

Проектный набор универсальных управленческих механизмов

По исследованию НИУ ВШЭ [1] основными факторами, влияющими на результаты оценочных процедур, являются: уровень социального благополучия школы и эффективность управленческого инструментария, применяемого в образовательном учреждении. У каждой из рискованных школ обнаруживаются проблемы различного характера: от финансовых до кадровых. Большинство из этих школ – школы с низким индексом социального благополучия (ИСБ), то есть в них обучаются дети из семей с низким социально-экономическим статусом.

Логично было бы предположить, что фактор ИСБ является определяющим для качества обученности, но среди общего количества школ, обучающих детей со сложным социальным контекстом, есть школы, не только не входящие в разряд рискованных, но и демонстрирующие высокие образовательные результаты своих учеников [1]. Подобные школы называют резильентными (от англ. *resilient* — «живучий, устойчивый, негибачаемый»). Эти школы работают с самыми сложными учениками – из неблагополучных семей, семей мигрантов, школьниками с нарушениями развития – и при этом добиваются высоких результатов. Причем без дополнительного финансирования, высокой административной поддержки или других выдающихся ресурсов. Отстроенная ими система управления успешно функционирует вопреки всем трудностям. Исследователи выделяют особый фактор, с условным названием «школьный климат», позволяющий школе с низким индексом социального благополучия перейти в разряд резильентных. «Школьный климат» - это среда, в которой происходит образовательный процесс, детерминированная отношениями между стейкхолдерами этого процесса. Можно предполагать, что высокая плотность связей внутри педагогического коллектива увеличивает шанс учеников из семей с низким социальным статусом на академическую успешность.

О «школьном климате» говорит и обзор исследований 2018 года в рамках темы резильентной школы [13] Одним из результатов исследования является то, что резильентность в значительной степени обусловлена позитивным климатом в школе: прозрачностью преподавания, низкой текучестью кадров, мотивирующим стилем управления и так далее. Что необходимо, чтобы создать общность в школе. «Школа должна быть открытой для любой социальной среды. Такой подход делает школы чрезвычайно жизнестойкими. «Если я пойму, почему я прихожу в школу и учусь, осознаю, чему научился и что мне делать с моими знаниями, то тогда меня можно будет назвать успешным и жизнестойким», такое утверждение хотелось бы услышать со стороны учащихся. Школу учащийся должен рассматривать не как казённое

заведение, а как дом, как жилое пространство, где он проводит значительное время. Учащимся необходимо доверять, делегировать им часть обязанностей, разговаривать с ними, не оставлять без внимания конфликты. Каждый конфликт рассматривается при участии всех участников образовательного процесса, как это было в школе Рютли».

Следующий фактор, подготавливающий переход школы из зоны рискованной в зону резильентности, фактор вовлечённости родителей в жизнь школы. Интервью с господином Хельмутом Хохшильдом. Г-н Хохшильд с 1991 по 2006 год являлся директором школы имени Пауля Лёбе в Берлине. С 2006 года работает в Педагогическом ВУЗе Берлина, сфера деятельности повышение квалификации учителей и наставничество.

Г-н Хохшильд, Вы знаете систему образования с различных перспектив. Каков на Ваш взгляд решающий фактор повышения резильентности, успеваемости учащихся, в том числе учащихся из неблагополучных семей?

- Самое главное – это общение, основанное на взаимном уважении, не только по отношению к учащемуся, но и между педагогами и администрацией. Это общение не должно быть основано на иерархии. Центральное место также занимает сотрудничество между родителями и школой. Такое сотрудничество и взаимопонимание, как правило, затруднено с людьми низкого социального уровня/статуса, поскольку они сами часто имеют опыт неудач и дистанцируются от школы. Обычно школа ищет контакт тогда, когда возникают проблемы, а это в свою очередь усиливает их сопротивление. Чтобы разорвать цикл негатива, некоторые школы проводят так называемую родительскую подготовку. На таких тренингах представлены и объяснены методы работы школы. После того, как страхи рассеиваются, родители начинают проявлять гораздо больший интерес к школе. Проблема заключается ещё и в том, что время общения/консультирования у учителей ещё не регламентировано. Если в должностные обязанности учителей будет включено время для проведения родительских собраний, консультативных бесед с учениками и родителями, а также время для коллективного планирования, то коммуникация и сотрудничество будут автоматически укрепляться. [13]

В зарубежных исследованиях [2, 3] акцент делается на резильентности самого ученика, на том, что его академическая успешность в большей степени связана с его личностными качествами и взаимодействием с обучающими его педагогами в меньшей степени - с развитой образовательной инфраструктурой и стилем управления, личностью директора школы. В отечественных исследованиях больше говорится о резильентности школы, способной стать социальным лифтом для обучающихся, связывая это с движущей силой учителя.

Таким образом, **универсальный набор управленческих механизмов** будет направлен на усиление факторов резильентности:

1. Организация на базе школы повышения квалификации педагогов, направленное на педагогическое проектирование, обеспечивающее:
 - активности, объединяющие всех участников образовательного процесса;
 - проекты, направленные на вовлечение родителей в образовательную деятельность;
 - проекты, направленные на позитивные сценарии будущего детей;
 - готовность педагогов работать с детьми любой академической подготовки.
2. Организация системы наставничества, которая обеспечивает дружелюбный климат:
 - школа над школой;
 - учитель над учителем;
 - учащийся над учащимся;
 - работодатель над учащимся;
 - студент над учащимся.
3. Создание уникальных зон образовательного пространства школы усилиями учащихся, учителей и родителей. Что способствует усилению факторов резильентности: дружелюбного климата, веру учащихся в школу как социальный лифт и вовлечённость родителей в образовательную деятельность школы.
4. Усиление социального капитала школы через горизонтальную коммуникацию управленческой команды и педагогического коллектива, делегирование ряда полномочий администрации учителям, создание условий для проявления инициативы педагогов, учащихся и родителей

Источники:

1. Пинская М.А., Хавенсон Т.Е., Косарецкий С.Г., Звягинцев Р.С., Михайлова А.М., Чиркина Т.А. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования, №2, 2018 г., с. 198–227
2. Короткова Т.Л., Социальный капитал в образовании // Человеческий капитал и профессиональное образование № 1 (21) 2017 С. 26-31
3. Wustmann Corina, Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung. Wie Kinder Lebensbelastungen bewältigen // Zeitschrift für Pädagogik 51 (2005) 2, S. 192-206

4. Tommaso Agasisti, Francesco Avvisati, Francesca Borgonovi, Sergio Longobardi, Academic resilience: What schools and countries do to help disadvantaged students succeed in PISA // OECD Education Working Papers №167, 22.01.2018
5. Анализ резильентности российских школ // Федеральный институт оценки качества образования, 2020 год
6. Глобальная практика Всемирного банка по вопросам образования: Доклад P164840. Равенство образовательных возможностей в Российской Федерации // <http://documents1.worldbank.org/curated/en/947511544685131252/pdf/Education-Equity-in-the-Russian-Federation-Summary-Report.pdf> (дата обращения 10.07.2020)
7. Описание Единой системы оценки качества школьного образования в России // http://obrnadzor.gov.ru/common/upload/news/infomaterial/ESOCO_rus_Print.pdf <https://fioco.ru/ru/osoko> (дата обращения 03.07.2020)
8. Тропникова В.В. Система образования и социальное неравенство: анализ зарубежных подходов к исследованию проблемы // Наука Красноярья, том 8, № 1, 2019, стр. 25-40
9. Быкова Е.В., Чиркина Т.А. Связь характеристик учителя с академической резильентностью учащихся / Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 4. С. 445—460.
10. Иванова Е.В., Виноградова И.А., Зададаев С.А., Исследование образовательной среды школы в контексте обеспечения равного доступа к качественному образованию // Образование и наука. Том 21, № 7. 2019/ С. 69-89
11. Кузнецов В. М., Соловьева Т. В., Трошков С. Н. Моделирование мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов в условиях становления резильентной школы // Педагогический ИМИДЖ. 2018. Т. 12. № 4 (41). С. 5–17.
12. Райхельгауз Л. Б. Дефинитивный анализ понятия «академическая резильентность» // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 3 (114). С. 32-40.
13. резюме рабочего документа ОЭСР № XXXX «Академическая резильентность: что делают школы и страны, чтобы помочь учащимся, находящимся в неблагоприятном положении, добиться успеха», который

можно загрузить по следующей

ссылке:<http://www.oecd.org/berlin/publikationen/pisa-2015-resilienz.htm> //

Vodafone Foundation Germany GmbH Фердинанд-Браун-Платц 1

40549 Дюссельдорфinfo@vodafone-stiftung.de www.vodafone-stiftung.de

ОЭСР и фонд Vodafone Германия, январь 2018