

Где лежат ключи к успеху?

«В чем заключается основная задача директора школы? В управлении коллективом? Процессами? Качеством образования? А может быть, профессионализмом учителя? Попробуем ответить на старый вопрос по-новому...»

Константин Ушаков,
доктор педагогических наук, профессор
НИУ ВШЭ, главный редактор журнал
«Директор школы»

Одна из ведущих международных консалтинговых компаний проанализировала наиболее успешные образовательные системы. Поразительны полученные данные. Во-первых, *не обнаружено сколько-нибудь заметной связи между стоимостью обучения одного ребенка в школе, между количеством детей в классе и качеством (результатами) обучения.* Во-вторых, установлено, что единственный параметр, который определяет успехи школьников и от которого зависит качество образования, - это уровень взаимодействия учителя и ученика на уроке, что, в свой черед, зависит от квалификации педагога. Отсюда следует важный вывод: образовательная система не может быть лучше учителей, которые ее составляют, и потому главная задача школьного директора - обучение персонала.

Прочитанный мною доклад по результатам исследования, проведенного компанией McKinsey&Company*, произвел на меня сильное впечатление. Поразила не столько новизна - после нескончаемых реформ многое интуитивно понятно и так, поразила тот факт, что образовательная политика может опираться на исследования и полученные в их результате данные. К сожалению, в наших обстоятельствах это совсем не так. Политика в области образования, по моему ощущению, опирается скорее на эмоции и корпоративные интересы, которые часто бывают иррациональны.

Но вернемся к исследованию. В его рамках проанализированы 25 наиболее успешных образовательных систем, действующих сегодня в мире (Россия, увы, в их число не входит и в докладе не упоминается). Выяснилось, есть ли что-либо общее между системами, действующими в различных частях света - Европе, Азии, Северной Америке. Последнее очень важно, так как общее искалось среди систем, которые принадлежат разным культурам, имеют разные традиции. Для нас эта работа, на мой взгляд, бесценна, потому что

очень многие из этих стран проводили образовательные реформы, имеющие много общего с тем, что делается в нашей стране сегодня.

** По материалам исследования Ведущей международной консалтинговой компании McKinsey&Company «How the world's best- performing school systems come out on the top»*

Позиции, нуждающиеся в осмыслении

Сначала несколько обескураживающая информация.

Итак, не обнаружено сколько-нибудь заметной связи между стоимостью обучения одного ребенка в школе и качеством (результатами) обучения.

Поскольку определенную часть в стоимости обучения составляет заработная плата работников школы, мы получаем парадоксальный, на первый взгляд, вывод: сколько ни повышай оплату труда, все равно искомый результат, то есть качество обучения, мы не получим.

Замечу, что наблюдения проводились в течение нескольких лет, за это время стоимость обучения возросла в два с лишним раза.

Еще один поразительный итог исследования: не обнаружено сколько-нибудь заметной связи между количеством детей в классе и качеством обучения. Тут надо заметить, что такая связь

существует для младших школьников, правда, изменение качества в лучшую сторону не очень значительное. Напомню, что за годы наблюдения наполняемость классов уменьшилась примерно в 1,8 раза.

При этом понятно, что качество - измеряемая величина и существует широкий спектр инструментов его измерения.

Эти две позиции нуждаются в осмыслении, поскольку являются серьезной составной частью нашей образовательной реформы, во всяком случае постоянно привлекают к себе внимание.

Обратим внимание на то, что оба эти параметра - и стоимость обучения одного ребенка, и количество учеников в классе - сильнее всего влияют на условия труда педагогов, а также на уровень удовлетворенности родителей, которые на сто процентов связывают качество обучения с размером класса, количеством оборудования, условиями, в которых находятся их дети.

Улучшение условий труда, к которым следует отнести и увеличение числа компьютеров, и уменьшение наполняемости классов, есть процесс необходимый и достойный внимания. Но при этом предполагается, что улучшение условий труда автоматически влечет за собой повышение его эффективности. Однако практика показывает, что эта связка на самом деле весьма сомнительна. Да, несомненно, повышается уровень удовлетворенности человека, но человек удовлетворенный и человек, эффективно работающий, - это не одно и то же.

Наилучшим образом подобные странности объясняет теория Ф. Герцберга, в соответствии с которой заработная плата и условия труда

относятся к так называемым гигиеническим факторам и являются временными мотиваторами. Когда они ухудшаются (скажем, уменьшается зарплата или течет школьная крыша), то с точки зрения работников это очень плохо и может привести к демотивации.

Но если они улучшаются, то работники полагают, что ничего особенного не происходит, так и должно быть. А это отнюдь не мотивирующий фактор! Возможно, на короткое время интенсивность труда возрастет, а затем все возвратится на круги своя. Это ни в коем случае не означает, что борьба за улучшение условий труда и повышение стоимости обучения ребенка может быть снята с повестки дня. Ни в коем случае! Но поскольку мы все же движемся, хотя и не спеша, в этом направлении, важно понимать, чего, собственно, можно ожидать в результате.

Например, персональные компьютеры, интерактивные доски, проекторы, безусловно, сделали труд педагога более разнообразным. Повлияет ли это на результаты обучения? Поживем - увидим. Боюсь, однако, что нет. Во всяком случае, не пропорционально стоимости вложений. Так, программа информатизации идет не первый год, но кто-нибудь проверял, изменились ли от этого результаты ЕГЭ, лучше ли стали писать контрольные работы, сдавать экзамены наши школьники? Кто из педагогов учил хорошо и раньше, продолжает это делать с помощью высоких технологий, кто учил не очень хорошо, тоже продолжает при наличии тех же технологий.

От чего зависит качество?

Большая часть образовательных реформ не касалась вопросов преподавания. Бури кажущихся перемен происходили на поверхности, не вызывая никаких потрясений в глубине. Урок как проходил много лет назад, так он в основном и проходит. Реформы не касались профессиональной деятельности педагога. Между тем вывод исследования однозначен и прост: вы не можете улучшить результаты обучения, не вмешиваясь в процесс преподавания.

Успешными независимо от культурных различий оказались те системы образования, которые сфокусированы на качестве преподавания. А вот как управляется система, является ли она высокодецентрализованной, как в Англии, или, наоборот, сильно централизованной, как в Сингапуре, - это, как показало исследование, с точки зрения результатов обучения неважно (обе эти страны высоко стоят в рейтинге успешности). Структурные и другие реформы не оказывают на происходящее в классной комнате сколько-нибудь заметного воздействия.

Исследование McKinsey&Company показало, что единственный параметр, который определяет успехи детей и от которого зависит качество образования, - это качество взаимодействия учителя и ученика на уроке, определяемое квалификацией педагога.

Влияние квалификации педагога является единственным фактором, реально определяющим успешность процесса обучения. По данным исследования, если в девятилетнем возрасте двух одинаково среднеуспевающих школьников учили двое разных учителей, соответственно сильный и слабый, то уровень успешности этих школьников через три года различался на 50%!

Отсюда вывод: образовательная система не может быть лучше учителей, которые ее составляют.

Необходимые условия для улучшения преподавания

Попробуем все же отыскать ответ на вынесенный в заголовке статьи вопрос: где искать ключи к успеху?

Анализ показал, что есть несколько условий, которые можно считать необходимыми (хотя и недостаточными) для того, чтобы реально происходило улучшение преподавания: - преподаватели должны знать

свои слабости, понимать, что они умеют делать хорошо, а что не очень;

- для этого они должны иметь возможность сравнения, быть в курсе наиболее успешных практик своих коллег. А этого можно достигнуть только в процессе реального наблюдения;

- учителя должны быть мотивированы на то, чтобы вносить в свою работу необходимые изменения. Такую мотивацию невозможно получить, используя лишь материальные стимулы, ее может дать организационная культура школы, обеспечивающая и поддерживающая взаимодействие учителей, предполагающая совместное планирование, рефлексии профессиональной деятельности.

Самое важное в повышении качества преподавания заключается в том, что наиболее эффективно оно происходит непосредственно в классе. Для того чтобы это реализовать, нужен корпус экспертов-инструкторов, то есть тех людей, которые время от времени присутствуют в классе, наблюдая за уроком и тактично обсуждая с учителем все виденное, помогая ему увидеть его сильные и слабые стороны, совместно наметить пути профессионального развития. Причем делать это следует не эпизодически, а постоянно. Кстати, успешные системы, как следует из рассматриваемого нами исследования, предполагают, что одним из таких экспертов непременно должен быть директор.

А вот это еще один очень любопытный и, как мне кажется, актуальный вывод исследования.

Как это ни странно, в успешных образовательных системах акцент в управленческой деятельности руководителя делается совсем не на менеджерские функции, которыми явно перегружены наши школьные администраторы. Акцентируется то, что происходит на уроке, и потому главная задача директора школы - процесс преподавания, работа его и всей управленческой команды с педагогами, их обучение. Именно в этом они

должны быть лидерами. Не кажется ли вам, что мы возвращаемся к старому понятию: директор - учитель учителей? Ничто, как видите, не ново...

Соответственным образом происходит и подбор кадров. Руководители школ - это, как правило, наиболее успешные учителя, которым при вступлении в должность необходимо приобрести дополнительные управленческие навыки.

Таким образом, подводя итоги, можно сформулировать некоторые выводы:

- борьбу за улучшение условий труда и оплаты следует продолжать, но ожидания, что это само по себе приведет к улучшению качества образования, беспочвенны; - единственным фактором, определяющим качество образования,

является квалификация педагогов;

- реализуемые в настоящее время изменения, возможно, являются необходимыми, но они не затрагивают процесса преподавания, а потому не отражаются на его качестве;

- основная задача директора и управленческой команды школы - обучение персонала, фокусировка на процессе преподавания, на взаимодействии учителя и ученика.