
Модернизация, реструктуризация, оптимизация... Что это для отечественной школы сегодня — начало нового витка развития или движение навстречу разрушению существующей системы?

Вероятно, оба варианта могут рассматриваться как утвердительные.

• развитие школы • интеграция • мастерство • квалификация • изменения • ситуация успеха • выбор

К сожалению, в практике управления отечественной школы выбор путей развития школы далеко не всегда проводится на основе анализа и научных исследований. До сих пор встречаются случаи, когда выбор основывается на педагогической моде, на стремлении руководителя сделать школу «самой передовой и инновационной», на распоряжении «сверху».

Многочисленные публикации, связанные с проблемами образования, показывают, что в практике существуют разнообразные варианты расширения образовательного потенциала и повышения эффективности работы школы, например: интеграцией образовательных ресурсов учреждений и организаций различных сфер деятельности; расширением спектра реализуемых в школе образовательных программ; создания условий для непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов. И естественно, что опыт различных образовательных учреждений характеризуется разной степенью эффективности. Некоторые из них успешно работают на протяжении нескольких лет, их опыт востребован и успешно тиражируется, другие оказались в единственном варианте и оправдали себя только в контексте определённых условий (агрешколы, сельские лицеи), третьи тихо прекратили существование, не оправдав надежд их создателей.

Сегодня, когда остро стоит вопрос не только о том, как школе выжить, но и о том, каким образом, за счёт каких ресурсов обеспечить достижение качественно новых образовательных результатов, очень важно, вспоминая и возрождая всё полезное и эффективное, что было накоплено в предыдущие годы, не повторить прежних ошибок.

Матрица преобразований — как изменить отношение к школе родителей и к пониманию образования детей и педагогов

Ирина Владимировна Галковская,

заместитель директора по научно-методической работе Псковской лингвистической гимназии, кандидат психологических наук, г. Псков

Преобразование массовой школы в эффективно действующий коллектив

В 1990-х годах Изборская средняя общеобразовательная школа Печорского района Псковской области была самой обычной сельской школой, расположенной в деревне на шоссе в получасе езды от районного и областного центров. Ученики, те, кто поуспешнее, уезжали после окончания школы в город и обратно в деревню, как правило, уже не возвращались. Те, кто заканчивал классы коррекционно-развивающего обучения, в большинстве случаев на этом и завершали образование и, не имея профессии, достойного заработка, повторяли судьбу родителей, деградируя окончательно.

Основные работодатели для жителей Изборска — Государственный музей-заповедник и колхоз. Но и они к началу нынешнего столетия переживали не лучшие времена. Общая численность населения Изборской волости в этот период уже была менее 1 500 человека, при этом треть из них были уже пенсионного возраста. Соотношение рождаемости и смертности в конце 1990-х годов составляло 1:4. Освобождающиеся дома приобретались жителями городов в качестве дач. Строительство, в том числе жилищное, не велось. Средняя заработная плата жителей Изборска составляла менее 1 000 рублей, поэтому средством выживания для многих семей было подсобное хозяйство.

И именно тогда, когда, казалось бы, социальные и экономические условия начали стремительно ухудшаться, у руководителей волости, администрации школы и группы столичных учёных, имеющих в Изборске дачи, возникла идея сохранить уникальный населённый пункт, изменив роль школы, превратив её в ядро социума, точку его возрождения.

Но встал вопрос: в чём именно должны заключаться изменения? Нужны ли они кому-нибудь, кроме группы энтузиастов? Каким образом и за счёт каких ресурсов возможно их провести?

Найти ответы на эти и другие не менее актуальные вопросы помогла небольшая

таблица, которую позже назвали матрицей. В ней было всего три вопроса, на которые мы искали ответы, прежде чем начать разработку и реализацию проекта.

Первый вопрос: «Существует ли потребность в изменениях?» Второй вопрос: «Существует ли ресурсная возможность проведения изменений?» Третий вопрос: «В какой степени потенциальные участники изменений готовы к ним?»

Получить ответы на эти вопросы и заполнить таблицу помогли преподаватели Псковского государственного педагогического института, которые разработали анкету для педагогов и родителей школьников, жителей Изборска и основных работодателей микрорайона школы, а студенты провели опрос и обработали полученные материалы.

Выявили, что педагоги видят основную роль школы в формировании хороших, прочных, системных знаний, обеспечивающих возможность поступления в средние и высшие профессиональные учебные заведения. Но сложность заключалась в том, что имеющиеся материальные, кадровые и методические ресурсы сельской школы не позволяют организовать образовательный процесс на уровне, который гарантирует достижение «качественно новых образовательных результатов».

Ожидания семей оказались более разнообразными. Условно разделили их на три основные группы. Первые две группы составили чуть больше трети от общего числа опрошенных, две трети пришлось на третью группу.

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

Ко второй группе отнесли те ответы, в которых родители отмечали необходимость как хорошего образования («прочных знаний»), так и обучения умениям, необходимым для ведения подсобного или фермерского хозяйства, традиционным для региона ремёслам. Основным аргументом родителей был основан на том, что в жизни

бывает всякое, а «умелые руки всегда позволят выжить».

Третья группа родителей, гораздо более многочисленная, склонна была считать, что успех в жизни зависит не столько от образования, сколько от «умения устроиться», что включает и способность найти работу или дополнительный заработок, организовать «свое дело», «иметь в руках ремесло». 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 бы «не просто знали, что надо делать, но и умели бы это делать», проявляли бы больше инициативы, были готовы выполнять не только узкий круг 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.

Таким образом, проведённое анкетирование позволило определить социальный заказ: школа должна давать не только знания, но и развивать умения, без которых нельзя быть успешным в современной жизни. Эти ожидания внешних партнёров школы нашли поддержку у значительной части педагогического коллектива, выразившего готовность участвовать в экспериментальной работе в рамках Программы реструктуризации сельских школ.

Изучая материалы Программы, остановили выбор на модели, предполагающей интеграцию общего и профессионального образования. Для того чтобы определить, что же именно и каким образом следует делать, попытались выяснить, каким же должен быть выпускник школы, чтобы он соответствовал выявленному социальному заказу.

Обсудив этот вопрос на родительских собраниях, заседаниях методических объединений, педагогическом совете, пришли

к выводу, что школа обязана давать знания, но у каждого ученика 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 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 школы должен знать: где, каким образом и какую профессию можно получить; где, каким образом и сколько можно зарабатывать, владея этой профессией; каким образом организовать быт, отношения с другими людьми, чтобы и работа, и семья, и досуг приносили удовлетворение, радость.*

Такое видение результатов образования стало для коллектива школы своеобразной матрицей, относительно которой проанализировали все аспекты образовательного процесса и определили те изменения, которые необходимы, чтобы началось постепенное и поступательное движение в заданном направлении.

Матрица преобразований и практические действия

Не останавливаясь подробно на процедуре анализа, представим его результаты в виде таблицы, в которой сфокусированы основные направления изменений. Эту таблицу назвали матрицей преобразований, поскольку она позволила соотнести реальную ситуацию с желаемым состоянием школы и определить, как можно реализовать планируемый переход (табл. 1).

Таблица 1

Матрица преобразований

Направления изменений	Что есть	Как должно быть	За счёт чего изменится
Преобладающие цели	Овладение системными знаниями, развитие умственных способностей	Личностное развитие, становление опыта решения учебных и жизненных проблем	Изменения ценностей педагогической деятельности, ориентации на удовлетворение социального заказа
Организация учебного процесса	Преобладание фронтальных и индивидуальных форм работы	Преобладание групповых форм организации учебной работы	Освоения интерактивных образовательных технологий
Объекты контроля и оценивания	Знания, умения	Достижения — личные и учебные	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	Определения и реализации вида деятельности, в котором одинаково значимы и востребованы образовательные и личностные достижения
Образовательные результаты	Полное и точное воспроизведение содержания, алгоритма действия, заданного учителем	Самостоятельность ученика в учебной и внешкольной деятельности, опыт осуществления выбора	Изменения 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	Организации внутришкольной системы повышения квалификации
Взаимодействие с родителями	Родительские собрания, индивидуальные встречи	Расширение возможностей включения родителей в образовательный процесс	Проведения 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	Организации социально значимой деятельности, расширяющей образовательные и социальные возможности школы

Как известно, любое изменение, тем более такое значительное, требует дополнительных ресурсов. Где их взять? Логичным стало решение обратиться к тем, кому могли показаться полезными изменения, новое качество образовательных результатов. Обратились к представителям органов власти, работодателям микрорайона школы, руководителям учреждений профессионального образования г. Пскова, жителям Изборска.

Естественно, 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.

Разрешить эту проблему помогли результаты уже проведённого социологического опроса — решили организовать в школе отделение профессиональной подготовки. Именно подготовки, а не обучения. Посчитали, что профессиональное обучение не является задачей общеобразовательной школы. Но, учась в школе, каждый ребёнок может иметь возможность «примерить» разные социальные роли, в том числе в рамках различных видов профессиональной деятельности. При этом профессиональная подготовка не должна стать «обязаловкой», пустой тратой времени.

Совместно с родителями учеников придумали вариант, при котором профессиональная подготовка включает ряд краткосрочных курсов, в рамках которых ученик пробует себя в разных видах профессиональной деятельности, а также получает навыки, необходимые для жизни.

В качестве основных направлений профессиональной подготовки выбрали плотницкие работы и народные промыслы, поскольку микрорайон школы находится на территории природно-ландшафтного и архитектурно-исторического заповедника и очень популярен у туристов и дачников. Осваиваемые профессиональные умения гарантируют возможность заработка для тех, кто останется жить в Изборске, но по каким-либо причинам не сможет получить профессиональное образование. Для тех выпускников, которые уедут учиться в город, приобретённые навыки

могут стать подспорьем в различных жизненных ситуациях.

Кроме того, выбор определялся тем, что в школе сохранились производственные мастерские и минимально необходимый инструмент. Были и учителя, владеющие различными видами прикладного искусства.

Учитывая всё это, разработали программу преобразования сельской школы в комплексную образовательную систему типа «Сельский лицей», реализующую разноуровневые и разнопрофильные программы.

Такую модель выбрали потому, что хотели, чтобы каждый учащийся мог выбрать, «скомпоновать» индивидуальную образовательную траекторию, наиболее соответствующую возможностям, интересам и потребностям. Но при этом не хотели, чтобы общеобразовательная и профессиональная подготовка велись параллельно, независимо друг от друга. Только в том случае, если все реализуемые в школе образовательные программы будут дополнять друг друга, будут найдены формы работы, технологии, общие для них, станет возможным достижение новых, социально значимых образовательных результатов.

Начинания поддержали районные и областные органы управления образованием — школа прошла экспертный совет и получила статус областной экспериментальной площадки, что обеспечило необходимый нормативно-правовой ресурс. Нашлись социальные партнёры, заинтересованные в достижении новых образовательных результатов: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов (г. Москва) и Псковский региональный выразили готовность оказать помощь в организации повышения квалификации учителей именно по тем направлениям, которые были наиболее актуальными для развития школы, педагогический университет — 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 мастерских; Изборское лесничество выделило отходы древесины для

учебных занятий; волость обеспечила подвоз детей на практические занятия в городские технические училища; народные мастера, проживающие в Изборске, согласились провести мастер-классы для школьников.

Кроме того, выбранные направления профессиональной подготовки «сфокусировали» всё разнообразие внеурочной и внешкольной работы, позволив усилить акценты на духовно-нравственном воспитании через изучение культурно-исторических традиций родного края, освоение традиционных ремесёл, разворачивание поисковой и исследовательской работы в этом направлении.

В отдельные направления работы школы (оркестр народных инструментов, школьный музей, освоение народных промыслов и т.д.) стали включаться жители волости, причём это были не только родители учащихся, но и народные мастера, которые хотели поделиться ремеслом. Были рады, что нашлись «наследники» традиций. Организация выставок творческих работ школьников, концертов, презентаций достижений и т.д., в свою очередь, сделала школу более открытой. Это породило дополнительный эффект: в школу стали поступать дети не только Изборской, но и соседних волостей.

Понимали, что организация профессиональной подготовки — это программ-минимум. Для того чтобы достичь основных целей — нового уровня образовательных результатов, изменения роли школы в сельском социуме, необходимы изменения на уровне образовательного процесса и характера 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 также должны претерпеть соответствующие изменения.

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.

Изменение квалификации учителя

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 своих достижений и т.д.

Поэтому особым направлением 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, главным образом, 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 бы учитывала общие цели развития школы,

проведён экспресс-опрос старшеклассников и их родителей. Цель опроса — выяснить, формирование и развитие каких умений они считают наиболее важным 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 (адекватно оценивать себя, готовность к выбору и получению профессии, умение общаться, находить общий язык с разными людьми, ответственность, стремление к знаниям).

С опорой на полученные данные был составлен опросник для педагогов, в котором им предлагалось «распаковать» каждое из названных школьниками и родителями умений на составляющие, то есть 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.

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 школьников, 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 своей 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 осуществить планируемые изменения, чтобы ощущать себя успешными в изменяющихся условиях образовательного процесса?

- Где можно восполнить информационные, кадровые, методические и другие дефициты, затрудняющие реализацию желаемых преобразований в лицее?

- Каким образом привлечь родителей к сотрудничеству и содействию планируемым изменениям?

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 обеспечивало 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 уроках и теми знаниями, которые осваивались ими в рамках курса повышения квалификации: квалификационные работы педагогов 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 одним важным аспектом изменений явилось то, что 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.

Результаты преобразований

Полагаем, что удалось в определённой мере реализовать идею об индивидуальной образовательной траектории. Для того чтобы каждый ученик приобрёл опыт осознанного выбора, начиная с 5 класса, помимо традиционных спортивных, творческих, предметных кружков, клубов и секций школьникам предлагается спектр программ дополнительного обра-

зования, ориентированных на краеведение, народное и прикладное творчество. Имея возможность в течение 3-х 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 или поступить в техническое училище или техникум.

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

Дальнейшую работу мы связываем с разработкой программ профильного обучения, поскольку в этом учебном году по результатам государственной аттестации стали лицом технологического профиля. На старшей ступени вводим два профиля — технологический (расширение программ профессиональной подготовки) и экологический. Экологический профиль выбран не случайно. Во-первых, как и в любом заповедном месте, проблемы охраны природы, сохранения экологического равновесия остаются исключительно актуальными, поэтому здесь открываются широкие возможности для исследовательской и проектной деятельности старшеклассников.

Во-вторых, уже ставшие традиционными связи с областным эколого-биологическим центром и естественно-географическим факультетом Псковского педуниверситета

обеспечивают необходимые методические, кадровые и информационные ресурсы.

И, наконец, среди жителей деревни Изборск есть специалисты-экологи, которые могут быть привлечены к работе в лице.

Но каждый новый шаг вперёд приносит не только победы, но и влечёт за собой появление всё новых и новых проблем. И одна из самых сложных и самых важных для нас — уточнение, конкретизация видения образовательных результатов и модели образованности ученика, выпускника лица.

Не хотим отказываться от ориентации на цели образования, которые сегодня называют фундаментальными, — научить учиться, научить работать, научить жить и научить жить вместе. Но полагаем, что только научить этому — недостаточно; необходимо, чтобы выпускник не только

мог, но и хотел учиться, работать и зарабатывать, взаимодействовать с другими людьми. В соответствии с этим мы развиваем у школьников психологическую готовность к изменениям, формируем опыт ориентации в жизненных проблемах, в том числе связанных с выбором профессии или сменой видов профессиональной деятельности.

Полагаем, что стать успешным сегодня может лишь тот, кто способен грамотно и ответственно планировать карьеру, овладевать новыми способами и технологиями трудовой деятельности, кто в состоянии сам создавать новое.

Нельзя быть успешным, не обладая способностью к принятию самостоятельных решений, опытом реализации выбора, готовностью к принятию социальной ответственности, потребностью в соблюдении социальных и этических норм, в рефлексии и самооценке.