

Нашим читателям хорошо известно имя сэра Майкла Барбера — одного из ведущих мировых специалистов по образовательной политике. Он имеет колоссальный опыт не только как учитель или университетский профессор, но и как организатор системы образования. Он руководил реформами кабинета Тони Блэра в области социальных услуг (включая образование), консультировал многие правительства по вопросам совершенствования образования через ведущую мировую консалтинговую компанию McKinsey. В настоящее время сэр Барбер продолжает свою консультационную деятельность, руководит международным комитетом по развитию образования в Пакистане, является профессором государственного управления в Высшей школе экономики в Москве, где ведет курс «Обеспечение качества социальных услуг».

Его доклад «Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира», опубликованный в «Вопросах образования» в 2008 г., вызвал огромный интерес читателей. Он был результатом новаторской аналитической работы, проделанной компанией McKinsey. Доклад отвечал на вопрос: что отличает хорошие образовательные системы? После публикации доклада группа сэра Барбера задалась вопросом о том, как должны развиваться те образовательные системы, которые уже достигли хорошего качества обучения.

7 июля 2009 г. министр образования Сингапура организовал дискуссию в формате международного круглого стола по вопросам образования. В ней приняли участие министры образования и руководители шести школьных систем: провинции Альберта (Канада), Гонконга, Китайской Народной Республики, Швеции, Соединенных Штатов Америки и штата Виктория (Австралия). McKinsey & Company выступила фасилитатором этой дискуссии. Сопредседателями круглого стола были министр образования Сингапура Нг Энг Хен и сэр Майкл Барбер.

Участники форума рассмотрели опыт ведущих мировых школьных систем, находящихся на переднем крае образовательных реформ. В ходе дискуссии представители этих систем получили возможность обсудить вызовы, с которыми они сталкиваются, решения, которые они принимают, и опыт, который они извлекают в процессе реформирования. Участники круглого стола стремились понять, каким образом в следующем десятилетии их хорошо функционирующие системы могут стать высокоэффективными. Данная статья представляет собой синтез дискуссий этого международного круглого стола.

Статья поступила
в редакцию
в августе 2010 г.

М. Барбер, М. Муршед

СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ: КАК ХОРОШИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ МОГУТ СТАТЬ ЕЩЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ В СЛЕДУЮЩЕМ ДЕСЯТИЛЕТИИ¹

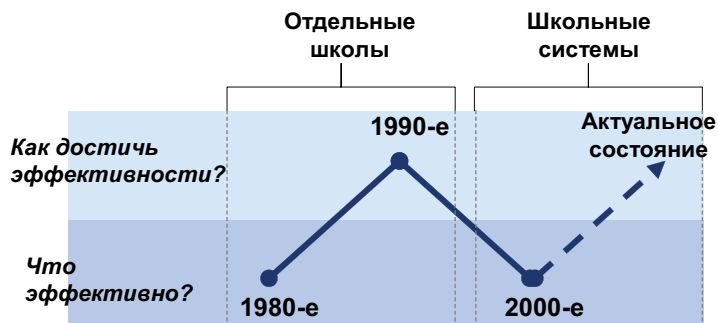
Содержание

- I. Создание эффективных систем
- II. Понимание глобальной ситуации — вызовы ведущим образовательным системам в ближайшие 10–20 лет
- III. Использование потенциала компьютерных технологий для процесса учения
- IV. Высвобождение потенциала людей и системы в целом

В 1980-х годах задача состояла в том, чтобы описать эффективные школы, вызов 1990-х — сделать школы более эффективными, в 2000-х годах возникла насущная необходимость объяснить, в чем заключается эффективность школ, а основной вопрос 2010-х — как сделать более эффективными школьные системы (рис. 1).

I. Создание эффективных систем

Рис. 1 Новый вызов системе образования – как сделать школу более эффективной?



¹ Barber M., Mourshed M. Shaping the future: How good education systems can become great in the decade ahead.: Report on the International education roundtable, Singapore, 7 July 2009. (пер. с англ. Е. Фруминой).

Именно этот, четвертый, вопрос и был предметом дискуссий международного круглого стола, где обсуждались три его аспекта.

- Учитывая большую скорость социальных, экономических и технологических изменений, каких вызовов ведущим мировым образовательным системам следует ожидать в ближайшие 10–20 лет?
- В частности, как меняется использование информационных коммуникационных технологий (ИКТ) в образовании и как применять ИКТ на разных уровнях системы образования наиболее эффективно?
- Как должно меняться управление образованием, чтобы реагировать на актуальные вызовы, и как не упустить те возможности, которые предоставляют нам ИКТ?

Знания и навыки, которые понадобятся образованному человеку через 20 лет, будут существенно отличаться от того, что школа может предложить сейчас. Фактически мы не можем предсказать, какими будут эти знания и навыки. Таким образом, школьные системы сталкиваются с трудной задачей: обучать без четкого понимания того, что именно потребуется ученикам, когда они войдут во взрослую жизнь. Именно это непредсказуемое будущее обусловило первый вопрос, вынесенный на обсуждение международного круглого стола: что необходимо осваивать ученикам, чтобы подготовиться к завтрашнему дню?

Представители образовательных систем, участвовавших в международном круглом столе, активно ищут ответ на важный вопрос: что понадобится их ученикам для того, чтобы оставаться хорошо образованными через 10–20 лет? В провинции Альберта реализовывались амбициозные проекты, охватившие самые разные группы населения — как заинтересованных в проблематике сферы образования (например, родителей, которые постоянно участвуют в жизни школы, где учатся их дети), так и не очень активных (например, тех, кто дает отсев в школах) — с тем, чтобы вовлечь их в разговор, во-первых, о ценности образования, а во-вторых, о том, каким будет образованный житель Альберты в 2029 г. В ходе этих обсуждений стала очевидной необходимость перехода от индустриальной модели школы к модели, цель которой — подготовить учащихся к экономике, основанной на знаниях, путем развития у них способности к поиску, синтезу, критическому осмыслению все возрастающего объема информации, а также к простому усвоению знаний.

Китай работает над планом средне- и долгосрочной образовательной реформы, чтобы достичь определенных целей социально-экономического развития к 2020 г. В процессе разработки плана реформы было организовано общественное обсуждение через электронную почту, письма, собрания. В нем приняли

II. Понимание глобальной ситуации — вызовы ведущим образовательным системам в ближайшие 10–20 лет

Участие граждан

участие 1,2 млн человек! Гонконг провел успешную реформу содержания образования, что позволило ввести систему непрерывного обучения, так что выпускники школ смогут адаптироваться к социально-экономическим изменениям на протяжении всей жизни. Содержание образования преобразовано таким образом, чтобы сделать акцент на формировании умения учиться. Реформа также фокусируется на интеграции академических дисциплин. Например, предполагается, что тот, чьи интересы лежат в области медицины, будет обязательно изучать музыку и математику.

Формула хорошего образования

Майкл Барбер предложил участникам круглого стола формулу для определения хорошего образования:

Хорошее образование = Э(З + М + Л)

Буква «З» обозначает знание, «М» — мышление, «Л» — лидерство (лидерские навыки и установки относительно себя и других), а «Э» символизирует этические основания. Модель Барбера обогащает традиционный подход с акцентом на знаниях и критическом мышлении, включая в формулу лидерство, необходимое для того, чтобы идеи реализовывались, и этические принципы, гарантирующие, что влияние будет осуществляться на благо общества. Эта модель получила одобрение участников международного круглого стола, поскольку она расширяет задачи образовательных систем, требует от них выходить за пределы простой передачи знаний и обращать внимание на мышление, лидерство и этические принципы. Можно ожидать, что в будущем именно такой — более целостный — набор навыков и характеристик окажется востребованным. Участники дискуссии согласились, что важны все элементы модели, но начинают они преобразования своих школьных систем по-разному. Некоторые уже вводят обучение критическому мышлению в школах. Участники круглого стола говорили и о значимости начального профессионального образования, которое открывает дополнительные пути к успеху, и подчеркивали необходимость построения процесса истинного учения, а не просто обучения, поскольку школьное образование должно готовить учеников к учению в течение всей жизни.

Девять характеристик эффективной системы

М. Барбер также предложил схему из девяти структурных элементов, характеризующих эффективную школьную систему. Концептуальная модель Э(З + М + Л) отражает то, что необходимо учащимся, чтобы быть хорошо образованными в будущем, а совокупность девяти структурных элементов — сегодняшнее понимание обязательных действий образовательных систем по достижению высоких результатов. Структурные элементы разделены на три категории по три элемента в каждой (рис. 2).

М. Барбер утверждает, что успешными в будущем могут стать системы, которым удастся интегрировать все девять структурных элементов.



Рис. 2

Структурные элементы образования мирового класса, известные нам уже сегодня

Стандарты и отчетность	Человеческий капитал	Структура и организация
Установленные международные стандарты	Набирать только лучших людей и хорошо их готовить	Эффективно работающие центральный аппарат и агентства
Прозрачная информация	Непрерывное улучшение педагогических навыков и умений	Способность управлять изменениями и задействовать общественность на каждом уровне
Каждый ребенок в поле внимания для того, чтобы противостоять неравенству	Сильное руководство на школьном уровне	Функциональная ответственность и делегирование бюджетных вопросов на школьный уровень

Источники: Barber 2008; Whelan 2009

Неэффективными будут те системы, которые осуществляют ряд отдельных инициатив, каждая из которых сама по себе полезна, но их совокупность не является стратегией. Чтобы добиться успеха, требуется разработать системную реформу, базирующуюся на единстве целей и содержания образования, и эффективно ее реализовать.

Одним из структурных элементов, наиболее активно обсуждавшихся на круглом столе, был доступ к системе образования. В одних школьных системах проблему составляет обеспечение равного доступа к образованию для детей из сельской местности, в других — для детей из депрессивных городских районов. Но суть во всех случаях одна: нам нужно, чтобы все дети были успешными. Сегодняшние задачи радикально отличаются от тех, которые стояли перед образовательными системами в XX в., когда выделение элиты было приемлемым и экономически целесообразным. Однако высокая планка для всех не означает потолок возможного для талантов (врезка 1).

В ходе международного круглого стола поднималось много вопросов. Для более детального обсуждения участники выбрали следующие: 1) использование потенциала технологий для процесса учения; 2) высвобождение потенциала людей (учителей, директоров) и всей системы в целом.

Врезка 1

Ключевые вопросы для образования в ближайшие 10–20 лет:

- Какие новые требования, связанные с изменениями в социальной и экономической жизни (например, глобализация, изменения климата, информатизация) возникли в системе образования и будут обеспечены школой XXI в.?
- Равенство — это общий вызов и общая забота. Как достичь высокого уровня в системе и при этом не столкнуться с ограничениями в достижениях? Как обеспечить для разных групп учеников различные пути к успеху?
- Для того, чтобы предвидеть будущие потребности учащихся, необходимо участие общественности. На примере Альберты видно, как проводятся широкие общественные кампании. Как правительство может более эффективно вовлекать общественность в дискуссию по проблемам образования?
- Как оценить желаемые результаты? Хороших тестов, проверяющих языковую и математическую грамотность, недостаточно.
- Все школьные системы стоят перед вызовом обеспечить образование XXI в. Как им достичь более высокого уровня преподавания и управления?

III. Использование потенциала компьютерных технологий для процесса учения

Применение ИКТ в образовании создает новые перспективы для повышения качества обучения. Например, ИКТ предоставляют большие возможности для расширения ответственности ученика за свое обучение. Однако большинство систем все еще использует ИКТ для незначительных изменений, вместо того чтобы существенно перестроить с их помощью деятельность школы. И хотя инвестиции в ИКТ растут, их возможности для изменения процесса учения и обучения полностью не задействованы.

Рис. 3

Инвестиции в обучение ИКТ растут, но возможности трансформации преподавания и обучения, которые они несут, все еще не реализованы в полной мере



Источники: Исследование England Harnessing Technology Schools Survey, 2008, Vesta; Исследование ОЭСР – цифровые учебные ресурсы как системная инновация, отчет по Финляндии, 2009; Департамент образования США, Национальный центр оценивания качества и помощи регионам, отчет конгрессу, 2007



С одной стороны, ИКТ имеют значительный потенциал для:

- трансформации работы в классе путем адаптации обучения под потребности и желания отдельных учащихся;
- существенного расширения доступа к качественному образованию (например, для учащихся, проживающих в сельской местности);
- усиления сотрудничества учителей, учащихся, родителей и местного сообщества.

С другой стороны, если не использовать эффективно ИКТ, то они становятся всего лишь печатной машинкой, при этом довольно дорогой! Участники круглого стола четко сформулировали: ИКТ является инструментом — мощным инструментом, но при этом нейтральным (рис. 3).

Участники обсуждения обратили внимание на то, что некоторые образовательные системы имеют высокие показатели учебных достижений, при этом не тратя большие деньги на ИКТ и не являясь лидерами в их использовании (рис. 4). В этом случае хорошие результаты, полученные с помощью традиционных методов, порождают сопротивление применению новых методов, включая использование ИКТ для обучения. Со временем у образовательных систем не будет другого выбора, кроме как напрячься и обеспечить взаимную адаптацию ИКТ и учебного процесса. Это откроет новые возможности для мониторинга и диагностики прогресса учащихся и для подстраивания учебного процесса под индивидуальные учебные потребности и желания учащихся. А пока что этот прогресс незначителен и способ движения вперед неясен.

Рис. 4

Последний отчет ОЭСР по Финляндии назвал интеграцию, вовлеченность школьной администрации и преодоление инертности вызовами и условиями масштабности и эффективности ИКТ-инноваций



Источник: Исследование ОЭСР – цифровые учебные ресурсы как системная инновация, отчет по Финляндии, 2009

С использованием технологических инноваций появляются новые возможности для эффективного обучения. Участники круглого стола приводили примеры того, как ИКТ могут улучшить обучение, в частности следующие:

- системы обратной связи с учащимися, которые позволяют учителям адаптировать свое преподавание к потребностям аудитории на основе данных о понимании учащимися материала, полученных в режиме реального времени;
- использование интерактивных досок для усиления включенности учащихся в процесс и улучшения преподавания;
- адаптация учебного материала в реальном времени, которая приводит к индивидуализации обучения в соответствии с конкретными потребностями и интересами;
- имитационные тренажеры для профессионального развития учителей и директоров, которые становятся все более популярными;
- широкий доступ к образовательному контенту, предоставляемый вещательными компаниями, такими как Educast в Индии и Teacher's TV в Великобритании.

Электронные интерактивные платформы, такие как Lektion.se в Швеции и новейшая Ultrahet в штате Виктория, дают возможность учителям, ученикам и родителям обмениваться информацией и облегчают взаимодействие. Ultrahet позволяет учителям, учащимся и семьям создавать новый образовательный контент онлайн. Например, два учителя, находящиеся на большом расстоянии друг от друга, могут совместно разрабатывать учебные материалы, или городская и сельская школы могут взаимодействовать и использовать одни и те же ресурсы.

Электронные интерактивные платформы также используются для того, чтобы подгонять программы под потребности студентов вне основной системы образования. Например, в Великобритании специальный портал расширяет возможности образования для высокоодаренных детей, а Notscshool.net помогает получать образование тем, кто не может учиться в обычной школе.

В США значительно увеличилось количество виртуальных образовательных программ, при этом в период между 2001 и 2007 г. численность учащихся начальных и средних школ, обучающихся онлайн, возросла в десятки раз. Например, в виртуальной школе Флориды одновременно обучаются 70 000 учащихся (рис. 5–10 отражают использование онлайн-образовательных программ во всем мире).



Рис. 5

Использование интерактивных досок расширяется ... с расширением знаний об их эффективности для обучения



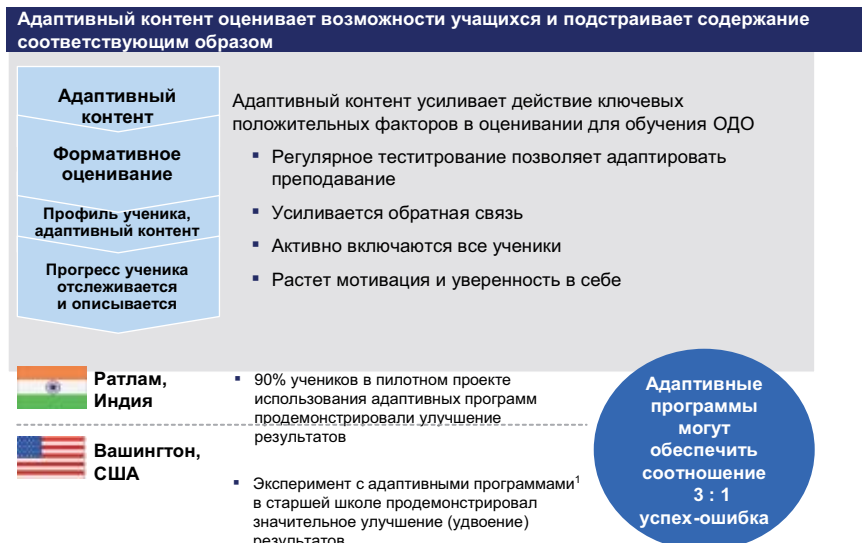
¹ Becta

² Оценка проекта по использованию интерактивных досок в начальной школе, DCSF и Becta (2007)

Источник: Glover, D. and Miller, D. 2001; Levy, P. 2002; Kennewell, S. 2001; Becta; DCSF and Becta (2007)

Рис. 6

Адаптивный контент подстраивает преподавание под индивидуальные потребности учеников



¹ Tabula Digita's Dimenxian™ Программа по алгебре

Источник: Black et al 1999; Working Inside the Black Box: Assessment for Learning in the Classroom

Рис. 7

Интерактивные технологии используются для профессионального развития учителей и директоров школ (виртуальные симуляции)

Национальный колледж школьного лидерства – в рамках курса *Руководство для среднего руководящего звена* используется виртуальная модель школы



- Сценарные игры-симуляции для учителей и администрации школ
- Рассматривает проблемы лидерства в контексте виртуальной школьной среды
- Позволяет учителям увидеть возможные последствия своих решений и попробовать различные подходы







4 000–6 000 школьных руководителей используют эту систему

Источники: Обзор глобального информационного общества 2008 г. <http://www.britishcouncil.org/india-connecting-efp-tom-presentation.pdf>, центр повышения квалификации педагогов

Рис. 8

Платформы для онлайн-сотрудничества позволяют учителям обмениваться идеями и методическими наработками, а учащимся – получить к ним доступ

 Швеция	<p>Lektion.se – вебсайт для совместной работы педагогов</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Сайт одного из местных сообществ, на котором учителя публикуют и обсуждают свои методические наработки ▪ 167 000 зарегистрированных пользователей в 2008 г. в основном учителя начальной и средней школы; более 1 млн просмотров в неделю 	
 Виктория	<p>Connect и Ultranet</p> <p>Connect – портал бесплатных образовательных ресурсов для учителей и учащихся</p> <ul style="list-style-type: none"> – Отдельные секции для учащихся разных ступеней, а также для учителей – Портал включает вебсайты, видео-, аудиоресурсы, поурочные планы, глобальные проекты и т.д. – Портал формируется с учетом рекомендаций пользователей (учителей и учащихся) – Ultranet – новая среда стоимостью более 60 млн долл., позволяющая учителям, учащимся и их родителям взаимодействовать (например, создавать совместными усилиями учебные модули, делиться опытом и идеями, а также оценивать работы, оказывать тьюторскую и консультационную помощь) 	

Источники: Исследование ОЭСР о цифровых образовательных ресурсах как о системной инновации: отчет по Швеции 2009 г.; вебсайт Департамента образования и дошкольного обучения штата Виктории



Рис. 9

Некоторые системы используют онлайн-обучение, чтобы адаптировать учебные программы к потребностям учащихся, «выпадающих» из основного потока

Юные, одаренные и талантливые



Расширенные образовательные возможности для высокоодаренных учащихся

- Является частью государственной стратегии Великобритании по поддержке одаренных и талантливых школьников
- Отдельные секции для учащихся начальной и средней ступеней
- Содержание включает интерактивные обучающие и расширяющие кругозор материалы (обучающие игры, блоги, форумы, программы местных сообществ, материалы для повторения, библиотеку ресурсов и т.д.)

Notschool.net



Вовлечение учащихся, которым не подходят обычные школы


- Учебное онлайн-сообщество предлагает альтернативу традиционному школьному образованию (более 5500 учащихся в 2000–2008 гг.)
- Подростки, участвующие в проекте, являются «исследователями», учителя – менторами и экспертами, а небольшая группа (16+ лет) – разработчиками проекта
- 65-70% учащихся поступают в колледж (45–60% продолжают учебу в колледже); 25–30% устраиваются непосредственно на работу

Источники: Вебсайт Virtual Virginia; Интернет-поиск.

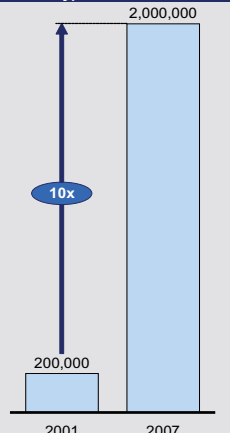
Рис. 10

Виртуальные обучающие программы в США предоставляют более широкий доступ к высококачественному образованию для учащихся из различных уголков страны

В настоящее время 44 американских штата используют виртуальные обучающие программы; остальные штаты планируют разработать соответствующие онлайн-платформы



Количество учащихся начальной и средней ступени, обучающихся на онлайн-курсах



Year	Number of students
2001	200,000
2007	2,000,000

Виртуальные школы включают следующие модели:

- государственные виртуальные школьные программы под руководством местных властей
- под руководством университета или колледжа
- виртуальная средняя школа (после того, как школа присоединяется к некоммерческому консорциуму)
- Частные виртуальные школы

Источники: Watson, Gemin, Ryan 2008; Обзор глобального информационного общества 2008 г.

Возможности, предоставляемые ИКТ, бесчисленны. Вызов состоит в том, как изменить всю систему образования, чтобы реализовать эти возможности.

Международный круглый стол определил ряд аспектов этой проблемы:

- преодоление инерции сложившейся практики, а в некоторых случаях и наследия неправильной политики;
- эффективная инфраструктура по всей системе (не только компьютеры в каждой школе, но и техническая поддержка и общие технические стандарты);
- поддержка информатизации школьными руководителями.

Сформулированные участниками дискуссии в Сингапуре направления реформирования системы образования, которые будут способствовать эффективному использованию ИКТ в обучении, перекликаются с проблемами, обнаруженными в исследовании SITES, которое охватило более 20 стран и регионов на пяти континентах. В нем был выделен ряд факторов, препятствующих эффективному использованию ИКТ в школе (рис. 11). В их числе недостаточность технической инфраструктуры, отсутствие умений или времени на знакомство с новыми инструментами у учителей и недостаток поддержки со стороны руководства школ.

Передовые системы последовательно пытаются преодолеть эти трудности. Например, в Сингапуре план по внедрению ИКТ в образование включал массовый тренинг (30–50 часов) учителей в школьной команде или в своей предметной группе. Такой стратегический подход должен стать примером для других (рис. 12).

Рис. 11

Эксперты определяют ряд препятствий на пути эффективного использования ИКТ в школах



Источники: IEA и University of Hong Kong 2006



Рис. 12

Путь к эффективной системной интеграции ИКТ

КОНЦЕПЦИЯ



Источники: McKinsey & Company

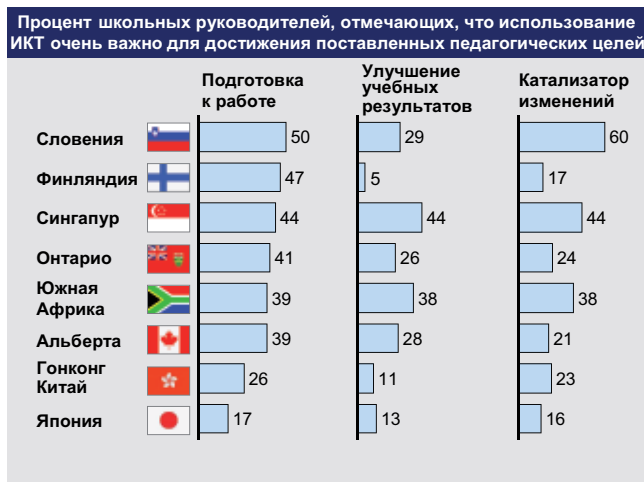
Круглый стол предложил модель, описывающую путь к эффективной системной интеграции ИКТ в деятельность школы. Для системного внедрения ИКТ школе недостаточно решить традиционные технические вопросы, связанные с покупкой оборудования и программного обеспечения, организацией каналов связи и технического обслуживания. Какими бы замечательными и амбициозными ни были планы оснащения школ, они не принесут ожидаемых результатов без наращивания потенциала и активности преподавателей и руководителей школ. Согласно данной модели для системного внедрения ИКТ необходима стратегия интеграции ИКТ в образовательный процесс и управление. Не стоит открывать новые компьютерные классы, пока не станет абсолютно ясно, как новое оборудование может быть эффективно применено в школе, как будет происходить интеграция технологий и технических систем, используемых в системе в целом (рис. 13 и врезка 2).

Путь начинается с выработки стратегии

Использование потенциала ИКТ как ответ на вызовы XXI в. требует от образовательной системы не только высокого качества преподавания, но и эффективного лидерства на уровне школы. Общеизвестно влияние качества преподавания и лидерства на успешность обучения. Образовательные результаты двух учеников, начавших обучение с одинакового уровня, могут через три года отличаться на 53 % в зависимости от того, у какого учителя —

IV. Высвобождение потенциала людей и системы в целом

Рис. 13

Поддержка школьной администрацией использования ИКТ в учебном процессе различна, но всегда принципиально важна


Учителя в школах, где директор отводит важную роль ИКТ, в целом продемонстрировали большую ориентацию на непрерывное образование (*lifelong learning*) в своей практике использования ИКТ
IEA 2006

Источники: IEA и University of Hong Kong 2006.

Врезка 2
Использование ИКТ для обучения в рамках всей системы

- Использование ИКТ в учебном процессе может помочь выявить потенциал учащихся.
- Без сомнений, использование технологий меняет и будет менять жизнь молодежи, что предполагает как возникновение новых возможностей (например, у учащихся появляется чувство причастности и контроля процесса обучения), так и значительные сложности (например, нужно научить учителей помогать учащимся эффективно и грамотно использовать ИКТ).
- В основе эффективного использования ИКТ лежит подход, учитывающий как технические аспекты (аппаратное и программное обеспечение, протоколы, техническая поддержка и т.д.), так и проблемы, связанные со вспомогательным персоналом (например, знакомство учителей с ИКТ и повышение их компетенции).

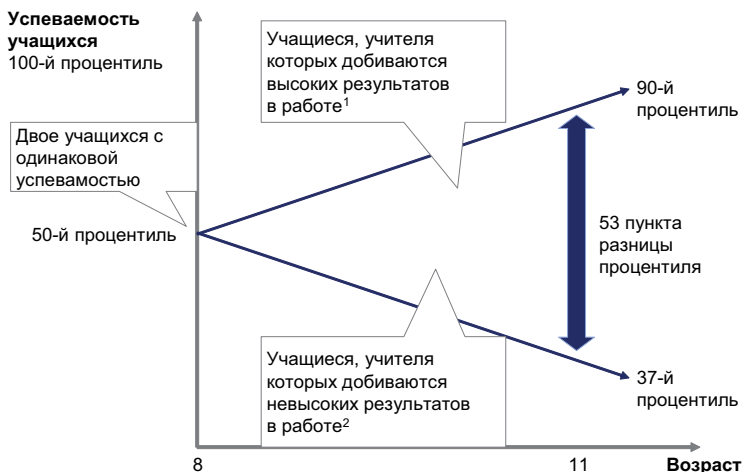
хорошо или плохо работающего — они обучались². Не существует более важного фактора, определяющего успешность учащихся, чем качество преподавания (рис. 14). Следующим за ним по зна-

² How the world's best school systems come out on top. McKinsey & Company, 2007.



Рис. 14

Качество преподавания является наиболее важным фактором, влияющим на учебные результаты

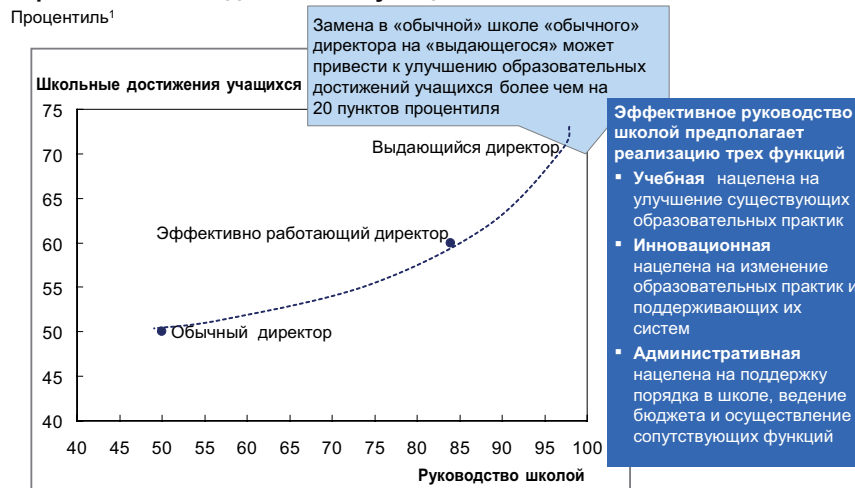


¹ Среди 20% лучших учителей
² Среди 20% худших учителей

Источник: Sanders and Rivers

Рис. 15

Эффективное руководство школой принципиально для образовательных достижений учащихся



¹ При оценке достижений администрации школ и учащихся процентиль подразумевает взаимное расположение в рамках распределения.

Источники: «Мета-анализ» 69 исследований, посвященных школьному лидерству, проведенных в период 1978–2001 гг. в которых приняли участие около 14000 учителей и 1,4 млн учащихся (Marzano, Robert J., Timothy Waters, and Brian A. McNulty, 2005)

чимости фактором является школьное лидерство (рис. 15). Замена «среднего» директора на выдающегося в обычной школе может увеличить показатель успешности учащихся на 20 процентных пунктов³. Министры образования, участвовавшие в круглом столе, согласились с тем, что потребность в отличных учителях и руководителях школ сегодня как никогда остра, учитывая масштаб и направленность реформ, проводимых образовательными системами.

К счастью, существует консенсус относительно того, что является хорошим преподаванием и что является хорошим лидерством. А вызов состоит в том, чтобы найти нужное количество подходящих людей на позиции учителей и руководителей, удержать их, а затем распространить их опыт на всю огромную систему так, чтобы у каждого учащегося был эффективный учитель, а у каждой школы был эффективный руководитель. Во время круглого стола обсуждались три аспекта решения этой задачи:

- привлечение талантливых людей на позиции учителей и руководителей школ и удержание их;
- повышение профессионализма учительского корпуса;
- мотивация и управление деятельностью школьных профессионалов.

Поиски талантов: привлечение отличных кандидатов для работы в школе

Системы существенно различаются по способу отбора кандидатов на позиции учителей и руководителей школ: от относительно селективных до принимающих на работу только лучших выпускников.

Высокоселективные системы устанавливают высокие требования на входе и затем, чтобы выделить самых талантливых, дополнительно отслеживают качество работы через собеседования и посещение занятий. Все участники круглого стола были едины во мнении о важности отбора, а представители некоторых систем сообщили, что вводят все более строгие критерии для оценки кандидатов. Например, Китай повысил требования к уровню квалификации учителей на всех ступенях образования и одновременно работает над усилением привлекательности профессии для будущих кандидатов путем введения компенсаций, соизмеримых с компенсациями государственных служащих, и оплаты труда в зависимости от результатов работы.

Однако одним из следствий жесткого отбора является сокращение числа новых учителей, по крайней мере в первое время после ужесточения критериев отбора. В связи с этим некоторые системы прибегают к поиску талантливых учителей, используя нетрадиционные источники, например привлекая профессионалов из других областей. За последние пять лет в Сингапуре каждый четвертый вновь принятый на работу учитель работал до этого в какой-нибудь другой отрасли. Глобальное замедление экономического роста позволило школьным системам раскинуть сети шире и привлечь

³ How the world's best school systems come out on top.

из других секторов экономики талантливых профессионалов, готовых сменить род деятельности и заинтересованных в большей стабильности. В тот день, когда в Лондоне закрылся банк Lehman Brothers, рекрутеры школьного округа расположились прямо перед входом в банк, и к ним обратились более 300 человек. Точно так же во время финансового кризиса Министерство образования Сингапура разместило своих рекрутеров в самом центре финансового района.

Удержание хороших учителей и руководителей школ — это общая проблема всех образовательных систем. Работа учителя и директора школы, которая никогда не была легкой, в наше время становится еще более сложной ввиду:

- увеличивающегося социального и этнокультурного разнообразия учащихся;
- возросших ожиданий в отношении образовательной системы — все учащиеся должны быть успешными;
- увеличения объема информации и учебных материалов, а также более высокого качества этой информации и материалов;
- довольно напряженной и часто меняющейся стратегии системной реформы.

Кроме того, постоянное бремя административных обязанностей часто отвлекает учителей и руководство школ от их центральной задачи и, следовательно, от источника профессионального удовлетворения. Без адекватной поддержки в решении административных задач даже наиболее способные и преданные делу учителя могут уйти из школы.

На круглом столе обсуждалось несколько подходов к оказанию поддержки учителям. Во-первых, это качество управления. Участники дискуссии признали, что во многих странах основной причиной ухода учителей из школы является плохое управление, и есть доказательства того, что это более весомый фактор, чем зарплата. Вторым важным источником поддержки является организация сообщества вокруг школы для решения таких социальных проблем, как употребление наркотиков и бедность. Третьим источником является политика правительства: предоставление ресурсов и возможностей профессионального развития. Например, в Швеции каждый учитель один раз в профессиональной карьере может вернуться в университет на шесть месяцев или на год. Немаловажный — четвертый по счету — ресурс поддержки для учителей состоит в создании сети взаимопомощи коллег, в профессиональном развитии через сотрудничество с другими учителями. Успешные системы создают больше возможностей и пространства для совместной работы учителей, обмена опытом, проведения совместных исследований, разработки учебных планов и выработки общего понимания того, что есть хорошее преподавание.


Удержание талантливых специалистов в учительской профессии

Развитие таланта: получение отдачи от учителей

Чтобы получить отдачу от талантливых учителей, необходимо, чтобы система поддерживала их развитие. Самым эффективным способом является сотрудничество и выстроенный вокруг рабочих задач профессиональный рост учителей и руководителей школ.

В отличие от других профессий, таких как юриспруденция, бухгалтерское дело или медицина, преподавание всегда было «профессией без стандартов практики»⁴. Следовательно, отправной точкой должно стать достижение более полного консенсуса относительно того, что есть хорошее преподавание, и затем необходимо последовательно добиваться применения выработанных стандартов. Некоторые системы инвестируют в разработку нормативной модели и затем используют ее в качестве основы для углубления профессионального сотрудничества. Например, в Сингапуре в Национальном институте образования открыли Центр исследований педагогической практики с целью проведения детальных исследований процессов, происходящих в классе, чтобы собрать информацию, необходимую для улучшения преподавания. В штате Виктория (Австралия) разработали модель, описывающую хорошее преподавание (рис. 16). Гонконг, Китай и Новая Зеландия выделили педагогические компетенции и индикаторы хорошего преподавания. Эти индикаторы используются как для профессионального развития, так и для оценки деятельности учителей.

Рис. 16

В штате Виктория была разработана учебная модель «E5 (Engage, Explore, Explain, Elaborate, Evaluate)» в качестве руководства для улучшения образовательных практик 

 Engage (Вовлекать)	 Explore (Исследовать)	 Explain (Объяснять)	 Elaborate (Разрабатывать)	 Evaluate (Оценивать)
<ul style="list-style-type: none"> Разрабатывает общие нормы Определяет готовность к обучению Определяет учебные цели Развивает метакогнитивный потенциал 	<ul style="list-style-type: none"> Провоцирует исследование Структурирует исследование 	<ul style="list-style-type: none"> Представляет новое содержание Развивает языковые навыки и грамотность Усиливает связи 	<ul style="list-style-type: none"> Культивирует мыслительную деятельность более высокого порядка Отслеживает прогресс 	<ul style="list-style-type: none"> Оценивает достижения относительно заданных стандартов Способствует развитию у учащихся навыков самооценки
<ul style="list-style-type: none"> E5 – модель, представляющая образцы качественного преподавания, включает описание возможностей, индикаторов, критериев определения качества E5 – модель, предполагающая совместную исследовательскую деятельность и профессиональное развитие учителей E5 в настоящий момент пилотируется 50 учителями 				

Источники: Департамент образования и дошкольного обучения штата Виктория

⁴ Фраза Ричарда Элмора, профессора образования Гарвардского университета.



Важно, что они создают общий язык, позволяющий учителям начать профессиональный диалог о составляющих хорошего преподавания.

Модель, описывающая хорошее преподавание, создает основу для профессионального сотрудничества учителей и руководителей школ. Она становится ориентиром для совместного добывания знаний, составления учебных планов, обмена опытом и решения проблем, взаимного обучения и подотчетности.




Рост количества сообществ профессионального взаимообучения (СПВ) является показателем возросшего внимания к сотрудничеству учителей как средству профессионального развития. В СПВ учителя вместе:

- проводят исследования, обмениваются опытом;
- анализируют свою деятельность и постоянно стремятся к более высоким, международным стандартам;
- отслеживают результаты учеников и планируют процесс обучения;
- разрабатывают и обсуждают программы;
- посещают уроки коллег и обучают друг друга.

СПВ являются индикатором более общего тренда в профессиональном развитии: оно основывается прежде всего на сотрудничестве, получении данных из практики преподавания и на взаимодействии с коллегами. В Шанхае (Китай) каждый учитель должен посетить как минимум восемь уроков коллег за один семестр. В Японии учителя работают в командах, анализируя и разрабатывая образцы уроков. В Бостоне (США) расписание работы учителей включает время для совместного планирования, когда учителя обсуждают результаты оценивания учеников и учебные планы. Фасилитатором таких рабочих встреч является директор или приглашенный тренер. Такое сотрудничество в разработке и планировании перерастает в сотрудничество в преподавании (рис. 17). В 2009 г. Международное исследование преподавания и обучения (TALIS) выявило, что учителя, которые «больше участвуют в разных формах профессионального развития, особенно в контексте сотрудничества, с большей степенью вероятности участвуют в совместном преподавании». Похоже, совместная деятельность заразительна. То же самое исследование выявило, что «у учителей, которые обмениваются идеями и информацией и координируют свою деятельность с другими учителями, хорошие отношения с учениками».

Рис. 17

Профессиональное развитие сфокусировано на происходящем в классе

<p>Шанхай, Китай</p> 	<p>Учителя должны посещать в качестве наблюдателей как минимум 8 уроков своих коллег каждую четверть.</p>	<p>Профессиональные учебные сообщества</p> <p><i>Профессиональное сотрудничество учителей и руководителей школ путем постоянного поиска и обмена знаниями и планировании своих действий в соответствии с этим</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Исследование, апробация и обмен лучшими практиками ▪ Анализ стандартов ▪ Анализ информации об успеваемости учащихся и планирование учебного процесса ▪ Планирование и формулирование учебной программы ▪ Посещение уроков друг друга в качестве наблюдателей, проведение тренерской работы и т.д.
<p>Япония</p> 	<p>Учителя работают в командах, анализируя и разрабатывая уроки-образцы.</p>	
<p>Бостон, США</p> 	<p>Расписание учителей составлено таким образом, чтобы у них было время для совместного планирования. Это время используется для анализа результатов проверки знаний учащихся в соответствии с которыми учителя вносят коррективы в учебные планы. Сессии проводятся директором или тренером</p>	
<p>Учителя, которые более активно посещают мероприятия по профессиональному развитию, с большей вероятностью оказываются вовлеченными в совместное преподавание. TALIS, 2009</p>		<p>“Учителя, которые обмениваются идеями и информацией и координируют свою деятельность с другими учителями, также отмечают хорошие взаимоотношения между учителями и учащимися в своих школах” - TALIS, 2009</p>

Источники: вебсайт Программы развития учителей и информация из CMI; SEDL; Dufour 2006; Департамент образования Калифорнии

Управление талантом: оценивание деятельности учителя

Еще один рычаг для улучшения преподавания и управления школьной системой — это оценка деятельности учителей. Конечно, отправной точкой является четкое описание того, что является хорошим преподаванием и хорошим управлением. В этом и состоит одно из приложений нормативных моделей, таких как E5, разработанная в штате Виктория. Эффективно оценить деятельность можно только на основе критериев хорошей и плохой практики, и нормативные модели помогают выделить такие критерии.

В целом обратная связь и аттестация нечасто используются в школьных системах. Удивительно, насколько большое число учителей не проходят аттестацию и не получают никакой обратной связи: согласно отчету Организации экономического сотрудничества и развития, 40–65% учителей в странах — членах ОЭСР. Это плохо, потому что есть доказательства того, что учителя ценят аттестацию (рис. 18 и 19). Исследование TALIS в 2009 г. показало, что аттестация и обратная связь обычно повышают удовлетворенность учителей своей работой (рис. 20 и 21).

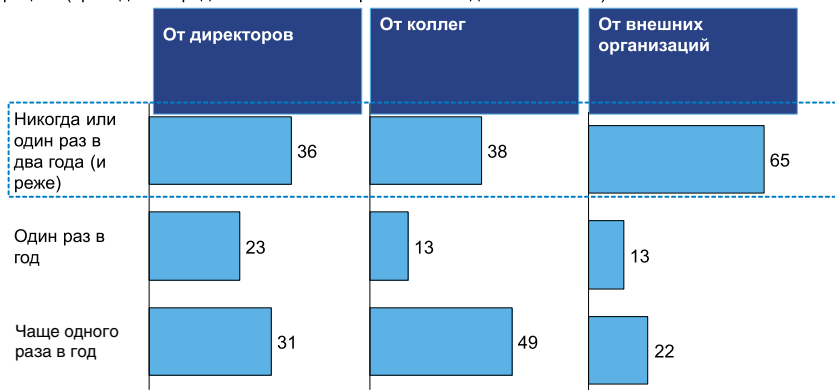


Рис. 18

Неожиданно большое количество учителей в странах, входящих или сотрудничающих с Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), не получают регулярной оценки своей работы и обратной связи

Информация, полученная от учителей, о регулярности оценки качества их работы и предоставления обратной связи

Процент (приводится средний показатель в рамках исследования TALIS¹)



¹ Исследование TALIS проводилось в 23 странах, входящих в ОЭСР, и странах-партнерах организации: [ОЭСР] – Австралия, Австрия, Бельгия, Дания, Венгрия, Исландия, Ирландия, Италия, Корея, Мексика, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, Испания и Турция; [Страны-партнеры] – Бразилия, Болгария, Эстония, Литва, Малайзия, Мальта, Словения.

Источники: TALIS (первые результаты) 2009.

Рис. 19

Оценка работы и обратная связь обычно повышают у учителей чувство удовлетворенности от работы



¹ Исследование TALIS проводилось в 23 странах, входящих в ОЭСР, и странах – партнерах организации: [ОЭСР] – Австралия, Австрия, Бельгия, Дания, Венгрия, Исландия, Ирландия, Италия, Корея, Мексика, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, Испания и Турция; [Страны-партнеры] – Бразилия, Болгария, Эстония, Литва, Малайзия, Мальта, Словения.

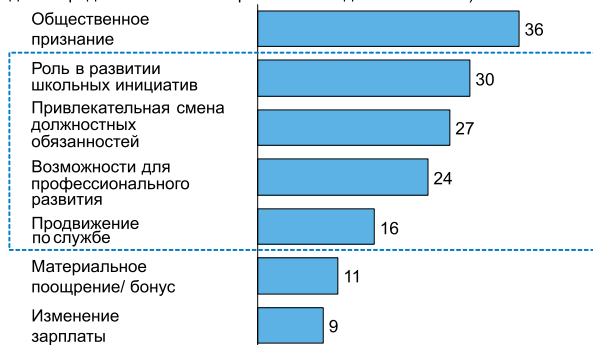
Источники: TALIS 2009.

Рис. 20

Менее трети учителей отмечают, что оценка их работы напрямую повлияла на возможности их профессионального роста

Награда за хорошие успехи в работе — результат оценки работы учителя и полученная им обратная связь

Процент учителей, которые заявили, что оценка их работы и (или) обратная связь, которые они получили, привели к позитивным изменениям в следующих аспектах их работы и карьеры (приводится средний показатель в рамках исследования TALIS¹).

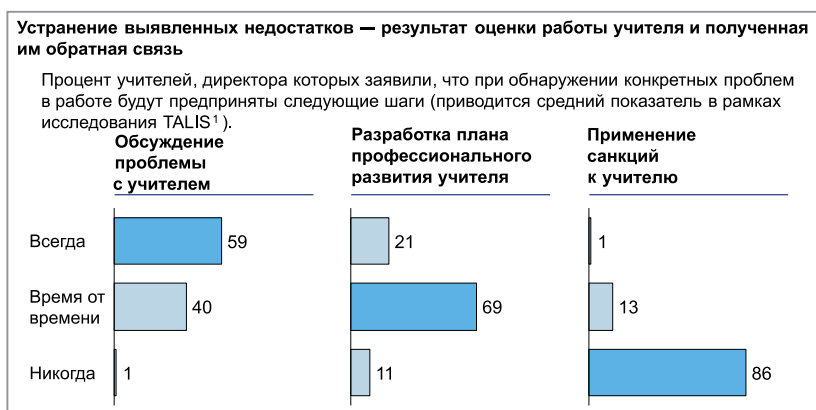


¹ Исследование TALIS проводилось в 23 странах, входящих в ОЭСР, и странах – партнерах организации: [ОЭСР] – Австралия, Австрия, Бельгия, Дания, Венгрия, Исландия, Ирландия, Италия, Корея, Мексика, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, Испания и Турция; [Страны-партнеры] – Бразилия, Болгария, Эстония, Литва, Малайзия, Мальта, Словения.
Источники: TALIS 2009.

Рис. 21

Выявленные недостатки обсуждаются, но меры по их устранению принимаются далеко не всегда

■ Наиболее частый ответ



¹ Исследование TALIS проводилось в 23 странах, входящих в ОЭСР, и странах – партнерах организации: [ОЭСР] – Австралия, Австрия, Бельгия, Дания, Венгрия, Исландия, Ирландия, Италия, Корея, Мексика, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, Испания и Турция; [Страны-партнеры] – Бразилия, Болгария, Эстония, Литва, Малайзия, Мальта, Словения.

Источники: TALIS 2009.



Проблема усугубляется еще и тем, что часто по результатам аттестации не предпринимается адекватных действий. К счастью, есть примеры систем, которые ответственно подходят к этому вопросу. Например, штат Виктория и Сингапур проводят регулярные и тщательно спланированные циклы аттестации. В обеих этих системах циклы имеют три фазы: изначальный план в начале года, экспертный анализ в середине года, формирующий рекомендации по улучшению работы, и итоговое оценивание в конце года. В Сингапуре также ввели систему компенсаций, основанную на результатах аттестации, что встречается весьма редко (рис. 22). Хотя некоторые системы экспериментируют с оплатой труда по результатам работы (например, Вашингтон, округ Колумбия), такой подход не получил широкого распространения, и его обоснованность еще не подтверждена (рис. 23).

В связи с подтвержденным влиянием эффективности руководства школой как на результаты учащихся, так и на удовлетворенность учителей своей работой и их преданность школе встает вопрос о развитии талантов руководителей (рис. 24). Так же как и в ситуации с преподаванием, отправной точкой в этой дискуссии должно быть согласованное представление о том, что есть хорошее управление. И как в случае с преподаванием, здесь существует консенсус. Модель хорошего управления включает три роли: административное руководство, управление изменениями и лидерство в преподавании. Это означает, что руководители школ должны отойти от исключительно административной роли и сосредоточиться на развитии преподавания, формируя ожидания, поддерживая учителей в разработке планов, посещая занятия и проводя тренинги с учителями, сопровождая сообщества профессионального взаимообучения, т.е. постоянно направляя развитие школьной культуры на усовершенствование преподавания для улучшения результатов учеников.

Важно понимать, что лидерство в данном контексте не предполагает действия только директора. Ответственность за руководство школой (администрирование, управление переменами и руководство преподаванием) может быть поделена между членами управленческой команды. Например, некоторые школы назначают администраторов, чтобы позволить директорам, завучам и старшим учителям полностью сосредоточиться на учебном процессе. Примером такого подхода является Великобритания, где зарождается такая профессия, как менеджер школы.

Так же как и в ситуации с преподаванием, школьные системы должны помогать руководителям развивать свои способности (врезка 3). Участники круглого стола подчеркнули важность тренингов лидерства для директоров школ. Выдвижение и развитие лидеров является основной заботой в каждом секторе экономики, и на это же надо обращать внимание в образовании. Поддержку может оказывать профессиональный коуч (например, опытный

Развитие талантов руководителей

Рис. 22

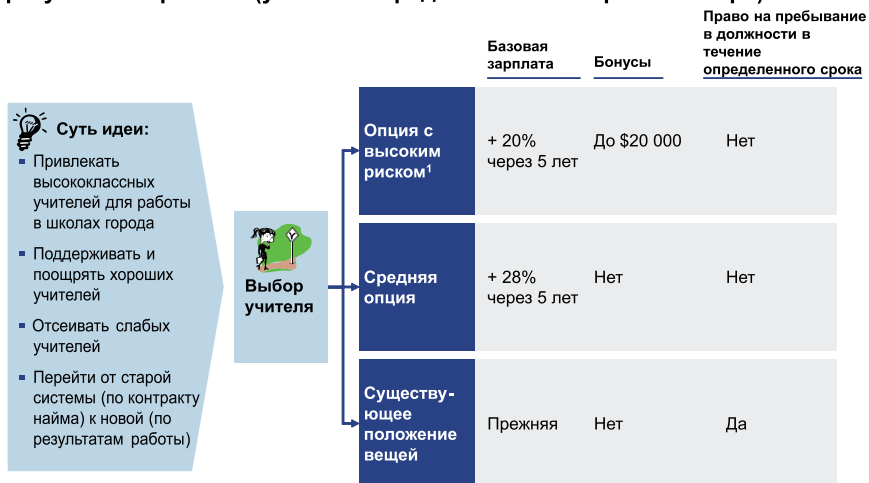
В Сингапуре создана система оплаты труда учителей по результатам их работы



Источники: Team Analysis; NIE.

Рис. 23

В Вашингтоне планируется перейти на систему оплаты труда по результатам работы (учителям предоставляется право выбора)



¹ Все новые сотрудники будут зачислены по данной схеме; в данный момент происходит рассмотрение и принятие этого плана.

Источники: Pay-Nike Plan for Teachers in D.C. Entails Probation, Washington Post. 24.07.2008



Рис. 24

Администрация школы может напрямую значительно влиять на образовательные результаты учащихся**Основные результаты исследования****Осуществлять руководящую роль в учебном процессе**

- Администрации школ, поддерживающие профессиональное развитие учителей и сами в нем участвующие (например, регулярно посещая уроки учителей, осуществляя промежуточную и итоговую обратную связь), демонстрируют эффект улучшения (ЭУ) образовательных результатов учащихся на 0,84%.
- Школьные руководители, играющие активную роль в планировании, координации и оценивании качества преподавания и выполнения требований программы демонстрируют ЭУ образовательных результатов учащихся на 0,42%.

Выступать в качестве основной движущей силы изменения системы

- Администрации школ разрабатывают и представляют план стратегического развития своей школы и, в первую очередь, заботятся о том, чтобы достижения учащихся были высокими. Исследования показывают, что усилия школьного руководства, направленные на то, чтобы сформулировать цели и ожидаемые результаты, критически оценивать существующий порядок вещей и распространять культуру взаимодействия и сотрудничества, могут позитивно влиять на достижения учащихся (ЭУ 0,35)

Обеспечивать благоприятную и упорядоченную школьную среду

- Деятельность школьного руководства, связанная с обеспечением достаточного для преподавания и обучения времени за счет уменьшения внешнего давления и вмешательства и создания упорядоченной и благоприятной среды (как в школе, так и вне ее), также может оказывать положительное влияние на результаты учащихся (ЭУ 0,27)

Примечание: Краткое изложение основных результатов исследования см. в приложении.

Источники: Waters, Tim 2003; Robinson, Viviane 2007; Team Analysis

преподаватель или тренер по лидерству для руководителей бизнеса), она может осуществляться посредством тренинга лидерства и (или) помощи коллег. Сеть взаимопомощи, например директора школ из одного района, может оказывать поддержку тому, кто в одиночку выполняет уникальные функции в школе. Например, в Сингапуре кандидаты на пост директора школы проходят обязательную шестимесячную образовательную программу для лидеров, составной частью которой является наставничество, осуществляемое опытным руководителем школы при неформальной поддержке директоров школ одного района.

Разнообразие и сложность требований к школьным системам и к профессионалам, работающим в них, в ближайшие 10–20 лет будут расти.

Хотя мы не можем точно предсказать, какие специфические способности и качества потребуются в будущем учащимся для работы и жизни, ясно, что требования к ним будут отличаться от сегодняшних запросов рынка труда и на них будут влиять быстрые изменения в факторах, определяющих социальный и экономический контекст (например, глобализация, доступ к информации и изменение климата). Скорость технологических изменений тоже будет влиять на требования к образовательным системам. Однако технологические инновации уже сейчас предлагают и будут продолжать предлагать новые возможности для обучения. ИКТ имеет огромный потенциал для трансформации и значительного улучшения

Разговор
только
начался

Врезка 3

Распространение успешных практик преподавания и руководства школой по всей системе

- В связи с растущим социальным и этнокультурным разнообразием учащихся, большим количеством реформ и изменяющимися требованиями к образованию работа учителя или руководителя школы все более усложняется. Чтобы иметь прекрасных учителей и руководителей, необходимо привлекать и удерживать высококлассных специалистов.
- Чтобы удержать высококлассных педагогов, нам необходимо создать по-настоящему благоприятную среду, которая включала бы первоклассную школу, учебные программы, ресурсы и поддержку профессионального развития со стороны администрации, местного сообщества и поддержку учителями друг друга посредством сотрудничества.
- Очень важно выработать единое для всей системы понимание характеристик успешной образовательной практики и затем начать движение к ее повсеместному распространению.
- Важно также как можно теснее увязать программы подготовки и переподготовки учителей и директоров школ с их реальным жизненным и профессиональным опытом.
- Развитие эффективного школьного лидерства по всей системе является экономически выгодным способом улучшить результаты работы школы.

процесса обучения, от открытия возможностей для все большего числа учащихся до смещения ответственности за обучение на самих учащихся, но, к сожалению, этот потенциал еще не задействован. Чтобы соответствовать новым требованиям и использовать современные возможности, школьной системе необходимы хорошие учителя и хорошие директора. И это будет так же очевидно завтра, как это очевидно сегодня. Поэтому основным вызовом для системы есть и будет поиск, удержание, мотивация и развитие людей, которые придут в школы работать учителями и директорами.

Дискуссии круглого стола в Сингапуре внесли вклад в понимание опыта разных образовательных систем и выделили вызовы и возможности, общие для всех этих систем. В последние несколько десятилетий становится очевидным стремление деятелей сферы образования к международному диалогу о системных реформах. Когда были опубликованы отчеты первых международных исследований, главной и зачастую единственной реакцией руководителей систем было посмотреть, какое место в рейтингах занимают их системы. Затем руководители систем, особенно тех, которые получили более низкие оценки, чем ожидали, предприняли попытки проанализировать ситуацию и предпринять какие-то действия. Международный круглый стол является примером следующего уровня кооперации — обсуждения, в котором приняли участие лучшие образовательные системы. Чем больше школьные системы будут стремиться к диалогу о меняющихся требованиях к образованию с заинтересованными лицами в своих странах, тем



активнее они будут в контактах со своими коллегами за рубежом относительно того, как быть готовыми к вызовам и возможностям будущего. В этом смысле дискуссии международного круглого стола были началом разговора, который должен продолжаться.

Навыки, которые понадобятся учащимся через 20 лет, будут отличаться от того, чему их учат сегодня, и их состав невозможно предугадать.

Сохранит свою приоритетность задача обеспечения равенства. Необходимо добиться того, чтобы успешным был каждый ребенок. При этом некоторых детей нужно будет выводить на предел их образовательного потенциала.

Необходимо пересмотреть систему оценивания, с тем чтобы проверять результаты, необходимые для продолжения образования в будущем.

Объяснение и обсуждение этих императивов с сообществами как внутри школ, так и за их пределами само по себе является вызовом для руководителей образования и политиков.

ИКТ являются трансформирующей силой для образования. Насущная необходимость для наших систем — понять, как системно использовать ИКТ с целью раскрыть потенциал учащихся и вооружить их для добывания знаний.

Эффективное системное применение ИКТ потребует соединения технологии (оборудование, программное обеспечение, обслуживание и поддержка) и потенциала учителей и руководителей школ в единую стратегию, которая предусматривает:

- встраивание ИКТ в ежедневное обучение, а не создание отдельных курсов компьютерных знаний;
- прозрачность процесса обучения — получение обратной связи от учащихся и ответные действия;
- прозрачность системы — использование большого количества данных и управление ими;
- равенство и учет особенностей — обеспечение высокоэффективного обучения детей в удаленных районах, обучение немногочисленных групп учеников;
- онлайн-сотрудничество в сетях;
- формы и инструменты оценивания.

Учитывая все вышесказанное, следует признать, что перед преподавателями и руководителями образования стоит серьезный вызов. Системе необходимо:

- привлекать наиболее талантливых; при этом даже лучшим системам нельзя допускать самодовольства и успокоенности;
- поддерживать учителей и директоров, помогать им становиться успешными и удерживать их в школах;
- создать нормативную модель преподавания и встроить ее в ежедневную практику и в формы профессионального развития;
- предоставить директорам школ возможности для развития лидерских качеств.

**Заключи-
тельные вы-
воды между-
народного
круглого сто-
ла в Сингапу-
ре по вопро-
сам образо-
вания**