет проекта, система мониторинга хода эксперимента, сайт для информационной поддержки проекта.

Эксперимент проведён в три этапа: с октября 2002 г. по сентябрь 2006 г. Апробировано несколько вариантов моделей сетевой организации профильного обучения на муниципальном уровне. Выявлены общие признаки различных моделей: наличие общей цели деятельности; распределительная деятельность; коллективное принятие решений; совместное планирование конкретных видов деятельности, определение приоритетов, времени, необходимого для их выполнения; взаимная ответственность и доверие; общая экспертиза опыта.

Экономическая эффективность модели;

— экономия бюджетных средств при организации сетевого взаимодействия по типу школа-ПУ (ресурсный центр) составляет 3,4%;

— отдача от средств на реструктуризацию превышает 62,9%, т.е. затраты на реструктуризацию сети при создании названной модели окупаются за полтора года.

Оценка экономии бюджетных средств в процессе реструктуризации ( $r_1$ )

$$r_1 = \frac{E_1 - E_2/k}{E_1}, \text{ где}$$

$E_1$  и  $E_2$  — расходы бюджета до и после реструктуризации; соответственно  $k$ -коэффициент увеличения бюджетных средств в данном регионе.

$E_1=10909,8$  т. руб.

$E_2=12419,7$  т. руб.

$k=1,179$

Оценка эффективности затрат на реструктуризацию ( $r_2$ )

$$r_2 = \frac{E_1 - E_2/k}{E_2}, \text{ где}$$

$E_2$  — расходы на реструктуризацию.

Эксперимент подтвердил, что сетевая организация создаёт благоприятные условия для развития кадров, повышения потенциала образовательных учреждений за счёт разработки и реализации программ их поддержки. Она обеспечивает согласованность связей между всеми участниками сетевого взаимодействия. И в этом смысле сети в образовательном пространстве выступают как механизм объединяющей, интеграционной политики. ■

с соответствующим коэффициентом. Независимо от действий, которые соответствуют стандарту идеального учителя, ученику показывают, как выполнять правильно тот или иной вид работы из года в год. Система критериев **позволяет** делать управление более объективным. Использование принципов новой системы стимулирования **даёт возможность** конкретизировать механизмы стимулирования до конкретных формул расчёта заработной платы сотрудников.

При обычном подходе к аттестации результатом является некая обобщённая характеристика, в которой скрыты мнения, симпатии, антипатии и просто ошибки, возникающие из-за того, что администрация плохо знает педагога. При критериальном подходе учителю понятна связь баллов с приоритетами. К тому же он более чётко представляет, что ожидает от него руководство.

Каждый аттестуемый может ознакомиться с результатами индивидуально в сравнении с другими, но без принудительной публичности. Другими словами, работник получает только свои оценки, а остальные предлагаются ему анонимно и только для того, чтобы дать возможность сравнить свои достижения с результатами других.

Оценить эффективность действующей системы мотивации несложно, если с образовательным учреждением существует обратная связь. Очень важно предоставить сотрудникам возможность высказать свои критические замечания относительно принятых подходов к повышению мотивации. Периодически следует проводить анонимные опросы, чтобы выявить уровень удовлетворённости сотрудников условиями работы и оплаты труда.

Создать эффективную систему оценки профессиональной деятельности педагога можно, используя следующие принципы:

- чёткое понимание целей, которых планируется достичь;
- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна оценивать и мотивировать;
- мотивирующий фактор должен быть существенным, то есть заработная плата по итогам аттестации должна быть значима для сотрудника;
- заработная плата выплачивается сразу же после прохождения аттестации;
- доброжелательность и комфортные для сотрудника отношения в коллективе, что очень важно в плане нематериального стимулирования.

Таким образом, учитель знает не только за что он получает заработную плату, но и почему.

И, наконец, — всесторонняя оценка труда сотрудника. Это возможно по методу «360 градусов». Он предполагает, что в образовательном учреждении разработаны анкеты, с помощью которых профессиональную деятельность учителя оценивают коллеги, методисты, учащиеся, представители администрации, сотрудники отдела кадров. Так, в нашей школе

