

# КАКИМ БЫТЬ УПРАВЛЕНИЮ образовательным процессом в нашей новой школе



**Олег Ермолаевич Лебедев,**  
профессор, член-корреспондент РАО,  
доктор педагогических наук

Как известно, понятие «процесс» имеет два значения: последовательная смена явлений, состояний в развитии чего-нибудь; совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата. К образовательному процессу применимы оба значения.

- взаимосвязь компонентов образовательного процесса
- смена состояний
- социальные ожидания
- адаптивность
- индивидуализация
- динамичность
- открытость
- образовательные результаты
- стратегии развития школы
- авангардная школа

## Компоненты

Если образовательный процесс в школе рассматривать как совокупность процессов освоения социального опыта, отличающихся объектами познания, то в его структуре можно выделить компоненты:

- учебный процесс (изучение социального опыта, представленного в содержании учебных предметов);
- дополнительное образование (освоение различных видов социально значимой деятельности);

• социально-творческая (общественная) деятельность (объектом познания является собственная творческая деятельность учащихся);

• самообразование (объектом познания являются изучаемый социальный опыт и собственный опыт учащихся самостоятельного решения познавательных проблем).

Эти виды деятельности становятся компонентами образовательного процесса, если они направлены на достижение общей цели. В условиях школы ориентация на общие цели возможна, если результаты самообразования, социально-творческой деятельности, дополнительного образования будут востребованы в учебном процессе. Таким образом, первая задача управления образовательным процессом заключается

в обеспечении взаимосвязи всех компонентов этого процесса.

### Участники

Участники образовательного процесса — школьники, учителя, а также родители учащихся и администрация школ. При этом интересы и цели каждой группы участников образовательного процесса могут не совпадать или не вполне совпадать (что естественно). Заметим, что даже учителя могут ориентироваться на разные образовательные результаты. В связи с этим возникает вторая задача управления образовательным процессом — создание условий для согласования позиций его участников (что не означает тождества этих позиций).

### Смена состояний

Образовательный процесс можно рассматривать как организованную деятельность, в которой поэтапно реализуются цели образования. Результатом этой деятельности становится «смена состояний» как учащихся, так и школы в целом.

По отношению к ученику «смена состояний» выражается в изменении его уровня образованности, которое нельзя отождествлять с изменением объёма изученной учебной информации. Уровень образованности выражается в способности решать определённый класс задач (познавательных, оценочных, практических, коммуникативных) в различных сферах деятельности на основе использования освоенного социального опыта. Вполне возможна ситуация, когда уровни образованности восьмиклассника и пятиклассника не имеют отличий — оба умеют воспроизводить учебный материал и действовать по заданному алгоритму.

«Смена состояний» ученика возникает, если в конце учебного года ученик решает более сложные задачи по сравнению с первой четвертью, а обучение в следующем классе приводит к освоению нового уровня познания действительности в различных предметных областях.

Сказанное выше означает необходимость решать ещё две задачи управления образователь-

ным процессом: планировать изменения в уровне образованности учащихся на каждой ступени школьного образования и создавать условия, необходимые для таких изменений; планировать этапы учебного года с точки зрения развития образовательной деятельности учащихся и использовать методы руководства образовательным процессом, соответствующие особенностям каждого этапа.

### Социальные ожидания

Существует и пятая задача управления образовательным процессом, связанная с появлением новых социальных ожиданий в сфере образования, новых возможностей самой школы, а также с изменениями в составе учащихся. В этом учебном году в первом классе учат читать и писать, как это было и десять, и двадцать лет назад. Но дети стали иными, появились новые учебные пособия, разработаны новые стандарты. И в связи с этим возникли новые педагогические задачи (в частности, развития рефлексивных умений учащихся). Управленческая задача состоит в определении путей модернизации образовательного процесса на основе анализа изменений в условиях образовательной деятельности и оценки возможностей школы.

### Адаптивность

Любая образовательная система обладает определёнными качествами, которые могут изменяться и совокупность которых в конечном счёте оказывает решающее влияние на качество образования. К их числу относятся целенаправленность, управляемость, динамичность, открытость и ряд других качеств, присущих всем социальным системам. Специфическим качеством образовательной системы является её адаптивность, которая выражается в степени соответствия возможностям учащихся, как материальным, так и познавательным.

Необходимость этого соответствия кажется очевидной, но на практике нередко бывает так, что сложившаяся в школе образовательная система соответствует возможностям далеко не всех учащихся. При опросе руководителей школ из разных регионов страны, при котором оценивалась эффективность школьных образовательных систем, им было предложено указать, познавательным возможностям каких категорий учащихся соответствует существующая в школе образовательная система — всех категорий учащихся без исключения; всех учащихся, проявляющих интерес к учёбе; преимущественно тех учащихся, у которых нет проблем в знаниях; учащихся, у которых есть возможность дополнительно заниматься по некоторым предметам.

Как и следовало ожидать, в подавляющем большинстве случаев, по мнению опрошенных руководителей школ, существующие образовательные системы соответствуют возможностям мотивированных и успевающих учащихся. Между тем в массовой школе в условиях всеобщего обязательного образования неизбежны разные контингенты учащихся, различающиеся уровнем мотивации образовательной деятельности и темпами освоения учебного материала.

### Индивидуализация

Повысить адаптивность образовательной системы на макроуровне можно за счёт диверсификации образовательных учреждений. При этом надо учитывать, что всегда будут существовать факторы, ограничивающие свободу выбора образовательных учреждений (транспортная доступность, например). Но даже в условиях свободы выбора школы невозможно (да и не нужно) обеспечить однородность состава учащихся. В связи с этим возникает необходимость в каждой школе создать условия для индивидуализации образовательных программ.

Индивидуальные образовательные программы имеют задачей планировать индивидуальные

образовательные маршруты учащихся, охватывающие основное образование, дополнительное образование, самообразование, социально-творческую деятельность.

В каждом из них могут быть выделены элементы образовательной деятельности, которые можно индивидуализировать.

*Основное образование:* планируемые уровни освоения учебных программ (базовый, профильный, углублённый); состав элективных и факультативных курсов; виды аудиторной и домашней работы; режим посещения аудиторных занятий; сроки и способы промежуточной аттестации; место изучения отдельных учебных курсов или образовательных модулей.

*Дополнительное образование:* секции, кружки, детские объединения в школе и в других учреждениях образования или учреждениях культуры, участие в которых учитывается школой при промежуточной аттестации и/или презентации портфолио.

*Самообразование:* образовательные модули, которые школьники осваивают самостоятельно, без непосредственной помощи учителя, а результаты освоения которых учитываются школой при промежуточной аттестации и/или презентации портфолио.

*Социально-творческая деятельность:* различные виды деятельности в школе и вне школы, которые учитываются при промежуточной аттестации и/или презентации портфолио.

На разных ступенях школьного образования содержание индивидуальных образовательных программ может различаться совокупностью элементов образовательной деятельности, указанных выше; индивидуальные образовательные программы разных учащихся на одной и той же ступени школьного образования могут различаться составом элементов образовательной деятельности, которые можно индивидуализировать.

Таким образом, переход к новой школе предполагает повышение степени адаптивности школьных образовательных систем за счёт создания массовой практики индивидуализации образовательных программ учащихся, что, в свою очередь, означает отказ от «идеологии успеваемости», которая исходит из того, что разные ученики должны усвоить один и тот же материал за одно и то же время.

### Качественные изменения

Для этих изменений придётся многое менять в содержании и структуре учебных программ (в частности, программы должны будут определять возможные уровни освоения учебного материала на разных этапах обучения), организации образовательного процесса, системе оценивания образовательной деятельности учащихся и в других звеньях образовательной системы. Иначе говоря, потребуются существенные меры по модернизации предметно-классно-урочной системы, которая столетиями складывалась в общеобразовательной школе.

Адаптивность, динамичность и открытость — вот те качества образовательной системы, которые будут в первую очередь характеризовать «нашу новую школу». Но качественные изменения образовательной системы школы возможны при изменении качества внутришкольного управления образовательным процессом.

Качественные изменения в управлении образовательным процессом предполагают новый взгляд на содержание и способы решения управленческих задач. Прежде всего это касается задачи определения путей модернизации образовательного процесса на долгосрочный период. Для решения этой задачи необходимо определить образ школы 2020 г. (именно этот год рассматривается как рубежный в развитии отечественной системы образования) и выявить проблемы, которые неизбежно возникнут при переходе от «сегодняшней школы» к «новой школе».

### Образовательные результаты

В новых образовательных стандартах выделены три вида образовательных результатов —

предметные, метапредметные и личностные. Можно предполагать, что в условиях ЕГЭ со стороны всех групп участников образовательного процесса выростут требования к качеству предметных результатов (хотя само содержание знаний и умений, которые необходимо освоить по тем или иным учебным предметам, вряд ли существенно изменится).

Если в содержание ЕГЭ будут включены задания на функциональную грамотность, то несомненно возрастут требования к метапредметным результатам — к освоению универсальных учебных действий (познавательных, регулятивных, коммуникативных), обеспечивающих владение ключевыми компетентностями. Достижение метапредметных результатов — одна из существенных черт школы 2020 г.

Сложнее обстоит дело с формированием ориентаций на личностные результаты образовательной деятельности. С одной стороны, роль образования в формировании личностных качеств учащихся, их ценностных ориентаций признавалась и признаётся всеми. Никто не спорит с тем, что в новых общественных условиях возникает необходимость формировать у школьников способность самостоятельно решать проблемы. С другой стороны, личностные результаты образования не являются предметом персональной оценки, а поэтому соответствующие им цели нередко декларируются, но слабо реализуются.

Конечным результатом общего образования была и остаётся способность личности к самоопределению и самореализации, способность ставить и осуществлять цели собственной деятельности, руководствуясь нравственными ценностями. Достижение этой цели предполагает способность человека ориентироваться в мире проблем (от глобальных до индивидуальных) и в своих возможностях. Формирование рефлексивных знаний, знаний учащихся о самих себе, своих

сильных и слабых сторонах, своих достижениях и причинах неудач начинает рассматриваться как необходимый компонент системы знаний, которую даёт школа.

Традиционная цель школьного образования — формирование научной картины мира. Новизна задачи заключается в понимании научной картины меняющегося мира, изменения в котором во многом определяются решением проблем, имеющих глобальный характер. Образованный человек должен уметь объяснять природные и социальные явления, разбираться в сути существующих проблем мирового развития и предлагаемых способах их решения — идёт ли речь об изменении климата, вопросах межкультурного взаимодействия или иных глобальных проблемах.

Сфера формирования планируемых предметных результатов — учебный процесс, мета-предметных результатов — образовательный процесс, личностных результатов — вся образовательная среда школы, уклад её жизни.

Повышение качества предметных результатов предполагает изменения в учебном процессе. Для определения необходимых изменений предварительно нужно уточнить, в чём заключается задача повышения качества предметных результатов. Исходя из результатов ЕГЭ, можно утверждать, что часть учащихся (до 10–11% по отдельным предметам от числа сдававших экзамен) не усваивают учебные программы на минимально допустимом уровне, а наиболее сложные задания (часть С) смогли выполнить лишь немногие выпускники.

За счёт частных методических решений (совершенствования методов изучения отдельных учебных тем) ситуацию вряд ли удастся изменить. Необходимы системные изменения в учебном процессе, которые повысят доступность учебных программ для разных категорий школьников и одновременно — их ответственность за результаты своей учебной деятельности. Повысить доступность учебных программ можно, не только изменив их

содержание или улучшив качество учебных пособий, но и более рационально используя учебное время.

На недавней научно-практической конференции, посвящённой проблемам качества образовательной программы школы в Санкт-Петербурге, рассматривались как перспективные следующие изменения в учебном процессе:

- отказ от стабильного расписания учебных занятий; переход к гибкому расписанию, обеспечивающему возможность «погружения» в учебные предметы и уменьшающему многопредметность;
- определение в рабочих программах по учебным предметам возможных уровней познавательной самостоятельности учащихся, которых они могут достичь в течение учебного года;
- формирование наряду с традиционными классами учебных групп, включающих учащихся из разных классов и разных параллелей;
- право каждого ученика на индивидуальную образовательную программу;
- право старшеклассников свободно посещать часть уроков;
- систематическое использование ИКТ на уроках и в домашней работе учащихся;
- изменение характера уроков по мере взросления учащихся, уменьшение регламентированности их деятельности, повышение ответственности школьников за результаты учебной работы;
- использование в старшей школе форм учебной работы, сходных с вузовскими;
- организация домашней работы учащихся, ориентированной на развитие их самостоятельности (гибкие сроки выполнения домашних заданий, возможность их выполнять в составе группы);



- отказ от «выборочной модели» оценивания домашних и других заданий;

- прозрачность контроля и системы оценивания учебной деятельности;

- использование методов формирующего оценивания, ориентированных на фиксацию индивидуальных достижений учащихся.

О реальных метапредметных результатах образовательной деятельности можно судить по данным международного исследования функциональной грамотности учащихся (PISA). Известно, что Россия занимает весьма невысокое место в рейтинге стран-участниц этого исследования. Для повышения грамотности чтения, математической и естественно-научной грамотности, компетентности в решении проблем потребуются также:

- дополнение учебных программ по предметам надпредметными учебными программами, ориентированными на формирование ключевых компетентностей и достижение других интегративных образовательных результатов;

- взаимосвязи основного и дополнительного образования детей.

Необходимое условие достижения метапредметных результатов — придание уроку проблемного характера. На «традиционном уроке» учитель излагает материал в доступной для учащихся форме, систематизирует, объясняет, приводит примеры. На «проблемном уроке» предлагает рассматривать изучаемое явление с разных точек зрения, выяснять истину в разноречивых мнениях, организует поисковую деятельность, предлагает для анализа реальные проблемные ситуации, не имеющие очевидного решения и взаимоисключающие варианты ответов, обсуждает с ребятами возможное содержание домашней работы.

При этом подходе к организации познавательной деятельности можно принципиально изменить функции урока и домашней работы: новый материал ученики могут изучать дома (с использованием ИКТ), а на уроке будет закрепляться изученный материал.

Ожидаемые в современных условиях личностные результаты могут быть достигнуты, если

изменится позиция учащихся в образовательном процессе: если они будут понимать смысл образовательной деятельности, определять цели этой деятельности и средства её достижения, нести ответственность за полученные результаты.

Результаты образовательной деятельности включают образовательные результаты (предметные, метапредметные, личностные), но не тождественны им. К их числу относится также цена достижения образовательных результатов. Элементы подобной цены — изменения в здоровье учащихся, их эмоциональные стрессы, а также затраты семьи на компенсацию недостатков некачественного образования (репетиторов и т.п.) и на оплату ненужных образовательных услуг, которые в конкретной школе могут иметь обязательный характер.

Ещё один элемент цены — затраты свободного времени учащихся на образовательную деятельность. Педагоги учреждений дополнительного образования отмечают, что с переходом в старшую школу дети нередко прекращают занятия в системе дополнительного образования из-за нехватки времени: школа часто бывает не способна гарантировать желаемый уровень подготовки к ЕГЭ, поэтому старшие школьники занимаются на подготовительных курсах и с репетиторами.

### Стратегии развития школы

Для воплощения на практике модели «новой школы» недостаточно определить задачи управления качеством образовательного процесса и возможные способы их решения. Между «существующей» и «новой школой» находится длительный переходный период, продолжительность которого определяется сроками обучения в современной школе. В течение этого периода предстоит решить немало педагогических, методических и управленческих проблем и, прежде

всего, необходимо определить саму стратегию развития школы.

Выбор такой стратегии представляет собой непростую задачу. Временное ухудшение результатов образовательной деятельности на этапе освоения новых технологий вполне вероятно и не всегда подобный риск можно предотвратить. Объём инновационной деятельности может превосходить возможности школы, не соответствовать уровню готовности педагогического коллектива к планируемым изменениям образовательной системы школы. Необходимость педагогических инноваций потребует решительной поддержки учительского творчества со стороны администрации школы, прежде всего, её директора. Между тем, «ролевой репертуар» директора может оказаться ограниченным — он предпочтёт средних, но послушных, а не талантливых и своевольных. Но существует и риск отказа от инноваций, следствием чего может стать потеря конкурентоспособности школы, даже некогда успешной.

Стратегии развития школы могут быть более или менее осторожными, ориентированными на освоение уже имеющегося опыта или на самостоятельный поиск педагогических и управленческих решений. Выбор стратегии будет определяться уровнем развития школы, потенциалом её администрации и педагогического коллектива.

Ведущую роль в развитии системы общего образования в условиях перехода к «новой школе» сыграют школы, которые смогут занять авангардные позиции. На разных этапах развития образования всегда были школы-маяки: московские школы А.Н. Тубельского, Е.А. Ямбурга, А.А. Пинского, А.Г. Каспржача, А.С. Бубмана и многие другие школы в самых разных регионах.

Сегодня речь идёт о том, чтобы определить признаки школы, которая могла бы выполнить роль авангарда при переходе к «новой школе». Очевидно, что такая

школа должна быть признана в профессиональном сообществе как успешная школа, которая уже сейчас выполняет функции ресурсного центра и опыт которой по достижению значимых образовательных результатов осваивают другие школы. Наличие очевидного педагогического успеха важно для признания авторитета школы, но всё же недостаточно для признания школы авангардной.

### Авангардная школа

Авангардная школа должна быть способна взять на себя ответственность за опережающее решение сложных проблем перехода к «новой школе», она раньше других должна найти способы решения таких проблем и предложить их профессиональному сообществу. Назовём несколько таких очевидных проблем:

- Формирование «скрытого учебного плана», ориентированного на достижение амбициозных личностных и метапредметных результатов. «Скрытый учебный план», действующий в школе, даёт возможность понимать, чему учит школа, какие жизненные уроки извлекают школьники из опыта школьной жизни.
- Оптимизация цены достижения желаемых образовательных результатов. Об этой проблеме сказано выше. Надо «всего лишь» сделать так, чтобы школа не воспринималась как источник угроз и неприятностей, чтобы детям нравилось учиться в школе и чтобы у них оставалось время на дела, не связанные с обязательной учебной деятельностью.
- Воспитание школьников как полноправных участников образовательной деятельности, способных определять и реализовать индивидуальные программы этой деятельности: работа по индивидуальным программам должна рассматриваться не как «дополнение» к образовательному процессу, а как принцип его организации.

- Создание технологической модели современной общеобразовательной школы. Имеется в виду не столько расширение масштабов применения ИКТ, других образовательных технологий и новых средств обучения, сколько системное использование имеющихся технологических возможностей для компетентного подхода к образовательному процессу. Одна из отличительных черт этой модели — технологическая дисциплина учителей, предполагающая комплексное использование общих технологий для достижения метапредметных образовательных результатов.

- Снижение трудоёмкости педагогической деятельности за счёт обеспечения учителей необходимым комплектом дидактических и методических материалов; создание условий для того, чтобы учителя могли уделять больше времени семье, своей личной жизни, культурному росту.

- Сокращение затрат времени и других ресурсов на создание в школе собственных дидактических и методических материалов за счёт использования интернет-ресурсов и возможностей сетевого взаимодействия образовательных учреждений.

- Оптимальное распределение ответственности за результаты образовательной деятельности детей между школой и семьёй.

- Создание в школе внутренней системы управления качеством образования, включающей мониторинг образовательных результатов и условий образовательной деятельности, отработанные процедуры формирования образовательной программы школы и обсуждения отчёта о её выполнении, а также другие процедуры подготовки и принятия управленческих решений, касающихся образовательной деятельности школы.

Решение школой всех или даже некоторых из перечисленных выше проблем становится признаком её авангардной позиции в профессиональном сообществе. Но всё же к названным условиям (педагогические успехи школы; опережающее решение актуальных педагогических, методических или управленческих проблем) следует добавить ещё одно. Жизнь школы весьма многогранна, процесс её разви-

тия связан с неожиданными явлениями, а подчас и крутыми поворотами. Авангардная школа должна отличаться способностью видеть возникающие проблемы и появляющиеся возможности, проявлять инициативу в организации опытно-экспериментальной работы, выявляющей новые ресурсы развития. **НО**



### ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Мой сын учится в 6 классе. Мне кажется, что им очень строго выставляют оценки за четверть. Учителя говорят, что есть нормативы выставления оценок. Где можно найти и посмотреть эти нормативы? Учителя вообще очень много говорят про какие-то нормативы (например, на самостоятельную работу отведено 15 минут, если пример на тройку (степень его сложности), то за решение его у доски учитель больше тройки не ставит и т.д.) Про оценки: что ставят в четверти при оценках 55333? *Е.Р.*

Законодательством в сфере образования порядков оценивания достижений учащихся при текущей аттестации отнесён к компетенции школы (ст. 13, 32) и учителя (ст. 55, 56). Поэтому в образовательном учреждении должно быть разработано Положение о критериях выставления баллов при оценке достижений учащихся.

**?** Посещение администрацией уроков должно быть согласно положению о внутришкольном контроле. Однако такого положения у нас в школе нет. Вопрос первый: кто должен составить это положение? Второй вопрос: если нет такого положения, где можно найти ответы на следующие вопросы: сколько раз в неделю, месяц, год имеет право посещать наши уроки администрация и на каком основании? У нас все педагоги с большим стажем, опытом работы. Могут ли без предупреждения представители администрации зайти на урок? За сколько времени до начала урока они должны предупредить учителя? Имеют ли они право вынести на пед. совет обсуждение посещённого урока? И может ли учитель не пустить на урок администрацию?

*Галина Захаровна*

Указанные Вами правила устанавливаются положением о внутришкольном контроле, которое принимается педагогическим советом школы и вводится в действие приказом руководителя.