

# ЭФФЕКТИВНАЯ ШКОЛА

**Эффективной школой принято считать учреждение, обеспечивающее общее среднее образование, которое максимально удовлетворяет образовательные запросы заказчиков: учащихся, родителей, социума и государства. Эффективный – «делающий нужную работу».**

Николай  
Запрудский,  
заведующий  
кафедрой  
педагогика  
Академии  
последипломного  
образования,  
доцент,  
кандидат  
педагогических  
наук

Теоретические представления об эффективной школе позволяют школьным администраторам осмысленно и целенаправленно осуществлять в своих учебных заведениях содержательные и организационные перемены. Модель эффективной школы, принятая в педагогическом коллективе, может стать отправной точкой инновационного развития учебного заведения.

Мои представления об эффективных школах сформировались в процессе изучения опыта подготовки менеджеров образования и управления школами в США (Шарлотт, штат Северная Каролина; май 2004 года), а также на основе изучения соответствующей литературы. Полагаю, что директорам школ будет интересно и полезно узнать характеристики эффективных школ, как их понимают в США. Читатель сможет убедиться, что американский опыт управления школой может быть использован в наших условиях.

## История вопроса

Движение эффективных школ в США имеет сорокалетнюю историю. В 1966 году был опубликован доклад Колмена «Образование для всех» (J.S. Coleman). Автор заключил, что семья, а не школа — главный детерминатор успехов учащихся. Он считал, что семейные условия определяют успех в обучении независимо от применяемых в школе методов. Подтверждением высказанной в докладе гипотезы было то, что дети из семей с малыми доходами хуже учились. Доклад стимулировал создание методик компенсаторного образования. Были написаны соответствующие программы, направленные к тому, чтобы компенсировать издержки семейного воспитания. Эти программы предназначались главным образом для внешкольного воспитания.

Поскольку в докладе Колмена отрицалось положительное влияние школы на успешность учащихся, то вслед активизировались многочисленные исследования, которые стали основой для начала движения эффективных школ. Образовался целый банк результатов исследований, который подтвердил идею, что все дети могут учиться, все могут освоить основные предметы учебного плана, независимо от семейного положения. Движение эффективных школ не сбрасывало со счетов важный фактор влияния семьи. В то время как школы отвечают в первую очередь за обучение детей в соответствии с правилами школы, семьи определяют, будут ли их дети успешными. Перед исследователями стояла задача определить условия, при которых дети были успешны, независимо от их семейного положения. Нужно было найти общие характеристики успешных школ: что в их философии, деятельности было общим и чем они отличались от неуспешных школ. Первый вывод был таким: эффективные школы имели сильного директора — лидера в организации образовательного процесса. В них проявлялось сильное чувство миссии школы, которую принимали и разделяли все учителя и сотрудники. Эффективные школы демонстрировали успешный опыт обучения, они создавали климат высоких ожиданий для всех учащихся, регулярно отслеживали результаты обучения, в школе были безопасное окружение и порядок. Эти признаки известны как



составляющие эффективных школ. Их впервые обозначил R.R. Edmonds в 1982 году. В своей работе<sup>1</sup> он утверждал, что все эффективные школы имеют лидера — директора, который обращает особое внимание на качество преподавания. Цели обучения согласованно воспринимаются и понимаются всеми педагогами школы, для эффективных школ характерен комфортный климат, который способствует обучению и учению. Поведение учителей выражает ожидание, что все ученики могут достичь по крайней мере минимального уровня учебной программы.

В то время как Р. Эдмондс в Америке сосредоточил исследования на начальной школе, М. Rutter и др. в Великобритании в 1979 году провели широкомасштабные исследования в средних школах<sup>2</sup>. Они пришли к аналогичным выводам. Результаты этих исследований в США, Англии и других странах дают право считать справедливым высказывания Р. Эдмондса: «Мы можем успешно учить всех; знаний, чтобы успешно учить всех, нам хватает; делаем мы это или не делаем, зависит от того, насколько мы принимаем тот факт, что мы до сих пор этого не делали».

Последующие исследования подтвердили верность утверждений, которые расширяют наши представления об эффективных школах:

- все дети приходят в школу мотивированными учиться;
- школа имеет в своём распоряжении достаточно возможностей для успешного обучения всех;
- школы могут и должны отвечать за усвоение детьми минимальных программ;
- школы должны обеспечивать, чтобы измеряемый результат обучения, вне зависимости от социальных групп, свидетельствовал об успешном освоении учащимися программы;
- управленцы и педагоги эффективных школ — это квалифицированные люди, которые способны осуществлять перемены, чтобы достичь целей образования для всех.

Исследования расширялись и в конце концов было сформулировано, что

ЭШ характеризуются следующими признаками:

- Лидерство директора в образовательном процессе.
- Ясная и сфокусированная цель для всех педагогов и учеников.
- Безопасная и здоровая окружающая среда.
- Климат высоких ожиданий от всех детей.
- Регулярное отслеживание результатов и их коррекция.
- Доброжелательные отношения семьи и школы.
- Наличие у учащихся времени на занятиях для выполнения заданий.

Если в первых исследованиях успешность обучения основам учебных программ понималась в узком смысле: чтение, математика, естествознание, то теперь важное место принадлежит ключевым компетенциям: способности решать проблемы, мыслительным умениям высшего порядка, творчеству и коммуникативным способностям учащихся.

## Признаки эффективной школы

### О лидерстве директора в преподавании

В эффективной школе директор постоянно заботится о том, чтобы преподаватели, родители и учащиеся осознавали и принимали цели школы. Директор умеет применять знания об образовательном процессе в работе с персоналом. Роль директора, как выразителя миссии школы, первостепенна в обеспечении общей эффективности школы. В своей книге<sup>3</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman отмечают, что сложные системы, каковым является образование, болезненно реагируют на сдвиги в коренных ценностях и целях. Поэтому очень важно добиться общего понимания всеми членами школьного сообщества целей, задач и ценностей организации. Школа — очень сложная система и директор должен успешно выполнять роль её лидера. Р. Эдмондс пишет, что есть случаи, когда директор — лидер в преподавании,

---

### 1

*Edmonds, Roland R., Programs of School Improvement: An Overview, Educational Leadership 40, 3 (December 1982): 8–11.*

---

### 2

*Rutter Michael, Maughan Barbara, Martimore Peter, and Outston Janet, Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1979.*

---

### 3

*Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, G.K. Hall & Co, Thorndike, Maine, 1997.*



но школа неуспешна. Однако не обнаружены успешные школы, где директор не являлся бы лидером в преподавании.

### Ясная и сфокусированная цель для всех

В эффективной школе весь коллектив разделяет миссию, цели, приоритеты школы и демонстрирует преданность им. Управленцы и педагоги применяют согласованные процедуры оценки и отчетность. Коллектив принимает ответственность за овладение учащимися целями программ. Понимание воспринимается в школе как данность общих целей. Они постоянно обсуждаются, чтобы затем приниматься каждым членом коллектива. Если в школе осуществляются перемены, то имеется общий фокус, на который ориентируется всеобщее внимание. Один из способов убедиться, что у школы есть ясная цель, — спросить у каждого учителя, что больше всего заботит школу. Вы получите один ответ или много разных ответов. Чем больше будут отличаться ответы, тем менее согласовано понимание миссии школы.

### Безопасная и здоровая окружающая среда

В эффективной школе заметна деловая целеустремлённая здоровая атмосфера, климат не угнетающий, а способствующий обучению и учению. На протяжении многих лет родители видят, что директора и учителей заботит безопасность детей и дисциплина. Школа — безопасное для детей место. Это важно ещё и потому, что здоровьесберегающая среда способствует успешному учению. И даже если в этой среде нет угроз терроризма, то прерывание учебного процесса рутинными проблемами дисциплины отрицательно влияет на учение школьников.

Безопасную среду в эффективных американских школах обеспечивают посредством следующих условий:

- все педагоги в учебный день находятся на работе; если в школе есть место, где нет дежурного педагога, оно потенциально опасно — могут быть неприятности;
- обязательность единства требований для администрации и учителей; если кто-то из взрослых не следует общим правилам, то это сразу же нарушает упорядоченное пространство школы. Это быстро подмечают учащиеся и фиксируют как несправедливость;
- вовлечение учащихся в общественную жизнь школы;
- соответствие помещений санитарно-гигиеническим требованиям;
- безопасность проезда детей на школьных автобусах.

### Климат высоких ожиданий от всех детей

В эффективной школе коллектив верит и демонстрирует, что все учащиеся могут овладеть основами учебных программ. Сотрудники школы убеждены, что они, как и преподаватели, имеют достаточно возможностей помочь детям овладеть мате-

риалом. Здесь важно различать уровни требований и ожиданий. Повышение уровня требований (стандартов) не означает повышение ожиданий. Стандарты — внешние факторы, требования к подготовке выпускников, а ожидания — внутренняя система убеждений взрослых в том, что можно научить *всех* учащихся. Школы высоких результатов имеют климат высоких ожиданий. Самый большой подарок, который можно дать нашим детям, — это глубинное убеждение, что они могут добиться успеха.

### Регулярное отслеживание результатов и коррекция

В эффективных школах результаты проверяются часто, чтобы улучшить поведение и деятельность каждого ученика, а также преподавания. Как часто надо отслеживать результаты? Ответ зависит от того, насколько часто вы готовы изменить своё преподавание; если вы вообще не собираетесь изменять свою работу, то зачем тратить время на отслеживание результатов? Единственное оправдание контролю без последующей коррекции педагогической деятельности — рассортировать и выбрать учащихся. Если так, то такой контроль, по мнению, американских педагогов, это способ удержать учащихся из неблагополучных семей на низком уровне успеваемости. Частый контроль результатов учебных достижений — один из самых важных и вместе с тем часто самых неверно понимаемых признаков эффективной школы. Тесты штата или учебного округа мало помогают улучшить обучение каждого учащегося в отдельности, поскольку результаты тестов приходят в школы, когда поздно что-то поправлять. Поэтому школа, которая стремится к высшей результативности, использует *внутреннее тестирование*, чтобы изменить своё преподавание и корректировать пробелы учеников. Если школы это делают, то они будут



переходить от системы обучения, где в центре стоит учитель, к личностно-ориентированному обучению.

### **Доброжелательные отношения семьи и школы**

В эффективной школе родители понимают и поддерживают основную миссию школы, и им предоставляется возможность оказывать школе помощь в достижении этой миссии. Возможно, конечно, что школа будет успешно обучать учащихся без помощи родителей, но легче это делать, если родители — часть общей команды и разделяют ответственность с педагогами. Включить родителей в образовательный процесс не всегда легко. И для Америки характерны неполные семьи, часто оба родителя работают весь день, совместной работе мешает удалённость школы. Препятствуют привлечению родителей их ментальные модели и стереотипы. Помнится, в одной из школ было решено обязательно пригласить на встречу всех родителей, даже тех, кто никогда в школе не бывал. Были сделаны красочные приглашения с программой. В ней были обещаны демонстрация родителям достижений их детей (и не только в учебной сфере), «сладкий» стол, а также подарок каждому родителю. Пришли все! Это был переломный этап, после которого началось активное взаимодействие школы и родителей, а также их обучение на специальных семинарах.

### **Наличие у учащихся времени на выполнение заданий**

В эффективных школах основная часть времени отводится обучению важным аспектам программы. Большую часть этого времени ученики активно вовлечены в деятельность со всем классом или в группе. Дети обучаются лучше тому, чему уделяется больше времени. Если мы хотим, чтобы наши ученики решали задачи, они должны затратить

время на решение задач. У учеников проверяется только то, чему их научили. Если у школьников впереди государственный тест, то учителя находят время и обучают их процедуре заполнения специальных бланков. Поскольку каждый учитель эффективной школы знает всю совокупность учебных действий, которыми дети должны овладеть, он даёт ученикам время, чтобы они овладели этими действиями. Здесь не принято отвлекать учащихся от учебных занятий на какие-либо иные дела.

Перечисленные семь признаков эффективной школы соответствуют семи направлениям, в которых обычные школы должны развиваться, чтобы соответствовать параметрам такой школы. Если есть школы, для которых характерны эти признаки, то это означает, что эффективными могут стать и другие общеобразовательные учебные заведения.

По мнению D. Ravitch, в основе эффективных школ две главные ценности — качество образования и справедливость<sup>4</sup>. Эти понятия неразделимы. Качество и справедливость — две компромиссные цели школы: каждый ребёнок имеет доступ к качественному образованию, и каждый ребёнок имеет одинаковые образовательные возможности. Следование этим ценностям проявляется в том, что все государственные школы получают от штатов одинаковое финансирование на каждого ученика: и с музыкальным, и со спортивным, и с физико-математическим уклоном.

В эффективной школе путём изменения результатов обучения учащихся можно обнаружить и качество, и справедливость. Это означает, что такая школа демонстрирует не только высокий общий уровень результативности, но отсутствие пробелов в учебных результатах у различных социальных групп учащихся.

Таких школ пока не очень много. Большинство учебных заведений идут по дороге набора характеристик эффективности. Есть понятие «улучшающаяся школа». Это школа, которая может



Lawrence W. Lezotte and Kathleen M. McKee, Assembly Required: A Continuous School improvement system. Effective Schools Products, Ltd, Michigan, 2002.

по измеряемым результатам и в свете целей обучения для всех обнаружить и качество, и социальную справедливость. Оценка улучшающейся школы фокусируется на позитивных изменениях в самой этой школе, а не в сравнении с другими учебными заведениями. Сравнить с другими школами контрпродуктивно.

При внутренней и внешней оценке школ учитываются следующие свидетельства эффективности: образовательные достижения, отражаемые в разнообразии результатов на выходе, включая результаты тестов штата, результаты школьных тестов, выпускных тестов. Оцениваются также образовательный процесс, программы, дисциплина учащихся.

Школа не может называться эффективной, если в ней много технических средств, компьютерной техники, отлаженные процессы, но низкие общие учебные достижения и учебные достижения различных групп учащихся. Важно, чтобы результативность была высокой вне зависимости от оснащённости школы, пола учеников, их этнической принадлежности и доходов семьи.

Вместе с тем исследователи<sup>5</sup> отмечают, что обсуждавшиеся семь признаков — ключевые при оценке эффективной школы. Это ведущие индикаторы. Результаты обучения не являются определяющей ценностью, если мы хотим создать план улучшения школы. Причина этому в том, что контролируемые достижения учащихся — то, что экономисты назвали бы «последующим индикатором», это измерение степени обученности после свершившегося факта. Нельзя улучшить качество системы, сосредоточив внимание на индикаторах свершившегося факта. Они важны в определении степени эффективности системы, но они ограничены в возможности улучшить систему. Не видно и не ясно, что улучшать: лидерскую позицию директора, школьную среду, взаимодействие

с родителями или что-то другое. Программа улучшения строится на убеждениях учителей, на действиях учителей, на школьном климате, на убеждениях и поведении учащихся. Поэтому нужно обращать особое внимание на ведущие индикаторы. Чем выше будет степень их внедрения, тем выше будет успеваемость учащихся. Результаты на выходе (учебные достижения учащихся) — свидетельство эффективности школы, а ведущие индикаторы обнаруживают развитие школы.

В заключение важно сказать о возможности применения эффективной школы в образовании нашей страны и американского опыта строительства таких школ.

Есть много факторов, которые делают изложенные выше мысли потенциально востребованными директорами школ и управленцами образования более высокого ранга:

- в системах общего среднего образования Беларуси и США близки представления о качестве образования: присутствуют такие его критерии, как учебные достижения учащихся, их здоровье, используемые ресурсы;
- у нас, как и в США, всё более широко применяется внешняя оценка деятельности школ (ЕГЭ, ЦТ);
- в американских школах всё в большей степени применяются федеральные учебные программы, что характерно для нашего образования: у нас применяются единые государственные программы;
- педагоги нашей страны активно технологизируют учебный процесс, включая в него пооперационный корректирующий контроль, что характерно и для американских школ.

Многие школы нашей страны сегодня в той или иной степени могут себя позиционировать как эффективные, другие — как улучшающиеся. Создание таких школ будет успешным при наличии многих условий. Анализ их — тема отдельной статьи. **НО**