

РЕФОРМИРОВАНИЕ ШКОЛЫ в духе компетентностного подхода: опыт Германии



Владимир Загвоздкин,
*доцент кафедры развития образовательных систем
Академии повышения квалификации и профессиональной
переподготовки работников образования*

Развитие школы в Германии имеет своим источником и фоном широкую общественную дискуссию, анализ и критику состояния школьного дела. В этой дискуссии участвуют все заинтересованные стороны: представители высших школ и университетов, индустрии, родительской общественности и практикующие учителя. Анализ заявок на участие в Проекте реформ со стороны школ выявил четыре основных «поля» развития, в которых нуждаются школы: улучшение педагогической работы, внутренней кооперации и менеджмента, кооперации с окружающим миром, повышение эффективности использования ресурсов.

Общие рамки школьной реформы

Основное — улучшение педагогической работы школы и особенно преподавания (обучения) — ядра деятельности школы. Большинство школ согласны с тем, что развитие школы должно начинаться с изменения именно преподавания, поскольку качество школы возникает прежде всего в области преподавания. Ответственность за качество лежит в первую очередь на учителях и учениках, именно им необходима помощь и поддержка в работе над развитием качества.

Улучшения качества преподавания невозможно добиться путём каких-то отдельных, разрозненных изменений. Чтобы изменения имели системный характер, нужен интегральный подход, когда организационная перестройка сочетается с развитием персонала. Для этого учителя должны получить целенаправленную поддержку, эффективную в практическом отношении. Эта поддержка осуществляется на курсах повышения квалификации, семинарах и тренингах. Учителя хотят и должны учиться соответствовать в своей работе требованиям общества, находящегося в процессе постоянных изменений. Учение на протяжении всей жизни, ключевые и профессиональные компетенции делают необходимыми изменения в преподавательской работе, в которой ученикам

должна быть дана возможность усвоить (или развить) соответствующие квалификации или компетенции. Но если учителя хотят учиться, им должна быть предоставлена также и возможность для этого: необходимое для этого (оплачиваемое) время. Изменения не происходят сами собой, они требуют инвестиций и времени.

Безусловно, необходима постоянная работа с персоналом, однако этого недостаточно. *Необходимо эту линию работы дополнить внутришкольным организационным развитием, благодаря которому новые формы работы могут укорениться, как нечто стабильное, постоянное в школьной повседневной жизни.* Если мы хотим, чтобы наработанное в процессе обучения учителей и тренингов стало достоянием отдельной школы, необходимо, чтобы в самой школе были подготовлены учебные структуры, в которые могла бы вписаться новая практика преподавания после соответствующих учебных курсов и тренингов.

Построению и развитию внутришкольных структур и внутришкольной культуры должно быть уделено особое внимание. Именно на **развитие внутришкольных структур, обеспечивающих стабильность изменений, построение и развитие региональных поддерживающих структур**, должно быть обращено особенно пристальное внимание. При этом участники на семинарах и курсах знакомятся с методами менеджмента проектов.

Включённость развития качества педагогической работы в целом и преподавания, как важнейшей её составляющей, в более широкое целое — одно из основных условий успешной модернизации школы. Немецкие учёные и практики в связи с приобретением ключевых компетенций подчёркивают возможности кооперации школ и предприятий, а также важность информационной связи с родителями, вовлечение которых в этот процесс — существенная поддержка для школы.

В теоретическом и концептуальном плане подход ясен, а будут ли ученики в результате этих перемен лучше, более эффективно и всесторонне учиться, покажет будущее.

В Проекте принимают участие и поддерживают его самые разные структуры — от структур местного управления, до предприятий, родитель-

ской общественности, самих учителей: работа над реформированием в гораздо большей степени, чем у нас, укоренена в обществе.

Концепция педагогического развития школы

Может показаться неважным и для нас неактуальным то обстоятельство, что рассуждениям о реформировании педагогической составляющей деятельности школы предшествует подробное описание её наличного состояния. Между тем это крайне важный этап. **Именно описание наличного состояния — основа планирования развития школы.** Деятельность школы представлена с разных сторон различными общественными группами как неудовлетворительная и нуждающаяся в системных изменениях. Насчёт необходимости изменений согласны все — предприятия, родители, школьные власти, учителя, политические круги, т.е. реформа происходит на фоне общественного консенсуса. Необходимость реформирования не вызывает споров. Общее направление и каждый отдельный элемент этих изменений не высасывается из пальца «творческими» и «оригинальными личностями» на основании собственного опыта (у нас любят говорить в этой связи о проектировании), а опираются на осознание исторических и общественных рамок образования: сознание «историчности» того, что происходит в обществе, укоренённость образования в этом общественно-политическом «телесе», — отличает европейское сознание от нашего.

Концепция педагогического развития школы, опробованная в нескольких землях ФРГ и в Австрии, имеет следующие характеристики: она

- центрирована на преподавании;
- центрирована на методах;
- поддерживается сервисом;
- ориентирована на группы, команды (групповые формы работы).

Большое внимание в целом уделяется рамкам и условиям, при которых реформирование может быть успешным на практике, т.е. на уровне длительных изменений в конкретных школах. Нужно найти золотую середину: с одной стороны, у ядра основной группы учителей, на которой держится школа, должно быть отчётливое чувство личной заинтересованности, осознание того, что изменения действительно имеют отношение к проблемам и трудностям их ежедневного труда и полезны для повседневной работы.

Именно субъективная неудовлетворённость, неуверенность и даже растерянность по отношению к сложившимся формам преподавания становятся той питательной почвой, на которой школа может успешно развиваться.

С другой стороны, существует опасность, что вся работа может достаточно быстро выдохнуться и быть свёрнута, если в процесс изменений будет втянуто слишком много людей, которые почувствуют, что вся эта работа хотя и требует много сил и времени, не приносит ощутимого результата в их повседневной педагогической деятельности. Именно по этой причине программа развития школы концентрируется на изменении и улучшении собственно преподавания, т.е. *ограничивает область изменений сферой действий, обозримой и соотносимой с практикой*. Развитие школы не самоцель, но оправданно, если оно ведёт к заметному улучшению преподавания, учения и всей школьной жизни.

Центральный момент — изменение методики (методов) преподавания, состоящих во введении и апробации таких форм работы, которые основаны на **собственной ответственности самих учеников**. *Это смещение с односторонней активности учителя на самостоятельное учение, ответственность и активность учеников. Есть некий общий знаменатель всех преобразований, в том числе и направленных на развитие ключевых компетентностей*. Обсуждаются следующие формы организации занятий, служащие этой цели: откры-

тое обучение; свободный труд (работа); организация учебной работы на основе недельного плана; поэтапная работа; проектное обучение. Все эти формы существовали и раньше в практике различных альтернативных школ. Они опробованы и описаны в обширной литературе на немецком языке. Теперь речь идёт о перенесении этих форм работы в массовую школу в несколько изменённом виде, приспособленном для государственной школы. Особая роль в реформе уделяется проектному обучению.

Эти новые формы организации учебного процесса невозможны без организационных изменений. **Развитие элементарных ключевых компетенций становится важнейшей составляющей частью всего процесса изменений. Выделяются три области развития базовых или ключевых компетенций — в методической, социальной и коммуникативной областях.** Подчёркивается, что последний аспект — требование, исходящее от промышленных (предпринимательских) кругов. «Творец-одиночка» (талант) исчезает со сцены, способность работать в команде и связанные с этим коммуникативные способности приобретают решающее значение. Кто не обладает комплексным мышлением и способностью к систематической работе, теряет на рабочем месте, оборудованном комплексной и сложной современной техникой.

Новый дом учения

Узловой пункт новой «культуры учения» составляет *работу и учёбу на основе собственной ответственности учеников*. **Цель — эффективное достижение вершины всего здания дома учения — ключевых компетенций.** При такой форме организации преподавания, когда учитель выделяет главное, интерпретирует, структурирует, анализирует, аргументирует, спрашивает, контролирует, критикует, организует, решает проблемы, руководит и организует обучение какими-то иными методами, ученики могут приобрести ключевые компетентности только в незначительной

степени. Поэтому обучение на основе собственной ответственности (ОСО) крайне необходимо. При этом предлагаемая Программа ОСО не ориентирована на такие развитые формы обучения на основе собственной ответственности как проектное обучение, недельный план и т.д. Она ставит себе более скромные задачи: начать с малого, а именно с тех форм, к которым уже привыкли учителя, и действуя шаг за шагом, без всяких сенсаций и громких слов, использовать элементы ОСО сначала в рамках привычного урока. Этот подход опирается на реальную оценку наличного учительского состава, который включает учителей-предметников, привыкших к старым «учащим» методам передачи знания. Этот подход целесообразен ещё и потому, что если традиционный учитель на собственной работе ощутит преимущества, которые снимут с него непомерную нагрузку, то охотно вовлечётся в процесс изменений. Он увидит, что чем самостоятельнее, креативнее, ответственнее, коммуникативнее и сознательнее в применении методов станут ученики, тем лучше это для них и для него самого.

Однако работа и учёба, построенные на собственной ответственности, предполагают владение учениками базовыми компетенциями, которые гарантируют им успех и помогают развить мотивацию. Они должны владеть обычными учебными и трудовыми техниками, быть способными к коммуникации и аргументации, уметь конструктивно работать в группе (команде), соблюдая соответствующие правила. Но именно в этих базисных компетенциях часто и наблюдается дефицит, который тотчас даёт о себе знать, когда в школе пытаются ввести открытые формы обучения, предполагающие высокую степень самоорганизации. Именно в этом пункте и следует начать улучшение, если мы хотим «Новому дому учения» дать солидный фундамент и последовательно противостоять тому, что ученики окажутся неготовыми к предлагаемым новым формам учения.

Обозначенные в качестве фундамента «Нового дома учения» базовые компетенции касаются овладения учениками элементарными учебными и трудовыми навыками (техниками): маркирование, структурирование и визуализирование (тренинг методов); развитие основополагающих техник аргументации и коммуникации вплоть до риторики (тренинг коммуникации); система-

тическое развитие способности к сотрудничеству, работе в группе (команде) благодаря самым различным групповым формам обучения, упражнениям и рефлексиям. Без этой работы, центрированной на методах, без упражнений и прояснений, самостоятельная работа учащихся, основанная на собственной ответственности, будет опираться на шаткие основы.

Однако большая часть учительского состава ни в школе, ни в университете не сталкивалась с подобными формами работы, и поэтому испытывает неуверенность на таких занятиях и тренингах. Необходимо организовать специальные тренинги для учителей — как в рамках дополнительного образования, так и ввести их в общее высшее образование, по крайней мере на завершающих семестрах.

Основные цели педагогического развития школы

Интенсификация и расширение предметного учения

Развитие способностей в области методов, коммуникации, групповой работы и учёбы школьников развивают их профессиональную компетентность. Она требует прежде всего предметной суверенности (самостоятельности в обращении с предметом), компетентность в решении проблем, предметно ориентированной способности к коммуникации и презентации, владения методами, связанными с предметом, способностей к групповой работе. Новые формы обучения и тренингов учитывают это расширенное понимание предметной (или профессиональной) компетентности.

Распространение реформы обучения на всю школу

Реформа не ограничивается только методическими вопросами или кампаниями

по повышению квалификации, но шаг за шагом охватывает и другие сферы школьной жизни: дидактические годовые планы, расписание уроков, организацию конференций; оформление классного пространства; проектную работу и образование рабочих групп; работу с родителями и общественностью; коммуникацию и кооперацию между учителями; добывание ресурсов и разработку школьной программы. Возникает воронка инноваций, исходящая от реформы, центрированной на преподавании (обучении). У учителей возникают новые возможности заново вернуться и продумать прежние дидактические вопросы.

Разгрузка преподавательского состава от постоянной «необходимости что-то давать»

В той мере, в которой ученики овладевают способностью к самостоятельной, дисциплинированной и методически осознанной работе поодиночке и в небольших группах, к самостоятельному решению задач, наступает ошущимая для учительского состава разгрузка. Это касается не только самого преподавания, но и подготовки — конечно, лишь в том случае, если её последовательно строят на групповой работе и используют дополнительные средства. К этим средствам относятся и сами ученики — как помощники и сотрудники в преподавании. В этом смысле их нужно гораздо сильнее поощрять, тогда учителя имеют значительно бóльшие шансы сократить свою нагрузку. Учителя, которые займут позицию учащихся, будут испытывать радость от учения. В той мере, в какой они сумеют реализовать позитивные процессы собственного учения в своём преподавании, они будут больше удовлетворены своей профессией.

Сокращение бремени социальных расходов местных бюджетов

Педагогическое развитие школ может ощутимо способствовать тому, что школа гораздо эффективнее, чем до сих пор, выполнит свои социально-интегративные функции. Ибо чем в большей мере будут развиваться самостоя-

тельность, методическая компетенция, способность к коммуникации, к работе в группе (команде), мотивация к учению, переживания успешности в учении, тем больше будут «расти» также чувство собственного достоинства, способность достигать результатов и социальная компетенция учеников. Всё это служит профилактике насилия, склонности к различного рода маниям, способствует успешной интеграции молодёжи в мир труда, где ещё более востребованы ключевые компетенции.

Процессы квалификации, ориентированные на методы

Если самостоятельная работа и решение проблем в группе — центральная задача педагогического развития школы, фундаментальные компетенции должны систематически упражняться. Это относится как к ученикам, так и к учителям. Им нужно предложить практические упражнения на основе конкретных примеров, чтобы могли образоваться необходимые преподавательские и учебные навыки в методической области. Начало этому процессу может быть положено путём простых упражнений в элементарных техниках преподавания и учения, расширяться в тренинге основополагающих техник коммуникации и кооперации и, наконец, доведено до сложных приёмов организации работы учеников на основе собственной ответственности при освоении отдельных предметов. Предусмотрены различные курсы и тренинги для тех школ, которые на своих учительских конференциях решают принимать участие в Программе. Помимо тренингов предусмотрено экспертное сопровождение инновационных школ, возможность постоянно проводить консультации, предоставлять материалы.

Образование маленьких групп, ориентированных на инновационную деятельность

К основным аспектам педагогического развития школ относится последовательное

образование небольших групп учителей, которые образуют центры развития. Образованию таких групп способствуют совместное прохождение группой учителей (три человека) курсов повышения квалификации; периодические рефлексии группой своей работы; систематическая тренинговая работа на уроках. Таким образом, образование и работа групп — неперемнная часть внутришкольного педагогического развития.

Учительская коллегия принимает участие в работе. На предварительном обсуждении в начале инновационного проекта учительская коллегия школы решает принять инновационный проект в свою программу как её важнейшую часть. Обсуждение и консенсус способствуют интеграции различных позиций и усилению общности, чувства «мы».

Осуществление программы развития непосредственно лежит на этих группах, именно они систематически тренируют в своих классах новые формы работы. Поэтому на начальной стадии в процессы инновации втянута только часть учительской коллегии, которая, как показывает опыт, со временем увеличивается. В дальнейшем, по ходу развития, возникают другие группы, например, предметников, разрабатывающих конкретные методические материалы в духе нового подхода; группы, ответственные за работу с родителями. Учителя, объединённые в группы, получают в них поддержку и вдохновение, без которых невозможны никакие стабильные изменения.

Сопровождающие школьно-организационные мероприятия

Изменения в преподавании влекут за собой изменения в школе в целом. Они касаются широкой сферы: от изменений в расписании работы учителей, распределении материала, годового планирования, расписания уроков, изменений в пространственной организации класса, оценки достижений учащихся до новой ориентации работы учительских конференций, работы с родителями и кооперации между учителями.

Необходимо, чтобы инновационные группы (из трёх учителей) интенсивнее работали с классом, вырабатывая базовые умения (первый этаж нового дома учения), как минимум, по 15 часов

в неделю. У педагогов должна быть возможность посещать занятия друг друга, что обеспечит кооперацию учительского состава и будет способствовать дальнейшей учёбе учителей.

Такая работа требует изменений в расписании, распределении часов и материала. Увеличится количество сдвоенных часов, а также преподавания блоками — только так возможны продуктивная работа и учение. Если работа проходит с ориентацией на методы и коммуникацию, это влечёт за собой и изменения в распределении всего материала по учебному году.

Также и базовые тренинги потребуют изменений в расписании, когда на них будут отводиться специальные дни и даже недели. Подобные надпредметные мероприятия в традиционной школьной программе не предусмотрены, поэтому их нужно прояснять и согласовывать как внутри учительского состава, так и с родителями.

Для успешного развития необходимы *продуктивные конференции* (совещания, собрания) с учителями, представителями администрации и родителями. Инициативные группы должны иметь специально выделенное время для анализа и оценки собственной работы, для подготовки методических тренинговых материалов, занятий и планирования недельных курсов с классами, родительских собраний, на которых обсуждаются новые методы. Учителя и родители посещают занятия, которые проходят по новой методике — это помогает обрести новых сторонников и помощников, обогатить опыт учителей. В дальнейшей работе к таким продуктивным конференциям прибавятся группы по учебным предметам.

Реформа преподавания влияет на организацию работы школы, организацию пространства классов, порядок рассаживания учеников. Появляются полки со специальной справочной литературой, места,

где могут расположиться и обсуждать что-то небольшие группы, специальные средства и место для презентации.

Специальная работа с общественностью

Успех педагогического развития школы не в последнюю очередь зависит от процессов коммуникации, т.е. как эта реформа будет представлять себя вне школы. Местные власти, школьная инспекция, экономическая палата и предприятия, родители могут быть заинтересованными участниками и помощниками реформы. Атмосфера общественной поддержки позитивно сказывается на мотивации учителей, проводящих конкретную работу. Отсутствие такой общественной поддержки приводит к тому, что учителя будут ощущать эту работу лишь как «дополнительную нагрузку», что в длительной перспективе ведёт к общей низкой эффективности всех усилий. Поэтому разработку стратегии и тактики работы с общественностью следует рассматривать как особую задачу реформы. Такая стратегия была разработана и осуществлялась в опытных регионах, где проводилась экспериментальная работа, которая легла в основу настоящих рекомендаций по педагогическому развитию школы.

Мероприятия по реформированию и модернизации школы ФРГ предусматривают последовательное выстраивание и поддержание связей между школами или рабочими группами на местном, региональном и межрегиональном уровнях, а также последовательное экспертное сопровождение школ, участвующих в процессах развития. Подчёркивается, однако, особое значение местной и внутрирегиональной кооперации, так как межрегиональная кооперация, а также кооперация между отдельными федерациями (землями), влечёт за собой дополнительные финансовые издержки.

При реформировании школы в духе компетентного подхода изменения имеют *системный характер*. Сосредоточение усилий на каком-либо одном, изолированном элементе,

например, выделении одной или нескольких «компетенций» и их «отработка» — описание, апробация и диагностика — продуктивны только тогда, когда встроены в комплексный процесс изменений. Разделение, выделение отдельных «видов», перечисление отдельных компетенций имеют методологический характер. Это разные грани одного целого — типа личности, соответствующего требованиям общества современности и ближайшего будущего.

Узловые цели педагогического развития школы (общий обзор)

1. Интенсификация и расширение предметного учения:
 - Повышение предметного суверенитета.
 - Закрепление элементарных техник работы.
 - Улучшение коммуникативной способности.
 - Развития способностей работать в группах в классной комнате.
2. Расширение реформы преподавания на всю школу:
 - Изменение распределения материала в учебных планах и нагрузки учителей.
 - Изменение пространства класса и школы.
 - Изменение работы с родителями и общественностью.
 - Изменение процессов коммуникации и кооперации между учителями.
3. Разгрузка учителей от постоянной обязанности «что-то давать»:
 - Больше работы и учёбы на основе собственной ответственности учащихся.
 - Школьник как помощник и сотрудник в преподавании.
 - Разгрузка учителей благодаря продуктивной групповой работе.
4. Сокращение нагрузки социальных расходов местных бюджетов:
 - Профилактика насилия и наркомании.
 - Развитие толерантности и чувства общности.
 - Профилактика безработицы благодаря ключевым компетенциям. **НО**