

Поверх барьеров:

истории школ, работающих в сложных
социальных условиях



Рецензент
Е. А. Ленская,
кандидат педагогических наук,
декан факультета «менеджмент
в сфере образования»
Московской высшей школы
социальных и экономических наук

Это очень важная и нужная книга, поскольку в нашей стране, к сожалению, не принято поддерживать школы, работающие в сложных условиях и выделять им адресную помощь. Напротив, их часто винят во всех бедах, на них обрушиваются, и даже штрафуют за то, что вовремя не оказанная им помощь привела к каким-либо сбоям или происшествиям. Книга представляет собой набор кейсов школ, которым удалось, несмотря на объективно сложные условия, добиться качественных результатов и преодолеть многие проблемы, с которыми они столкнулись.

Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях

Поверх барьеров:



Поверх барьеров:

истории школ, работающих в сложных
социальных условиях

Книга для школьных администраторов
и для тех, кто управляет школами
на муниципальном и региональном уровнях

Проблемы

Кри

Дифферен

Беспри

Дефиц

образовательное

нехват

Отсутствие ф

Отсутс
финансово
поддержки

равенство

ров

ей поддер

кризис

аве

Поверх барьеров:

истории школ, работающих в сложных
социальных условиях

Книга для школьных администраторов
и для тех, кто управляет школами
на муниципальном и региональном уровнях



НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОЮЗ ШКОЛЬНЫХ АДМИНИСТРАТОРОВ

Рыбаков фонд



Москва
2019

Оглавление

Вступительное слово	4
Введение	6
<i>Часть 1</i>	
Что такое школа, работающая в сложных социальных условиях?	9
Дифференциация школ как фактор образовательного неравенства	11
Проблемы школ, работающих в сложных социальных условиях	17
Нехватка кадровых ресурсов	22
Недостаточное финансирование	24
Отсутствие дополнительных источников финансовой поддержки	25
Избыточный контроль	26
Отсутствие запроса на образование у семей; безпризорность школьников	27
<i>Часть 2</i>	
Стратегии школ, вышедших из кризиса	31
<i>Пример № 1</i>	
Школа в крупном городе.	
Стратегия – максимальное привлечение возможных ресурсов	34
<i>Пример № 2</i>	
Школа в среднем городе. Стратегия – кооперация внешних и внутренних ресурсов	42
<i>Пример № 3</i>	
Школа в малом городе. Стратегия – партнерство с органами правопорядка и социальными службами	49
<i>Пример № 4</i>	
Сельская школа на границе крупного города.	
Стратегия – общественно-активная деятельность	56
<i>Часть 3</i>	
Как достойно жить и быть лучшими в сложных социальных условиях. Истории успеха	63
<i>Примеры №№ 5 и 6</i>	
Две обычные городские школы, которым пришлось пережить взлеты и падения и преодолеть затяжной кризис	69
<i>Пример № 7</i>	
Школа, которая всем доказала, что может... и снова стала гимназией	95
<i>Пример № 8</i>	
Школа, которая поставила себе весьма амбициозную цель...	105
<i>Пример № 9</i>	
Школа «на твоём берегу»	123
<i>Пример № 10</i>	
Школа, которая работает сообща, не боится трудностей и верит в успех	127
<i>Пример № 11</i>	
Школа «высокой надёжности»	138
<i>Пример № 12</i>	
Неунывающая школа	150
<i>Пример № 13</i>	
«Общинная школа»	172
Литература	190
Заключение	191

Составители

М. А. Пинская, Н. В. Былик, А. Б. Милкус, С. Г. Косарецкий

Рецензент

Е. А. Ленская, кандидат педагогических наук,

декан факультета «менеджмент в сфере образования»

Московской высшей школы социальных и экономических наук

Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях.

Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М. А. Пинская и др.

В книге собраны истории тринадцати школ, работающих в сложных социальных условиях. Некоторым из них удалось справиться с проблемами, обусловленными сложным контингентом и ограниченными ресурсами, показывать высокие образовательные результаты и жить насыщенной, яркой жизнью. Другие только ищут путь к успеху. Но, в любом случае, этим школам приходится двигаться вперёд «поверх барьеров». В книге читатели познакомятся с образовательной политикой и управленческими стратегиями этих школ, которые делают такое движение возможным. Книга адресована широкому кругу читателей: педагогам и директорам школ, специалистам управления образованием, образовательным политикам и всем, для кого интересна и важна отечественная школа.

Вступительное слово

Екатерина Рыбакова,

президент и со-основатель «Рыбаков Фонда»

Это уникальная книга. Я начала читать ее между делом, но через какое-то время обнаружила, что не могу оторваться: настолько ценный материал в ней собран, настолько острая проблема поднимается – и настолько живо, емко и увлекательно описаны ее решения.

Что за проблема? Если сформулировать кратко и сухо – проблема образовательного неравенства. За этими словами скрывается огромный мир и судьбы людей. За ними скрываются школы, существующие в сложных социальных условиях, а фактически поставленные на грань выживания и не выполняющие роль социального лифта. Дети и подростки, которые не видят смысла в учебе и не имеют перспективы. Родители, не уделяющие внимания детям. Директора школ, загнанные в тупик без ресурсов и поддержки городских администраций. Учителя, не получающие заслуженного уважения и выключенные из педагогического сообщества. И беда в том, что неравенство в доступе к образованию закрепляет социально-экономическое неравенство: оно влияет на весь жизненный сценарий человека и его будущих детей, воспроизводится в новых поколениях.

Но ценность книги – не только в констатации этих тревожащих фактов, но и в том, что авторы собрали и описали примеры преодоления школой сложных соци-

альных условий. Кейсы структурированы четко и удобно для восприятия. В книге звучат голоса директоров и педагогов школ – и городских, и сельских. Они рассказывают, как справлялись с дефицитом ресурсов, привлекали партнеров, находили общий язык с родителями и через общение с ними повышали мотивацию детей к учебе. Авторы аккуратно обобщили эти примеры и предложили направление действия для разных типов школ. В ходе полевых исследований авторы книги нашли истории успеха школ, которые сумели преодолеть обстоятельства. Чтобы не просто выживать, но и стать успешными, им пришлось приложить усилия – целенаправленные и системные. И теперь этот ценнейший опыт доступен всем. Я уверена, что он будет полезен сотням других школ в нашей стране.

Введение

Как показывают многочисленные исследования в сфере образования, для многих учащихся из бедных районов, живущих в малообеспеченных и неблагополучных семьях, школа – единственное место, которое может помочь им реализоваться в жизни. Поэтому критически важно искать варианты решения проблем таких школ, как бы несовершенны они ни были поначалу.

Долгие поиски оправдывают цель, если наша цель – повысить шанс на успех для каждого ребенка! Об этом книга, которую вы держите в руках...

В течение многих лет внимание образовательных политиков, руководителей школьной системы и общественности было направлено на лучших. К ним можно отнести наиболее успешные школы, школы инновационные, показывающие высокие достижения, обладающие мощными образовательными ресурсами, востребованные родителями и привлекающие лучших учителей. В этой книге мы хотим рассказать о тех, кто находится в ситуации прямо противоположной.

Это школы, которые совсем не видны на фоне активных федеральных и региональных инновационных площадок, гимназий и лицеев, авторских школ и победителей различных рейтингов. Как правило, они находятся в отдаленных районах, на депрессивных территориях с низким экономическим потенциалом, бедной инфраструктурой, ограниченными культурными и образовательными ресурсами. Школы обучают сложный контингент, в котором велика доля детей из неполных, малообеспеченных семей с невысоким уровнем образования,

детей с проблемами поведения и здоровья. Эти школы не могут похвастаться богатыми образовательными ресурсами, высококвалифицированными учителями и поддержкой руководства, хотя нуждаются в этом в первую очередь. Такие школы принято называть «работающими в сложных социальных условиях». В этой книге мы хотим рассказать о том, как они живут.

Начнем с того, что в первой главе представим обобщенный портрет этой группы школ. Их проблемы схожи независимо от того, в какой части России они находятся, и связаны с нехваткой ресурсов, отсутствием единых педагогических стратегий и поддержки извне. Во второй главе расскажем о том, как школы справляются с нехваткой ресурсов. В третьей – представим истории успеха, познакомим вас со школами, которым удалось выйти из кризиса и стать успешными, достичь признания и благодарности своих учеников и родителей.

Хотим сразу предупредить читателей об одном важном аспекте. Эти, успешные вопреки обстоятельствам, школы стали такими, как правило, не получая поддержки, а в некоторых случаях – встречая противодействие тех инстанций, которые должны были оказать им помощь. И это, безусловно, вызывает уважение, говорит о незаурядном мужестве и упорстве директоров и педагогов. Но надо отдавать себе отчет в том, что в более здоровых условиях, при наличии внимания со стороны органов управления, других служб системы образования и любых иных сфер, героизма потребуются меньше, а хороших школ, в которых неблагополучные дети получают свой шанс, будет больше.

Книга опирается на информацию, собранную во время визитов в школы, в ходе интервью с директорами, их заместителями, педагогами, учениками и родителями. Она дает возможность услышать эти голоса так, как их услышали исследователи. Для того чтобы чтение было максимально полезным, мы прокомментировали истории наших героев и добавили краткие резюме в конце описания опыта каждой школы.

Надеемся, что описание опыта школ, работающих в сложных социальных условиях, будет полезно и руководителям школ, и тем, кто со школами работает. Предполагаем, что рецепты улучшения образовательных результатов учеников, найденные школами – героями нашего повествования, применимы в разных школах и для разных учащихся.

Книга будет полезна и специалистам органов управления образованием. Дело в том, что школы в сложных условиях часто устойчиво находятся в числе отстающих и либо вовсе не пытаются выйти из кризиса (исследователи называют их «тонущими»), или пытаются (их исследователи называют «резильентными»), но их усилия не всегда заметны на фоне успешных школ. В обоих случаях все они не попадают в фокус внимания ни муниципальной, ни региональной систем образования. А зря! Поскольку первые «тянут» показатели системы образования вниз, а потенциал вторых заслуживает изучения и мог бы стать примером для других.

Авторы выражают благодарность всем, кто принимал участие в исследованиях и подготовке книги. В первую очередь, конечно, это директора и школьные коллективы, включая учителей, учеников и родителей школ, которые рассказали истории своих образовательных организаций. По понятным причинам мы не можем назвать номера школ, но укажем регионы, в которых они находятся.

Также мы благодарим наших коллег Татьяну Хавенсон и Татьяну Чиркину за сотрудничество и партнерство в исследовании резильентных школ, Александру Михайлову и Романа Звягинцева, проделавших огромную работу в сборе материала и подготовке книги, и Светлану Кириллову, которая взяла на себя литературную обработку материала.

Особенную признательность мы хотим выразить редактору, Юлии Пузырей, ставшей нашим соавтором и советчиком.

Мы с нетерпением будем ждать ваших откликов! Направляйте их, пожалуйста, Надежде Викторовне Бысик по адресу: nbysik@hse.ru

Что такое школа, работающая в сложных социальных условиях?

Дифференциация школ как фактор образовательного неравенства	11
Проблемы школ, работающих в сложных социальных условиях	17
Нехватка кадровых ресурсов	22
Недостаточное финансирование	24
Отсутствие дополнительных источников финансовой поддержки	25
Избыточный контроль	26
Отсутствие запроса на образование у семей; беспризорность школьников	27

Дифференциация школ как фактор образовательного неравенства

Проведенные в последние десятилетия исследования предоставили много доказательств того, что в России сформировалась ситуация существенного разрыва между школами по социальным характеристикам учащихся и качеству образования.

С момента распада СССР и провозглашения независимости России с исторической точки зрения прошло совсем немного лет. Но мы вынуждены констатировать, что в постсоветской России на смену обществу с низким уровнем различий по уровню доходов и доступа к общественным благам пришло глубоко дифференцированное и стратифицированное общество. Россия имеет ярко выраженную специфику как в распределении доходов, так и в том, что касается доступа ко всем видам ресурсов. На фоне выросшего имущественного неравенства выделился слой бедных граждан. Положение этой группы определяется не только низкими доходами, но и ограниченным доступом к социальным благам: услугам здравоохранения и образовательным возможностям¹.

Данные исследований (в том числе международных сравнительных исследований качества образования PISA и TIMSS) свидетельствуют о том, что неравенство проявилось преимущественно в дифференциации школ по социальному составу, ресурсной обеспеченности и качест-

¹ Косарецкий С. Г., Груничева И. Г., Гошин М. Е. Образовательная политика России конца 1980-х – начала 2000-х годов: декларации и практическое влияние на неравенство в общем образовании // Мир России: социология, этнология. 2016. № 4. С. 115–135.

ву образовательных результатов², и в меньшей степени – в различиях в качестве образования на индивидуальном уровне³.

Исследования подтвердили наличие дифференциации школ по качеству образовательных результатов, ресурсам и территориальным особенностям. Была выявлена взаимосвязь основного показателя качества образовательных результатов школ – среднего балла ЕГЭ – со следующими переменными:

- социально-экономические характеристики учащихся и их семей;
- материальные и человеческие ресурсы в школах;
- характеристики муниципалитетов или территорий, на которых расположены школы.

По итогам исследований авторы сделали несколько заключений.

Во-первых, существуют три типа школ: общеобразовательные учреждения, стабильно демонстрирующие высокие результаты, школы с низкими показателями и учебные заведения, занимающие среднее положение между первыми двумя группами.

Во-вторых, как правило, школы с высокими образовательными результатами преуспевают во многих областях: они имеют благоприятный социальный контекст и достаточные человеческие и финансовые ресурсы. Это преимущественно городские учреждения, большая часть которых до введения Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» 2012 г. находилась в статусе лицеев и гимназий.

В-третьих, контингент школ с низкими образовательными показателями составляют в основном ребята из неблагополучных семей; в этих учебных заведениях меньше ресурсов, и к ним относятся как городские, так и сельские образовательные организации.

В-четвертых, наиболее значимая корреляция была установлена между успеваемостью и социально-экономическими характеристиками учеников. Наблюдения, сделанные в ходе мониторинга экономики образования, также показали, что существует обратная линейная зависимость между ростом показателей социального благополу-

чия школьного контингента и средними баллами, полученными учениками на ЕГЭ, и прямая зависимость – между ростом этих показателей и числом школьников, не достигших базового уровня математических компетенций⁴.

Таким образом, данные исследований рисуют картину заметной дифференциации школ и выделяют образовательные организации, неспособные выполнять функции социального лифта.

Исследования также показывают выраженные различия между школами, находящимися на территориях разного типа: в крупных промышленных городах, небольших сельских поселениях, отдаленных территориях. Барьерами доступа к качественному образованию на селе выступают особенности расселения (и связанный с ними фактор транспортной доступности) и социально-экономическое положение сельских районов, которое, как правило, хуже, чем в городах. Следует отметить, что в России продолжается активная урбанизация: численность населения крупных городов растет, а малых и средних сёл – сокращается; увеличивается доля мельчайших сёл (с числом жителей менее 500 чел.), происходит их обезлюдение. Ситуация становится еще более драматической, так как сельские районы покидает наиболее энергичная и способная часть молодежи, чьи профессиональные устремления идентичны тем, которые имеют молодые горожане⁵.

В сельских школах еще острее, чем в городских, сказывается нехватка материальных и культурных ресурсов у семей. Как правило, они редко планируют для своих детей обучение в 10–11 классах, поступление в вуз и получение высшего образования, либо не имеют для этого финансовых возможностей.

Мельчайшие сёла не сомасштабны современной российской основной школе: недостаточно детей соответствующих возрастов для того чтобы наполнить классы, трудно сформировать коллектив педагогов-предметников, содержать здание школы, создать условия для дополнительного образования детей на базе школы, т.е. для работы факультативов, кружков, секций, экскурсий и т.д. Особенно сложно решать проблему отсутствия средств на организацию дополнитель-

² Груничева И. Г., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта // Вопросы образования. 2012. № 3. С. 30–63.

³ Козина Н. С., Косарецкий С. Г., Пинская М. А. Изменение в условиях работы учителей // Народное образование. 2016. № 6. С. 56–60.

⁴ Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Чиркина Т. А., Михайлова А. М. Резильентные школы: высокие достижения в неблагополучном окружении. Информационные бюллетени «Мониторинг экономики образования». 2017. Вып. № 21 (12).

⁵ Абанкина Т. В., Красилова А. Н., Ястребов Г. А. Образование как старт для жизни: жизненные планы сельских школьников в России // Вопросы образования. 2012. № 2. С. 87–120.

ного образования для учащихся малокомплектных школ, которые, как правило, находятся в наиболее депрессивных и отдаленных селах. В этих районах другие (помимо собственно школ) образовательные ресурсы либо отсутствуют вовсе, либо выбор их крайне беден.

У учащихся сельских школ существенно меньше возможностей и для получения дополнительного образования вне школы. Охват услугами учреждений дополнительного образования детей, проживающих на селе, на 20 % меньше, чем в городе⁶. Такой низкий показатель объясняется общим уровнем депривированности территории, неразвитости инфраструктуры образования, культуры и спорта. Большинство сельских школьников получают услуги дополнительного образования на базе школ, в которых учатся, – при этом выбор, объем и качество данных услуг, как правило, ниже, чем в специализированных учреждениях дополнительного образования.

Выпускники сельских школ проявляют наименьшую активность в сдаче ЕГЭ по выбору, уступая сверстникам не только из крупных, но и из малых городов, что, с одной стороны, сужает для них возможность поступления в вузы, с другой стороны – говорит о том, что они вообще реже выбирают такой жизненный сценарий⁷.

В отношении неравенства возможностей российская система образования адаптирует характеристики достаточно противоречивого англо-саксонского опыта, в котором образование неявно разделяется на массовое и элитное. Для России характерны существенные различия в качестве образования, которое обеспечивают ученикам элитные образовательные учреждения (прежде всего, лицеи и гимназии) и массовые общеобразовательные школы. По результатам ЕГЭ выпускники гимназий и лицеев оказываются успешнее тех, кто закончил школы с углубленным изучением отдельных предметов и кто, в свою очередь, опережает выпускников общеобразовательных школ. Кроме того, выпускники общеобразовательных школ демонстрируют значительно меньшую образовательную активность и сдают меньше экзаменов по выбору, то есть оказываются значительно менее ори-

ентированными на получение высшего образования, чем учащиеся школ с более высоким статусом.

Исследования, проведенные Я. М. Рошиной, показали, что более 40 % детей, которые учатся в элитных школах (лицеях, гимназиях, школах с углубленным изучением отдельных предметов), в дополнение к обучению в школе занимаются с репетиторами, изучают иностранные языки; более 44 % учеников посещают дополнительные занятия, почти каждый пятый самостоятельно изучает какой-то предмет или проходит обучающий курс⁸. Для сравнения: соответствующие показатели в обычных городских школах примерно в 1,5 раза ниже; в сельских школах они еще меньше, не говоря уже о школах-интернатах.

По данным исследователей, 85 % детей из бедных и малообеспеченных семей учатся в массовых общеобразовательных школах. Из школ, в которых концентрируются дети из семей с низким социально-экономическим статусом, в вузы поступает 55 % выпускников, а из школ, в которых учатся преимущественно дети из хорошо обеспеченных семей, – 75–80 %. И даже в тех социально неблагополучных школах, где выпускники демонстрируют высокие средние баллы при сдаче ЕГЭ, доля поступивших в вузы значимо меньше, чем в школах с существенно более низкими результатами ЕГЭ, но с социально благополучным контингентом⁹.

Можно предположить, что мы наблюдаем эффект прерванной образовательной мобильности или, иначе говоря, «остановленного социального лифта», когда школы создают для своих выпускников благоприятные стартовые возможности, но выпускники эти возможности не используют, поскольку их семьи, вероятно, не придают столь большого значения получению высшего образования и/или не располагают необходимыми ресурсами¹⁰. Далеко не всегда эти семьи видят для своих детей необходимость получения профессионального образования даже в средне-профессиональных учебных учреждениях.

⁶ Вахштайн В. С., Степанов П. М. (2012) Доклад на семинаре ИРО НИУ ВШЭ. Анализ и экспертиза ресурсов семей, местного сообщества и социокультурной среды в образовании и социализации детей и подростков. [Электронный ресурс]: сайт. Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/305159/>

⁷ Косарецкий С. Г., Груничева И. Г., Гошин М. Е. Образовательная политика России конца 1980-х – начала 2000-х годов: декларации и практическое влияние на неравенство в общем образовании // Мир России: социология, этнология. 2016. № 4. С. 115–135.

⁸ Рошина Я. М. Факторы образовательных возможностей школьников в России. Препринт [Электронный ресурс]: сайт. Режим доступа: http://www.hse.ru/data/2012/06/26/1255805847/WP4_2012_01_f.pdf

⁹ Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Чиркина Т. А., Михайлова А. М. Резильентные школы: высокие достижения в неблагополучном окружении. Информационные бюллетени «Мониторинг экономики образования». 2017. Вып. № 21 (12).

¹⁰ Там же.

Еще более важным и тревожным можно признать тот факт, что дети из семей с низким социально-экономическим статусом приходят в школы, которые находятся в ситуации дефицита кадровых и материальных ресурсов. Подобная резкая дифференциация школ снижает равенство доступа к образованию высокого качества для разных групп населения, порождая тем самым неравенство возможностей индивидуального и профессионального роста, усиливая и закрепляя социальную стратификацию. Очевидно, что это увеличивает и без того высокий уровень неравенства, ведет к порочному кругу его воспроизводства и накопления на протяжении поколений.

Очень ярко этот процесс описали авторы многочисленных работ в области образовательного неравенства Д. Константиновский, В. Вахштайн и Д. Куракин. «Дети – выходцы из низов – вытесняются в “дешевые” школы. Происходит фактически ухудшение уровня образования таких подростков... Здесь болевая точка. Здесь зарождается неравенство, которое затем закрепляется; начинается то, что находит продолжение в дальнейших жизненных путях поколения: воспроизводство и углубление социальной дифференциации»¹¹.

С сожалением надо признать, что это драматичное описание по-прежнему остается актуальным. Какие же проблемы являются наиболее типичными для школ, обучающихся трудный контингент, работающих в неблагоприятном окружении и на бедных территориях? С какими ограничениями сталкиваются их руководители и педагоги?

¹¹ Вахштайн В.С., Константиновский Д.Л., Куракин Д.Ю. Между двумя волнами мониторинга (2007–2008) // Тенденции развития образования: 20 лет реформ, что дальше? М.: Университетская книга, 2009. С. 164–165.

Проблемы школ, работающих в сложных социальных условиях

Как мы уже отметили, прежде всего, это проблемы сложного контингента. Они связаны с низким социально-экономическим статусом семей учащихся, который выражается в отсутствии запроса на образование, в незаинтересованности родителей в общении со школой и учителями, а также в их невнимании к тому, что происходит с ребенком как в школе, так и за ее пределами.

Всё это – неизбежное следствие низкого образовательного уровня и социальной неустроенности родителей. Ведь в наименее благополучных школах только каждый восьмой ученик живет в семье, где хотя бы один родитель имеет высшее образование, и почти у каждого пятого ребенка родители не имеют работы. В то время как в наиболее благополучной группе школ 7 из 10 учащихся – это дети, у которых оба родителя имеют высшее образование, а случаи, когда в такие школы приходят дети из семей безработных, крайне редки¹².

Кроме того, в таких школах много детей социально и педагогически запущенных, отстающих, немотивированных к учебе. Школы с таким контингентом проигрывают в конкурентной борьбе за перспективных учеников, и тяжесть их положения усугубляет негативная селекция – уход наиболее успешных школьников и приток наиболее сложных и неблагоприятных. В результате образовательные результаты школы продолжают снижаться. В наиболее опасном положении оказываются школы, сделавшие ставку на расширение контингента за счет приема боль-

¹² Фрумин И. Д., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Социально-экономическое и территориальное неравенство учеников и школ // Народное образование. 2012. № 1. С. 17–24.

шого числа детей, обучающихся по коррекционным программам. Поэтому очень часто, когда мы говорим о школах с низкими результатами, ими оказываются школы, работающие в неблагоприятных социальных условиях.

Проблемы и дефициты другого рода обусловлены бедной образовательной средой школы, ограниченными материально-техническими и кадровыми ресурсами. Как раз при обучении проблемного контингента, когда школы остро нуждаются в дополнительных ресурсах и специалистах, проблемы с кадрами становятся очевидны. Как правило, для таких школ характерно старение коллектива, отсутствие у учителей знаний современных педагогических технологий, необходимых для того чтобы справляться со сложным контингентом учащихся, отсутствие у руководства понимания того, какой должна быть образовательная политика школы, а у педагогов – готовности к изменениям.

Репутация таких школ не способствует привлечению квалифицированных специалистов. Данные мониторинга показывают, что в школах с более благополучным контингентом учащихся выше доля учителей, которые получили высокую профессиональную подготовку. Лучшие школы активно привлекают учителей, получивших ученую или магистерскую степень, хотя их доля и невелика.

В благополучных школах большая доля учителей имеет высшую квалификационную категорию; в школах, наименее благополучных в социальном плане, почти каждый пятый учитель вообще не имеет квалификационной категории. Таким образом, если дети из семей с максимальными ресурсами приходят в школы, в которых встречаются с наиболее профессиональными учителями, то дети родителей с низким уровнем образования и с ограниченными экономическими возможностями оказываются в школах с наименее профессиональными педагогами.

У сельских школ положение наиболее сложное. Поскольку им особенно трудно привлекать нужных специалистов и молодых учителей, администрация оказывается ограничена в возможности предъявлять требования к качеству преподавания. С другой стороны, работающие учителя недостаточно вовлечены в профессиональное общение и обмен опытом с коллегами, что также не способствует критическому отношению к своей деятельности и не стимулирует к профессиональному развитию.

Кроме того, в таких школах, за исключением наиболее крупных, остро не хватает дополнительных специалистов – психологов, дефектологов, способных оказать помощь проблемным ученикам и учителям, которые с ними работают.

Что касается минимальных финансовых возможностей школ, где учатся дети из социально неблагополучных семей, то о них в первую очередь может свидетельствовать (хотя и косвенно) уровень заработной платы учителей. По данным МЭО¹³, заработная плата учителей, администрации и других сотрудников планомерно возрастает по мере роста социального благополучия школы. В наименее благополучных школах она в полтора раза меньше, чем в тех, которые обучают наиболее благополучный контингент. В большой степени это объясняется территориальной принадлежностью школ: значительная часть школ с социально неблагополучным контингентом расположена в селах и небольших городских поселениях, где заработная плата существенно ниже, чем в крупных городах.

О материальных возможностях учителей школ, работающих в сложных социальных условиях, красноречиво свидетельствуют их ответы на вопросы анкеты МЭО: каждый пятый из ответивших сообщил, что «на ежедневные расходы хватает, но покупка одежды уже представляет трудности», и почти половина считает свою зарплату неконкурентной «относительно регионального рынка труда». Четверть респондентов (что существенно больше, чем в благополучных школах) жалуется на «плохое социальное обеспечение»: путевки, дополнительное медобслуживание, питание и т.д.¹⁴.

Это положение можно считать не только несправедливым, но и стратегически неоправданным. Такая финансовая политика не поощряет высокое качество управления, не позволяет привлечь к руководству наиболее сложными школами квалифицированных опытных управленцев, а им, в свою очередь, – нанять высококвалифицированных педагогов. Положение наименее благополучных школ с низкими результатами усугубляет крайне низкий уровень заработной платы психологов и социальных педагогов, в которых они нуждаются, учитывая сложность обучаемого контингента и отсутствие ресурсов в семьях школьников.

¹³ Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Чиркина Т. А., Михайлова А. М. Резильентные школы: высокие достижения в неблагополучном окружении. Информационные бюллетени «Мониторинг экономики образования». 2017. Вып. № 21 (12).

¹⁴ Там же.

То, что дифференциация школ по социальным характеристикам контингента сопровождается дифференциацией финансирования, при которой ущемленными оказываются социально неблагополучные школы, подтверждают данные о поддержке тех или иных программ, которые школы реализуют помимо основной образовательной программы.

Мониторинг показал, что наиболее неблагополучные школы реже других получают финансирование на поддержку инновационной деятельности, работу с одаренными детьми и учащимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Почти две трети директоров таких школ сказали, что вообще не получали дополнительного финансирования.

Инновационная деятельность в школах с социально неблагополучным контингентом поддерживается в два раза реже, чем в других школах, работа с одаренными детьми – в 2–2,5 раза реже. Таким образом, от социально неблагополучных школ не ожидают внимания к одаренным учащимся либо не предполагают, что такие ученики у них есть. В качестве целевой группы для дополнительной работы в таких школах рассматривают только детей с ОВЗ, но даже и эта программа финансировалась реже, чем в благополучных школах. И это при том, что социально неблагополучные учащиеся не могут рассчитывать на ресурсы семьи и максимально зависят от возможностей школы! Школе же для этого требуются дополнительные специалисты, для привлечения которых, как было показано выше, у учебного заведения не хватает средств.

Более прямым показателем финансовых возможностей школ можно считать данные о структуре их доходов. Только в школах, которые обучают детей из социально благополучных семей, доходы от внебюджетной деятельности вносят существенный вклад в бюджет школы и составляют в нем не менее четверти. Социально неблагополучные школы почти полностью зависят от государственных бюджетных средств.

Отсутствие финансовых ресурсов усиливает кадровые дефициты и не позволяет организовать образовательный процесс так, как этого требует сложный контингент. Учитывая низкий материальный уровень семей, школа не может привлекать их ресурсы для решения насущных нужд и предлагать дополнительные платные услуги.

И если школа находится в состоянии стабильно неуспешного существования, учредитель зачастую теряет интерес к работе с ней, не рассчитывая вовлечь как педагогов, так и учащихся в обмен опытом, конкурсы, проекты, и перестает оказывать ресурсную поддержку. Низкие ожидания учредителя и отсутствие институциональных механизмов ответственности школы за результаты своей деятельности приводят к тому, что у школ отсутствуют не только ресурсы, но и стимулы к преодолению неблагополучных обстоятельств и эффективной работе.

О том, насколько тяжело преодолеть эти обстоятельства, рассказывают директора трех разных школ, фрагменты из разговоров с которыми мы приводим ниже. Подчеркнем: это очень успешные, сильные руководители! Двое из них пришли в школы, находящиеся в ситуации кризиса (проще говоря – деградации), и смогли за короткое время совершенно изменить жизнь школы. Им удалось, как говорят в этом случае за рубежом, «перевернуть» школы, превратить их в развивающиеся, процветающие и востребованные. Тем важнее понять, с какими препятствиями директора и школы сталкивались и продолжают сталкиваться постоянно.

Нехватка кадровых ресурсов

Привычное состояние школ – это кадровый голод. Публикации об этом появляются даже в местной прессе. Как правило, директор остается с этой проблемой один на один. В худшем случае вмешательство органов управления образованием принимает форму взысканий за невыполнение учебного плана.

– Мы заявку делали в региональное министерство образования заранее, – рассказывает директор. – Но никто на наши запросы, на нашу боль нигде не откликнулся. А когда приехали представители контролирующих органов, они лишь посмотрели, что мы сделали. Единственное, что я могла сделать: в младших классах учительница начальной школы вела английский язык два часа в неделю, а вот все остальные классы: пятый, шестой, седьмой, восьмой, десятый – у меня оставались полгода без учителя. А чтобы выполнить программу и дать аттестаты за девятый и одиннадцатый классы, я договорилась с учительницей английского языка, – хотя она не очень-то хотела, – и мы возили детей в другую школу. И вот благодаря этому наши дети получили [уроки английского языка. – Авт.]. Но представители контролирующих органов начали проверять журналы и смотрят – у нас невыполнение программы. В общем, я получила штраф на пятьдесят тысяч рублей. Штраф за то, что никто мне не помог! Никто! Министерство образования, которое должно быть тоже заинтересовано, просто отмолчалось...

Чрезвычайно остро стоит проблема отсутствия специалистов для работы со сложными учениками, которые зачастую приходят в школу, будучи уже в состоянии педа-

гогической запущенности. В небольших школах в штатном расписании отсутствуют ставки психолога, логопеда, коррекционного педагога, и учителя могут рассчитывать только на помощь специалистов медико-психологического центра из города.

– У нас седьмого вида шесть или семь детей¹⁵, – объясняет директор. – Но у нас есть вообще очень сложный класс по составу. Если пойдете сейчас в девятый класс... Вы увидите, физически развитые дети, причем у них это развитие преобладает над интеллектуальным... В общем, самый трудный класс, с которым мы работаем. Не знаю, как мы будем их выпускать. Самое интересное, что выпускать-то мы должны их так же, как остальных детей, понимаете? Но это нереально!

До этого у нас были классы, где мы хоть как-то могли учить, у нас дети продвигались, пусть хоть и потихонечку. Но вот сейчас два мальчика в девятом классе – никак их не сдвинуть. Во-первых, там семейные проблемы. Двойняшки. Матери нужно было решать все остальные проблемы, чтоб выжить, их прокормить. Эти мальчишки выросли. Я не знаю, как они будут сдавать экзамены. В начальную школу они пошли нечитающие, и что бы мы там ни делали... Сегодня приезжает к нам специальный психолог работать с родителями, с детьми с девиантным поведением.

Отдельно стоит остановиться на проблеме профессионального выгорания и нежелании молодых учителей осваивать новые технологии и методы обучения. Как говорит директор, «есть люди, которые владеют методами, имеют высокую квалификационную категорию, но они не принимают новые ориентировки. Новые ценности. Они не принимают новых детей. [У них] проблемы в общении с современными детьми». Другой директор продолжает: «Мы видим, что есть группа учителей, которая работает просто потому, что нужны деньги. А качество их интересует только в том плане, как я буду выглядеть на фоне других и что обо мне скажет администрация».

¹⁵ Респондент имеет в виду, что 6 или 7 детей обучаются по адаптированной основной общеобразовательной программе для учеников с задержкой психического развития (ЗПР), вариант 7.1 или 7.2; словосочетание «дети седьмого (или любого другого) вида» является терминологически неграмотным, однако, к сожалению, весьма употребительным среди руководителей школ. *Прим. ред.*

Недостаточное финансирование

– Сегодня наша школа в разряде неэффективных учреждений, – рассказывает один из директоров. – Почему? Потому что законы такие принимают. У нас 417 человек. У нас 20 надомников. Нам их выгнать надо?! Они к нам отовсюду едут, и мы с ними работаем. Из них 16 человек – дети-инвалиды¹⁶, понимаете? Ин-ва-ли-ды! 40 человек экстернатников. И сегодня мы в ущерб себе работаем и с ними. Ни один учитель ни одной копейки за экстернатников не получает, ни один: ни за консультации, ни за экзамены, ни за что!

И когда учитель работает с надомниками, это очень большая индивидуальная ответственность. Очень большая – потому, что это больной ребенок, и ему надо помочь. И учитель два раза в неделю топает к ним и занимается, работает дополнительно. Ему оплачивают два часа, а тратит он не два часа, еще уходит время на дорогу. И очень высокая степень личной ответственности, плюс работа с родителями.

...Стимулирующая надбавка у нас 1 %, а не 10 %, потому что мы “неэффективная школа”. И мы это понимаем. И держит только миссия: поскольку понимаешь, что пришли работать в образование, а не куда-то.

Далее директор объясняет, кто и почему присвоил школе обидный статус, как она попала в неэффективные:

– Экономисты присвоили. При подушевом финансировании на 417 человек нам не хватает 1,6 млн. на содержа-

¹⁶ Корректной является формулировка «дети с инвалидностью», но мы цитируем респондента дословно, в том числе для того чтобы сохранить эмоциональную составляющую его высказывания. Прим. ред.

ние нашей школы. И нам пришлось оптимизировать штатное расписание. Мы 10 ставок сократили. Те ставки, которые нам очень помогли вначале. И тут надо высказать благодарность нашему управлению образования и администрации, потому что, когда мы к ним пришли, то – даже притом, что детей было всего 170 человек, – нам дали шесть дополнительных единиц. На них мы смогли пригласить дополнительно людей, которые нам были нужны. Они учили танцам, учили лепить, строгать, обжигать, делать глиняные игрушки, петь. Потом это всё пришлось сократить. Сейчас их нет. Но кружки как были, так и ведутся. Ведутся штатными педагогами, которые работают очень много, на износ.

Отсутствие дополнительных источников финансовой поддержки

Бюджетное финансирование не позволяет школе оперативно решать вопросы жизнеобеспечения; на помощь муниципальной администрации она редко рассчитывает. Родители не имеют возможности поддерживать школу финансово за счет благотворительных взносов и оплаты дополнительных образовательных услуг. В результате зачастую типичная картина выглядит так:

– Крыша течет пять лет, – рассказывает директор. – Сделал спонсор ремонт, но всё заливает. Вы не поверите: мы этой крыше фотографии делаем и по «электронке» отправляем в местную администрацию, в районный комитет образования, на все уровни. Лишь бы только нам помогли и у нас не текло. Вот мы сейчас всё замажем за лето, найдем дырки, очистим – и вроде сухо. А ноябрь, декабрь, январь, когда зима – у нас ведра стоят. Мне некуда детей переводить... Условия, в которых мы работаем, очень “хорошие”. Терпим, хотя и ругаемся.

Избыточный контроль

Еще одна проблема, которая занимает существенное место в повседневной жизни школы, – это избыточный контроль и бессмысленная отчетность, которые за последние годы, по оценке директоров, нарастают.

– Даже если мы выпроводим учеников из школы на год, всё равно мы все бумаги сделать не успеем. Вот что важнее было сегодня: написать отчетность по занятости физкультурного зала или взять детей за руки и водить с ними хоровод? Важнее – хоровод.

Контроль часто проявляется в наиболее агрессивных запретительных формах и не только не помогает школе решить проблемы, с которыми она сталкивается ежедневно, но и создает препятствия для тех решений, которые директору удастся найти.

– Судимся с пожарными. Группа специалистов приехала, обследовала наши ограждения и лестницу. Но на ремонт денег нет. Вот поедем на суд. Судимся с СЭС. С министерством образования региона судилась, с автоинспекциями. Службе республики по автотранспорту мы должны 30 тысяч. Два года назад выписаны были штрафы. Так и живем. Местные деньги могли бы пойти на школу. А получается, что наши деньги уходят на штрафы.

А с автобусом у нас проблемы. Я возила на этом автобусе детей из двух школ. Вот рядышком школа. Ребята, которые в ней учатся, находятся в двух поселках по пути. И я на своем автобусе возила и этих детей на занятия. Но приехала инспекция, и меня оштрафовали на 90 тысяч рублей... Если написано “для такой-то школы” – значит, только для такой-то, хотя мы в одном микрорайоне и должны другу другу помогать. Сейчас я автобус сдала...

Отсутствие запроса на образование у семей; беспризорность школьников

Тяжелое материальное положение семей, невысокий уровень образования родителей – всё это определяет их низкие ожидания от школьного образования. А если в семье нет понимания ценности школьного образования, школа теряет такие важные опоры, как поддержка со стороны родителей и развитие учебной мотивации учащихся. Это значит, что – помимо образовательных задач – перед педагогами возникает задача сформировать запрос на образование и уважение к школе как у детей, так и у их родителей.

– В основном наш контингент – это семьи рабочих, – рассказывает директор. – Завод. Он то работает, то не работает. То сокращают, то не сокращают. Живут люди в общежитиях около завода... Ужас что там творится! У родителей понимание, зачем детям нужно получать образование, с нашим, учительским, не пересекается совершенно. Родители не могут контролировать своих детей, не могут приобретать вещи, учебники.

Пытаемся родителям разъяснять, напоминать, что они за этих детей ответственность несут. Но эффект минимальный. Иногда даже из группы продленного дня не забирают вовремя. Считают, что пока школа открыта, ребенку можно там сидеть.

Описанная ситуация типична для школ, где учатся дети из социально неблагополучных групп. Под цитатами из высказываний директоров, приведенными выше, могли бы подписаться многие их коллеги. Можно смело утверждать: снижение учебных достижений школ – результат того, что, работая в сложных социальных условиях, они сталкиваются с проблемным контингентом учащихся, не имея необходимого для этого потенциала: ни финансовых, ни кадровых ресурсов.

Приведя эти неутешительные данные, зададимся еще одним вопросом: что (помимо тяжелейших внешних условий и отсутствия поддержки) служит причиной снижения учебных результатов школы и, в конце концов, приводит ее в состояние кризиса? Адекватны ли образовательные стратегии и культура школ стоящим перед ними сверхсложным задачам – или проводимая школами политика только усугубляет их беспомощность?

Сложившаяся ситуация сама по себе уже представляется объективно крайне сложной, но чрезвычайно усугубляется при отсутствии эффективных управленческих решений. На основании многолетних наблюдений¹⁷ можно сделать вывод, что организация образовательного процесса в исследуемых школах не отвечает особенностям контингента учащихся, а сами школы не обладают достаточными ресурсами. Для подавляющего большинства учеников всех исследуемых образовательных учреждений именно школа является единственным местом получения образования, поэтому важно, чтобы время их пребывания в школе было максимально наполнено. Но дополнительные образовательные услуги, которые школа предлагает учащимся после уроков, в большинстве случаев ограничиваются спортивными секциями и художественными кружками (как правило, не более двух-трех). Причем этот вывод касается всех исследованных школ, а не только наиболее отдаленных, которые не могут рассчитывать на помощь учреждений дополнительного образования.

Регулярных занятий с наиболее заинтересованными в обучении учениками, предметных факультативов в школах нет – как нет и постоянно действующих дополнительных занятий-консультаций для слабых учеников. В общеобразовательных школах отсутствует профилизация на старшей ступени. Во всех школах элективные курсы минимально обеспечены или отсутствуют вовсе, что также снижает шансы выпускников на высокие учебные результаты. Учитывая низкую наполняемость классов, администрации не удается сформировать профильные группы.

Школы, которые пребывают в состоянии кризиса, работают в условиях, которые крайне сложны объективно. Но, вместе с тем, их кризисное состояние является также результатом отсутствия на про-

тяжении длительного времени эффективных управленческих решений, направленных на поддержку учебной мотивации школьников, профессиональной инициативы учителей, их общей заинтересованности в максимально возможных достижениях. Главное, что мешает ставить такие цели и находить средства для их решения, – это смещение фокуса в образовательной стратегии школы. Обучая детей из семей с низким социальным статусом, зачастую – семей неблагополучных, школа берет на себя функции семейного присмотра и ухода, решая охранительные и воспитательные задачи и перенося на них акцент со своих прямых – собственно образовательных – целей. Часто школа рассматривает такую стратегию как свою особую миссию и при обсуждении качества образования ссылается на нее как на оправдание низких учебных достижений: *«учебные результаты – это еще не всё: важно воспитать, дать путевку в жизнь, что мы успешно делаем»; «высшее образование не всем нужно, плюс мы понимаем, что не все могут сдать ЕГЭ»*. В этом случае можно сказать, что школа обречена на прозябание. Она не может дать ученикам шанс на успех и лишает их перспективы в жизни, поскольку даже позитивный социальный опыт не может компенсировать отсутствие достаточной подготовки к продолжению образования.

Оправдание педагоги находят также в том, что родители не оказывают детям помощи в обучении и не видят ценности в образовании: *«У нас родителей с высшим образованием крайне мало. А если родители не заинтересованы в получении знаний, то они и в семьях не будут это нести. Дети иногда понимают нас лучше. У них уровень выше, чем у родителей»*.

Изменить привычный уклад трудно еще и потому, что работающие в школе учителя недостаточно вовлечены в обмен опытом, в профессиональное общение (по выражению педагогов одной из школ, «варятся в собственном соку»), что ограничивает возможности для критического самоанализа и профессионального развития. На это обычно жалуются директора: *«Люди возрастные. И когда человеку 65, основная масса из них менять ничего не хочет или даже не может»*. В результате и педагоги, и школьники теряют надежду на изменения, и школа привыкает жить в состоянии стабильного отставания, не веря в свои возможности и не рассчитывая на улучшения.

На этой драматичной констатации можно было бы остановиться и признать ситуацию малоперспективной, если бы не одно обстоя-

¹⁷ Пинская М. А., Косарецкий С. Г., Фрумун И. Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 148–177.

тельство. В ходе статистических и полевых исследований нам встретились школы, которые – находясь в таких же сложных условиях, как и другие неуспешные образовательные учреждения, и обучая таких же проблемных учеников, – демонстрировали существенно более высокие результаты и убедительно конкурировали с более благополучными школами. Поэтому мы бы хотели перейти от разговора о проблемах к обсуждению того, как выжить и развиваться школе, оказавшейся в сложных социальных условиях.

Мы постараемся показать, как школы справляются с обозначенными проблемами, какие решения работают настолько надежно, что их можно рекомендовать другим как полезный и необходимый инструмент, позволяющий школе успешно преодолевать неблагоприятные условия и дефицит ресурсов.

Свою задачу мы видим в том, чтобы поделиться успешным опытом школ, учителей и директоров, которым удалось преодолеть внешние ограничения, со всеми, кому еще предстоит найти свой путь к успеху.

Часть 2

Стратегии школ, вышедших из кризиса



<i>Пример № 1</i> Школа в крупном городе. Стратегия – максимальное привлечение возможных ресурсов	34
<i>Пример № 2</i> Школа в среднем городе. Стратегия – кооперация внешних и внутренних ресурсов	42
<i>Пример № 3</i> Школа в малом городе. Стратегия – партнерство с органами правопорядка и социальными службами	49
<i>Пример № 4</i> Сельская школа на границе крупного города. Стратегия – общественно-активная деятельность	56

Эта глава посвящена описанию школ, сделавших своим приоритетом наращивание образовательных ресурсов. Подчеркнем, что эти школы сосредоточились на «внешнем плане» и не ставят задачи внутренней перестройки, изменений в образовательном процессе и отношениях в педагогическом коллективе. Начнем с описания нескольких школ, на примере которых можно увидеть, что один из ключей к преодолению тотального дефицита ресурсов школы – это целенаправленная кооперация и интеграция ресурсов внешних.

Кто, с кем и как кооперируется? Как школы пришли к необходимости интеграции? Чего достигли на этом пути? Как привлекали ресурсы? Обо всем этом расскажем ниже.

Пример № 1.

Школа в крупном городе. Стратегия – максимальное привлечение возможных ресурсов

*Мы решили организовать сообщество с Домом творчества, Домом культуры: будем направлять друг другу детей и отслеживать их достижения. Потом соберемся и проанализируем, какой положительный эффект дало это нашим детям.
(из разговора с директором)*

Окружение и социальная инфраструктура

Школа находится на окраине Ярославля в промышленном районе, который традиционно считался неблагополучным. Район пережил кризис сокращения производства (наиболее острый во второй половине 90-х годов, но продолжавшийся и на момент исследования). Большая часть жителей района занята на предприятиях промышленности, строительства и транспорта, которых в районе свыше 1000 (плюс 465 предприятий сферы услуг). В центре района расположено новейшее элитное жилье (квартиры и коттеджи), но окраины застроены домами частного сектора. Рядом со школой находятся общежития, ранее принадлежавшие заводу.

Ресурсы семей

По характеристикам контингента школа относится к типу школ, работающих в сложных социальных условиях, – об этом свидетельствует социальный паспорт учреждения. В школе (на момент начала исследования) почти 400 учеников; многие семьи проживают в бывших заводских общежитиях, окружающих школу, – здесь сформировалась среда, которую характеризует алкоголизм, тяга к правонарушениям и детская безнадзорность.

По данным школьного мониторинга:

- 4 % учеников состоят на внутришкольном учете либо на учете в органах ОВД;

- 10 % детей воспитываются в многодетных семьях;
- 40 % воспитываются в неполных семьях;
- лишь у 8,5 % учеников оба родителя имеют высшее образование;
- для 14 % русский язык не является родным.

Семьи с низким образовательным и социальным уровнем не ориентированы на высокие учебные достижения детей и на получение ими высшего образования или продолжение образования в колледже. У семей не сформирован запрос на расширение культурного кругозора детей и их разностороннее развитие. В худшем случае дети после уроков предоставлены сами себе, родители не организуют и не контролируют их досуг. Установки родителей в отношении образования лишают детей уважения к институту школы.

– Одиннадцать вечера, а пятилетний ребенок сам сидит на улице, – рассказывает завуч школы. – Да, это – вопиющий случай. Но он характеризует контингент наших родителей. Дети приходят домой, а родители, в лучшем случае, спросят: «как дела в школе»? И никто в семье не ждет развернутого ответа на поставленный вопрос. «Нормально». Всё, я свою функцию выполнил, вопрос задал. Таких родителей у нас очень-очень много.

Ресурсы школы:

- 30 % педагогов имеют высшую квалификационную категорию;
- 20 % – первую;
- 40 % учителей достигли пенсионного возраста;
- 25 % – старше 60 лет;
- в штате школы нет специалистов-психологов и коррекционных педагогов.

Подчеркнем:

Проблема, с которой столкнулась школа, – типична. Сложный контингент учеников, немотивированных на образовательные достижения, большое число семей с низким образовательным, социальным и экономическим ресурсом и при этом недостаточный педагогический потенциал образовательной организации – сочетание этих трех аспектов есть признак школы, работающей в сложных социальных условиях.

Однако городская территория, окружающая школу, обладает всеми образовательными и культурными ресурсами, необходимыми для

детей и родителей (см. ниже). Проблема в том, что семьи учеников не ориентированы на грамотное использование этих ресурсов.

Интеграция и кооперация

Образовательная сфера района, в котором расположена школа, достаточно развита. Здесь действуют 24 муниципальных дошкольные образовательные организации и ведомственный детский сад, работают 12 муниципальных общеобразовательных организаций: 9 общеобразовательных школ, лицей, открытая сменная общеобразовательная школа, санаторная школа-интернат. Программы дополнительного образования реализовывают: центр внешкольной работы «Приоритет», Дом детского творчества, детско-юношеские спортивные школы (ДЮСШ).

Как определить потенциальных партнеров школы? Обратит внимание на тех, кто ближе.

Ближайшие к школе учреждения дополнительного образования можно рассматривать как ее партнеров. Это – ДЮСШ, Дом культуры, детско-юношеский центр, детская юношеская библиотека им. А. С. Пушкина, Дом творчества детей и юношества.

В числе потенциальных партнеров – соседние детские сады. Еще один партнер – КДН (комиссия по делам несовершеннолетних) района.

Школа установила контакт со спортивной школой, дети получили возможность отправиться в походы, для которых раньше не было ни материальных средств, ни педагогических кадров.

– Для того чтобы организовать походы школьников, нужны продукты, обмундирование, палатки, спальники, не-

обходим человек, который будет отвечать за детей, – говорит директор. – Это сложнейшая подготовка, ответственнейшее мероприятие. В поход можно взять ограниченное количество детей. Надо создать атмосферу в группе, надо, чтобы она делилась на несколько групп и чтобы все были на виду.

Можно ли ожидать, что походы и выезды за город повысят интерес детей к учебе и скажутся на их результатах?

– Если у нас объявляется поход, то ребята берут краски, мольберты, карандаши, – объясняет директор ДЮСШ. – С одной стороны, у них поход, а с другой стороны – идут занятия: дети в походе рисуют, занимаются с учителем географии. Когда спрашивают: «Как влиять на учебные результаты?» – я думаю, что вот так и влиять: учить и архитектуру, и географию, и историю одновременно... У нас все учителя работали с такими группами, все провели занятия. У детей колоссальный выигрыш получается.

– В следующем году мы планируем заниматься работой с детскими садами, – говорит директор школы. – На нашу школьную неделю спорта мы уже приглашаем малышей из детсадов. К нам приходили группы из трех садиков. И они с нашими первыми классами соревновались в спортивных играх.

С одной стороны, у них поход, а с другой стороны – идут занятия: дети в походе рисуют, занимаются с учителем географии.

Подчеркнем:

Кооперация институтов общего и дополнительного образования позволяет школе, находящейся в сложных социальных условиях, осуществить программы, на которые ей не хватает материальных и кадровых ресурсов. Эта кооперация открывает возможность новых, нетрадиционных образовательных форм, выводя учебную деятельность за пределы отдельных организаций, в сформированную ими образовательную среду. Основанием для ее развития служит обратная связь между участниками партнерства: из школьников формируется контингент системы дополнительного образования, а вовлечение детей в работу организаций дополнительного образования и оживление их внеучебной активности повышает академическую успеваемость.

Образовательная организация и ее традиционные партнеры – детско-юношеский клуб, Дом творчества, ДЮСШ – в этом случае разрабатывают общую программу и распределяют ответственность за ее реализацию. Все они становятся участниками проекта, в котором школа занимает позицию проектировщика.

Задача школы – включить в свою среду образовательные ресурсы района.

Кооперация с другими организациями социальной и медицинской сфер, работающими с семьями и детьми, помогает школе налаживать отношения с родителями, т.е. решать, может быть, самую сложную для всех школ задачу.

Первые шаги школы навстречу родителям

– Когда мы говорим о мотивации? Когда у ребенка ее нет, – считает директор школы. – Но у него нет мотивации, потому что его никто не поддерживает дома. Ведь многие дети учатся ради родителей. Они еще не понимают, насколько учеба ценна для них самих: им просто хочется порадовать маму.

– Некоторых родителей будущих первоклассников не интересует ничего: ни кто учитель, ни какая программа, ни в какую смену ребенок будет учиться. Ни-че-го. Подал заявление и ушел. Всё! – подхватывают педагоги. – Их отношение к школе заметно

уже с первого класса. Самые сложные родители именно в первом классе: поколение непоротых детей стало поколением непоротых родителей. Например, учитель пишет замечание, что что-то было сделано не так, а папа отвечает: «Сами-то проверяете?»... Папа что этим хочет доказать? Что он прав и что он умнее учителя. Своему ребенку он это уже доказал. Ребенок пока еще не понял, что папа – хам. Со временем поймет. Но это всё выстраивается у него в негативное отношение к учителю.

Педагоги часто не находят убедительных аргументов, чтобы преодолеть барьер, разделяющий семьи и школу, выстроить между ними продуктивное взаимодействие.

Школа не обладает достаточно квалифицированными специалистами для диалога со сложными родителями. Но администрация продолжает попытки строить с ними отношения, привлекая их к решению важных для школы вопросов, т.е. делая своими педагогическими партнерами.

В школе создан Управляющий совет, и это стало первым достижением. При создании Управляющего совета выделилась категория активных родителей. Они по собственной инициативе взяли на себя часть воспитательной работы со сложными учениками и проблемны-

ми семьями: от индивидуальных бесед с детьми и консультаций родителей до посещения семей и приглашения их в школу.

Размышляют мамы – члены Управляющего совета:

– Мы можем отреагировать на школьные новости и донести их до других родителей лучше, чем директор. Когда мы стали посещать уроки, и климат в школе стал лучше, и дети спокойнее.

– Мы по субботам приходим в школу, сидим, дежурируем. В это время мамы сюда приходят, разговаривают с учителями и друг с другом. Одна сказала о сыне: «Я просто не знаю, что с ним делать». Она плакала. Я ее мальчишку позвала, говорю: «Ты пожалей маму. Папы у тебя нет. Ты на «З» можешь учиться?» И взяла его на контроль. Прихожу в школу и всегда спрашиваю: «Миша, как у тебя дела?» Захожу в класс к нему. И всё начало налаживаться.

Однако пока существенного прорыва в отношениях школы с родителями не произошло. В работу совета включились только самые активные мамы, которые и раньше участвовали в жизни школы.

– Если родителям неинтересно, – размышляет завуч школы, – они всё равно никуда не пойдут: ни на собрание, ни на школьный праздник. Будут либо дома на диване лежать, либо пропадать на работе, либо еще где-то.

Приглашение родителей на регулярные собрания и школьные праздники не изменяют их отношения к школе.

– Приглашительные билеты для родителей, сделанные ребенком на уроке технологии, – это трогательно, но это мы уже проходили, – говорит завуч. – А что в итоге? Кто из родителей ходил на школьные мероприятия без этого билета, тот и с ним пришел. Чай в школе мы тоже пили. Родители говорят: ну надо же к столу взять что-то, а купить – неудобно, надо печь. А печь я не буду... В итоге некоторые вообще решили не приходить.

Подчеркнем:

Ситуацию, сложившуюся в школе, можно описать как рассогласование запросов и ожиданий педагогов и семей. Что делать? Для школы необходимо правильно идентифицировать ожидания (свои и родителей), отвечать на запрос, который является актуальным для конкретных родителей.

О мотивации мы говорим лишь тогда, когда у ребенка ее нет.

Мы можем донести до родителей школьные новости лучше, чем директор.

Проанализировав родительские запросы, школа сделала вывод: семьям нужна психологическая поддержка и помощь в решении проблем, возникающих при воспитании ребенка. Администрация школы решила привлечь профессиональных психологов. Они будут проводить соответствующие занятия с родителями и с педагогическим коллективом.

– *Наша цель: продумать ряд семинарских занятий не только для родителей, но и для учителей,* – говорит завуч школы, – *определить направление работы учителей с родителями и формы взаимодействия психологов с родителями. Тут целая цепочка возможных направлений.*

Для родителей это значит: «Мной заинтересовались!»

Администрация нашла форму проекта и его название: «Школа эффективного родительства». Однако она отдает себе отчет в том, что школа не обладает ресурсами, необходимыми для решения поставленных задач. Поэтому администрация пригласила к партнерству медико-психологический центр.

логический центр.

– *Для этих родителей недостаточно лекций,* – убеждена директор центра. – *Могут быть разные формы работы с ними: круглые столы, дискуссионный клуб – чтобы активизировать даже тех, кто не очень социально активен и не слишком заинтересован.*

Размышляют директор и педагоги школы:

– *«Школа эффективного родительства» – привлекательная идея для трудных семей,* – считает директор. – *Для родителей это значит: «мною заинтересовались»! Теперь наши мамы и папы не просто отбывают повинность на родительских собраниях.*

– *Мы запустим такие собрания с сентября по май и посмотрим на результаты,* – планирует завуч. – *Их измерить очень просто: есть показатель посещаемости. Интересно – я пришел. Неинтересно – я не пойду. Не надо ничего изобретать – просто посчитать, сколько родителей приходило в начале и сколько в конце. Даже анкет не нужно.*

– *Это может стать новой универсальной моделью, адаптированной к социальному контексту района и школы,* – уверена директор медико-психологического центра. – *На мой взгляд, задача реальная и вполне выполнимая.*

Подчеркнем:

Описанная стратегия помогает решить проблему, которая назрела в отношениях школы и родителей, за счет привлечения внешнего, но потенциально доступного ресурса.

Первый шаг для школы, находящейся в сложных социальных условиях, – определить свои дефициты. Следующий важный шаг – выйти за свои пределы и вступить в партнерство с другими образовательными и иными организациями. Со временем в районе может быть создана среда, отвечающая на запрос разных участников образовательного процесса: детей, родителей, учителей. Школа крупного города имеет самые высокие шансы восполнить свои дефициты за счет привлечения внешних ресурсов.

Резюмируем:

Кооперация позволяет школе осуществить программы, на которые ей не хватает материальных и кадровых ресурсов. Но нужно не просто устанавливать контакты с разными организациями из внешнего окружения, а приспособливать их ресурсы для решения выявленных внутренних дефицитов.

Пример № 2.

Школа в среднем городе. Стратегия – кооперация внешних и внутренних ресурсов

– Проблема школы заключается, как мне кажется, в местном социуме. В двухэтажных бараках живут работники локомотивного депо и ТЭЦ. Многие из них давно потеряли работу и занимают социальное жилье. Даже когда идешь по району днем, попадается много нетрезвых людей. (из разговора с директором)

Школа в Петрозаводске расположена в микрорайоне, удаленном от центра. Рядом – крупные предприятия: Октябрьская железная дорога, ТЭЦ, завод вторичной обработки металлов. Связь с центром города затруднена: между ним и микрорайоном проходит железная дорога. Безопасных пешеходных путей нет. Формально школа является социально-культурным центром своего микрорайона.

Ресурсы территории

Социальная среда, окружающая школу, может считаться ярким примером городского неблагополучия. Исторически нынешний город был местом, куда отправлялись на поселение отбывшие срок заключенные. Здесь же находился финский концентрационный лагерь.

– Здесь были бараки для поселения тех, кто вышел из тюрьмы, – рассказывает местный житель. – Потом район стал прирастать домами ТЭЦ и жильем для военных. Все дети из семей военных пришли в школу. Она уже тогда была не очень котирующейся. Территориально район расположен достаточно близко к центру, но коммуникации с городом ужасные.

– Добираться сюда надо через грязь, через железную дорогу, – говорит директор школы. – Но здесь дешевое жилье.

При этом район имеет свой Детский дом творчества, детско-юношескую спортивную школу, детско-юношеские клубы, школу искусств. Это – потенциальные партнеры школы.

Ресурсы семей

Контингент школы типичен для образовательного учреждения, работающего в сложных социальных условиях. Из 200 учеников:

- 6 находятся на внутришкольном учете и еще 15 будут на него поставлены в ближайшее время;
- 13 детей воспитываются в приемных семьях;
- есть семьи инвалидов, неработающих пенсионеров и безработных;
- 41 семья отнесена к разряду малообеспеченных;
- 12 семей нуждаются в материальной помощи;
- 17 семей относятся к группе риска;
- в школе 7 второгодников, дублирующих один из классов основной школы, и 6 неуспевающих.

«Добираться сюда надо через грязь, через железную дорогу. Но здесь дешевое жилье».

– Проблема школы заключается, как мне кажется, в местном социуме, – говорит директор. – Две новые 9-этажки населены скорее средним классом – а в двухэтажных бараках живут работники локомотивного депо и ТЭЦ. Многие из них давно потеряли работу и занимают социальное жилье. Даже когда идешь по району днем, попадается много нетрезвых людей. В школе более 60 % детей – это дети мигрантов, дети из семей социального риска.

Ряд показателей, определяющих сложность контингента учащихся школы, высок даже для школы, находящейся в неблагоприятном окружении.

Ресурсы школы

Школа пребывает в глубоком кризисе. На момент исследования сменилась директор, которая руководила школой 17 лет. Она пережила этап профессиональной усталости, и это ее состояние, в свою очередь, сказалось на настроении педагогического коллектива. В школе 25 сотрудников, из них: 5 учителей начальных классов, 16 учителей-предметников, 1 логопед, 1 социальный педагог (он же по совместительству учитель-предметник). При контингенте высокой сложности в школе нет ни психолога, ни квалифицированного социального педагога.

Одна из задач такой школы – предоставить учащимся максимально насыщенную образовательную среду: ведь дети не могут получить доступ к ней в собственных семьях.

Учителя школы отмечают, что у их учеников есть запрос на получение дополнительного образования. Первые 5–6 лет обучения дети проводят в школе много времени после уроков, посещая кружки. По словам учеников 5-го класса, иногда они остаются здесь до восьми и даже девяти часов вечера. Это подтверждает их педагог, классный руководитель и руководитель кружков «Мой друг компьютер», «Программирование», «Компьютерная графика» и ряда школьных проектов.

– Я вижу, как много детей после уроков в школе сидит: играют, домой уходит не хотят, – говорит учитель. – Дома их ничего не ждет, а в школе их можно во что-то увлечь.

Для многих учеников дополнительные занятия, предлагаемые в школе, проектная и кружковая активность становится

определяющими в выборе жизненной траектории. Проживание в отдаленном районе не оставляет им других возможностей.

– У нас тренер из спортивной школы уже много лет по совместительству ведет занятия по легкой атлетике, – рассказывает классный руководитель. – Спортивная школа находится далеко от нас. Но потом детей забирали другие тренера – уже на серьезные занятия. Например, из бывшего 11 класса два человека были в сборной республики, а начинали-то они у тренера из местной спортивной школы.

Педагог приводит еще один пример:

– У нас мальчики поступали на дизайн, один выпускник учится в Питере на оператора художественного фильма. Всё начиналось с того, что он заинтересовался сначала компьютерной графикой, потом снял фильм о школе. Мы даже с ним ездили в Санкт-Петербургский гуманитарный университет, чтобы участвовать в конкурсе мультимедиа. Но это редкость для нашего района.

Подчеркнем:

Для учеников из семей с низким социальным, экономическим и культурным ресурсом школа стремится выполнять роль «социального лифта», поэтому для них необходимо создавать насыщенную образова-

тельную среду. Однако следует исходить из реальности: ресурсы школы ограничены, потому что у нее мало учеников. Контингент учащихся составляет всего 200 человек. Поэтому школа не имеет ни достаточного финансирования, ни педагогических кадров, чтобы сформировать широкое предложение бесплатных дополнительных образовательных услуг. Но если хорошо поискать, то ресурсы найдутся!

– Вот мы жалуемся, что дети не вовлечены, – говорит учитель. – Например, у нас в школе есть занятия по легкой атлетике, а учащиеся хотят заниматься не легкой атлетикой, а футболом. Но выбора у них нет.

В некоторых случаях родители договариваются между собой, чтобы возить детей в центр города заниматься в кружках и секциях. Сегодня 20 детей из начальной школы вместе ездят на занятия по программам дополнительного образования. 10 учеников основной школы занимаются в центре города спортом. По мнению педагогов, учеников основной школы уже сложнее привлечь к таким занятиям.

Интеграция внутренних ресурсов школы

У школы наработаны внутренние ресурсы, которые помогут ей выйти на новый уровень. Например, опыт масштабных проектов (таких, как «Кинопроект» и проект «Наш поселок»), которые объединяли не только учеников разных классов, но и учителей, работающих на разных ступенях и преподающих разные предметы. С ними учащиеся занимали призовые места в городском и республиканском конкурсах. Есть опыт удачных публичных выступлений, побед учащихся в музыкальных конкурсах. В школе открыт филиал Детской школы искусств, где по совместительству работают 3 преподавателя-музыканта и учатся 13 школьников.

Ресурсы, имеющиеся в распоряжении школы, будут использованы более эффективно, если учителя объединятся в рамках проектных команд. Опыт показывает, что это повышает отдачу от усилий отдельных педагогов

– В команде должно быть несколько учителей, – считает классный руководитель и руководитель кружка. – Я работала в таком сообществе. В нем были учительница информатики, которая хорошо фотографировала, класс-

Дома детей ничего не ждет.

Учащиеся не хотят заниматься легкой атлетикой. Но выбора у них нет.

В команде должно быть несколько учителей. Я работала в таком сообществе. Для школы это – целое событие. Группа расширялась, и это было здорово. Но потом инженер ушел из школы, и я осталась одна. У меня много маленьких проектов. Но на уровне школы они не выходят. О том, какие небольшие проекты делают другие учителя, я не знаю.

ный руководитель (тоже учитель информатики) и инженер-программист, который сам работал с детьми. Он, снимая фильм, привлекал не только тех, кто ходит в этот кружок, – к нему прибежали заинтересованные и из других классов. Не только ученики, но и учителя! Для школы это – целое событие. У нас благодаря ему даже на эмблеме школы нарисована кинематографическая лента. То есть, получается, трое взрослых работало на группу детей. Группа расширялась, и это было здорово. Но потом инженер ушел из школы, и я осталась одна.

– Я занимаюсь проектной деятельностью, – говорит учитель и классный руководитель, – у меня много маленьких проектов. Например, в пятом классе проект по сказкам Андерсена, когда я предлагаю всем детям нарисовать иллюстрацию. Каждый рисует, потом мы выстраиваем их в ряд и делаем сказку по детским иллюстрациям. Но на уровень школы наши проекты не выходят. О том, какие небольшие проекты делают другие учителя, я не знаю. Но знаю, например, что учитель географии ездит с детьми на конкурсы, и они возвращаются с наградами.

Решение, позволяющее интегрировать внутренние ресурсы школы, может быть предложено самими педагогами. Один из вариантов – всей школой принять участие в проекте городского, республиканского, российского уровня.

Тогда учителя поймут, что общий успех был достигнут с помощью их труда. Подобные решения влияют на школьную культуру, консолидируют школьное сообщество и таким образом повышают его внутренний потенциал.

У здания школы есть важная особенность: в нем изначально не было актового зала. До сих пор не решено, где должны происходить объединяющие школу события.

– Дети, победившие на конкурсе, могли бы выступить перед всей школой, – вспоминает музыкальный педагог школы искусств. – Но нет, их не поздравляли на общем сборе: нет в школе места для такого сбора...

Подчеркнем:

Основное препятствие для создания проектных команд в этой школе – отсутствие внутренней коммуникации, обмена информацией между педагогами, классами, группами. Нужно, чтобы результаты деятельности отдельных учащихся и групп учеников становились общим достоянием школы. Необходима трансляция успешного опыта и преемственность в наиболее успешных проектах.

Привлечение ресурсов территории

Образовательный потенциал школы может быть повышен и за счет привлечения внешних ресурсов. У школы есть к ним доступ. Например, сотрудничество с Домом творчества, в котором ученики начальной школы посещают регулярные занятия, объединенные в тематические модули.

– Я вышла на работу в прошлом году, и мы возобновили связи с Дворцом детского творчества, – рассказывает завуч. – Ребята раз в неделю приезжают туда и занимаются разными деятельностью. В прошлом году это был судомодельный кружок и кружок «Я в мире». Это такая отдельная программа «школа во Дворце творчества», когда весь класс делится на две половины, и одна идет на один кружок, другая – на другой. Во втором полугодии это был второй класс: бисероплетение, оригами. У четвертого класса – кружок «Права человека». Дворец творчества получает деньги от города, поэтому для детей и для родителей это бесплатно. Мы заказываем автобус, его оплачивают родители...

Еще один внешний ресурс – сотрудничество с детским центром «Ровесник». Он предоставляет программы для подростков.

– У них тоже центр оказывает бесплатные услуги, – говорит завуч школы, – но программы рассчитаны на старший возраст. У наших проблемных мальчиков, думаю, должен вызвать интерес картинг. «Ровесник» заинтересован в детях, в школьниках. Но мы с ними еще не сотрудничали. Планируем.

Сотрудничает школа и с районным подростковым клубом «Алые паруса». Здесь тоже хотят привлечь школьников. Школа также активно взаимодействует и с недавно открытыми в школьном здании группами детского

Весь класс делится на две половины, и одна идет на один кружок, другая – на другой. <...> Для детей и для родителей это бесплатно. Программы рассчитаны на старший возраст. У наших проблемных мальчиков, думаю, должен вызвать интерес картинг.

сада, в которых работают заинтересованные молодые психологи. Школа могла бы получить очень нужную поддержку со стороны отсутствующих у нее специалистов. Психолог детского сада обещает проконсультировать любого учителя начальных классов, который придет в группу посмотреть, какие проблемы у его будущих учеников со здоровьем и с поведением.

Подчеркнем:

Школа, о которой мы говорим, столкнулась с теми же проблемами, что и школа в крупном городе, ситуацию в которой мы анализировали раньше. Она делает акцент на вовлечении в образовательную активность (урочную и внеурочную) школьников всех ступеней. При этом школа не рассчитывает на помощь и поддержку родителей. Администрация поставила перед собой задачу накопления «первичного социального капитала» и повышения педагогического потенциала школы.

Только общая программа и реальная кооперация действий по привлечению и охвату разно-

возрастного контингента детей, проживающих в районе, поможет полностью реализовать потенциал, возникающий при объединении различных образовательных или досуговых учреждений на одной территории. «Сепаратизм» школы, клуба или Дома детского творчества приводит к тому, что образовательные возможности учащихся остаются нереализованными.

Чаще всего именно школа заинтересована в дополнительной образовательной активности детей, а всем остальным участникам сетевого партнерства необходим главный школьный ресурс – школьники.

Резюмируем:

Внешние ресурсы принесут максимальную пользу школе тогда, когда в педагогическом коллективе есть единство, сотрудничество и стремление к изменениям.

Пример № 3.

Школа в малом городе.

Стратегия – партнерство с органами правопорядка и социальными службами

*– В обществе востребована служба в МВД, а МВД видит в школах свой кадровый ресурс. Мы считаем, что чем больше ребята увидят хороших людей в мундирах, тем более уважительным будет их отношение к закону и правопорядку.
(из разговоров с директором)*

Проанализируем пример школы малого города. Эта школа находится в областном центре Ярославской области. Много лет она имела статус гимназии, демонстрировала достаточно высокие учебные достижения и не испытывала трудностей с набором учащихся (в ней училось не менее 500 человек).

По мере старения директора и нарастания усталости коллектива школа сдавала свои позиции. Снижалась и ее привлекательность для перспективных учеников. В 2004 году ей дали статус образовательного центра и объединили с вечерней школой. С той поры контингент учащихся изменился.

Ресурсы семей

Из 350 учеников:

- только 3 живут в семьях, где оба родителя имеют высшее образование;
- еще у 23 имеет высшее образование хотя бы один из родителей;
- 20 % – дети из многодетных, а 37 % – из неполных семей;
- у 13 детей оба или единственный родитель – безработные;
- 9 детей находятся в ситуации социального риска.

Большинство учащихся имеют серьезные проблемы с поведением: 16 % состоят на учете в школе, 6 % – в комиссии по делам несовершеннолетних (КДН). Треть школьников относится к группе детей

с ограниченными возможностями здоровья. Некоторые из них обучаются по коррекционным программам 7 и 8 вида¹⁸.

Педагогические ресурсы школы

Из 26 педагогов:

- только 30 % имеют высшую профессиональную категорию;
- 46 % достигли пенсионного возраста;
- 5 учителей – старше 60 лет.

Территориальные ресурсы

Одним из главных негативных факторов можно считать разрушение социального окружения школы. До начала 2000-х годов шефом школы был моторный завод. В середине 80-х г. он активно строил жилье для работников комбината. Тогда район вокруг школы был соци-

ально привлекателен. Затем последовал спад производства, сокращение зарплат и рабочих мест. Контингент района сменился: значительная часть бывших работников комбината переехала.

– С 2001 года предприятия начали закрываться, – говорит руководитель городского департамента образования. – Моторный завод был градообразующим: люди стремились сюда на строительство, на работу. Сейчас ни-

какой поддержки от него нет. Все благополучные семьи уехали, когда развалился комбинат. Остались мелкие производства, мелкие предприниматели. Крупные инвесторы не пришли. Ризэторы переселяют в этот район неблагополучные семьи. Образование развивается за счет внешних программ.

Подешевевшее жилье стало привлекательным для социально неблагополучных слоев населения. Их дети составили основной контингент школы. Школа стала принимать наиболее сложных и перспективных детей.

¹⁸ Раньше коррекционные школы назывались по видам нозологий: соответственно, коррекционные школы для детей с ЗПР назывались школами 7-го вида, а коррекционные школы для детей с умственной отсталостью – школами 8-го вида. Сейчас такое деление упразднено и существуют адаптированные программы под номерами: программы 7.1 и 7.2 для детей с ЗПР, 8.1 и 8.2 – для детей с аутизмом и другие; однако по привычке иногда используется предыдущая терминология. *Прим. ред.*

Цель школы – предложить ученикам, уже имеющим опыт отставания и неуспешности, перспективу благополучной жизненной траектории. Такую перспективу, по мнению администрации, дают кадетские классы.

– Кто приходит к нам в кадетские классы? Особый контингент, – объясняет завуч школы. – В своих школах на них не обращали внимания: они сидели никому не нужные. Вот Саша: когда он пришел к нам, он был хулиганом. Через кадетство он раскрылся. Оказалось – прекрасный мальчик. Теперь у него и с учебой начинает налаживаться. Нам нужно, чтобы у этих ребят были какие-то льготы при поступлении, возможность будущей карьеры. Для детей и родителей это было бы важно. Мы пробуем об этом договариваться.

Партнеры школы

Школа ищет и находит потенциальных партнеров. Среди них межмуниципальный ОВД и отдел по делам несовершеннолетних.

– Реализуя проект «Школа безопасности», мы вышли на правоохранительную направленность, – рассказывает директор школы. – Мы всё чаще приглашаем провести уроки в школе сотрудников ОВД, криминалистов, психологов и общаемся с ними не только на уровне профилактики правонарушений.

Подчеркнем:

Важно, что администрация школы привлекает сотрудников специальных органов и служб МВД не только для поддержки в борьбе с девиантностью в школе (ее уровень по-прежнему высок), но и для решения широких педагогических задач. Школа стремится к партнерским отношениям с МВД на основе взаимной заинтересованности.

– Поскольку всех детей с правонарушениями направляют к нам, – объясняет директор школы, – нам нужно сотрудничать с органами ОВД, с Комиссией по делам несовершеннолетних. Мы поддерживаем контакты с разными специалистами: с инспекторами по делам несовершеннолетних, криминалистом и психологом. Сотрудники СОБРА¹⁹, которые бывали в горячих точках, приходят к нам в кадетские классы проводить работу с учениками. В обществе востребована служба в МВД, а МВД видит в школах

¹⁹ Специальный отряд быстрого реагирования.

свой кадровый ресурс: оно поддерживает здоровое движение в молодежной среде. Представителям министерства приятно, что мы приглашаем в школу ветеранов, а молодым сотрудникам предоставляем спортзал. Мы считаем, что чем больше ребята увидят хороших людей в мундирах, тем более уважительным будет их отношение к закону и правопорядку.

Военно-патриотическое направление предполагает развитие поисковой деятельности (которая ведется в школе с 2005 года). Ученики участвуют в поисковых слетах и лагерях, проводимых в области и в других местах России.

Мы считаем, что чем больше ребята увидят хороших людей в мундирах, тем более уважительным будет их отношение к закону и правопорядку.

Партнеры СОШ № 4 по военно-патриотическому направлению:

- департамент культуры;
- отдел по делам молодежи;
- молодежный центр «Галактика»,

который оказывает социальные услуги подросткам и молодым людям от 14 до 30 лет.

– Мы провели перезахоронения найденных останков солдат и открыли памятник, – рассказывает специалист молодежного центра «Галактика». – Не справились бы без помощи школы, а вместе у нас получилось такое хорошее дело! В поисковом отряде 15 человек из этой школы. На открытие памятника приехали родственники этих погибших летчиков,

а также дочка одного солдата из Украины. В этом году мы выиграли грант и смогли отправить ребят на две вахты памяти. Это не лагерь, где можно отдохнуть, а серьезная морально-нравственная работа. Они возвращаются после вахт памяти совсем другими людьми. С нами вместе в этой работе участвуют представители боевого братства, офицеры.

– Я убежден, что поисковую деятельность надо проводить системно, – говорит один из офицеров. – Здесь всё зависит от воли директора школы и конкретных людей, которые это готовы делать. Деньги, которые выделяются на поисковую деятельность, – это, по большей части, вклад неравнодушных людей.

Другое направление деятельности школы – работа с социально незащищенными людьми. Постоянные партнеры школы по этому направлению:

- Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав;
- Центр реабилитации и поддержки сложных семей, в который направляют детей, временно изъятых из неблагополучных семей; часть учащихся школы получает в Центре питание; его специалисты также осуществляют патронаж семей учеников школы;
- Центр психолого-педагогической поддержки «Стимул», в котором действует психолого-медико-педагогическая комиссия; специалисты Центра консультируют школьного психолога и проводят профилактическую работу с учащимися школы.

Благодаря сотрудничеству с организациями социальной сферы школе удается решить ряд проблем без привлечения материальных ресурсов. Пример – партнерство с Центром занятости.

– Центр занятости населения – наш социальный партнер, – рассказывает директор школы. – Мы являемся межшкольным центром профориентации. Наши учащиеся, состоящие на учете, проходят курсы через Центр занятости населения (ЦЗН), через программы поддержки населения (например, через программу общественных работ). Нам очень помогли программы трудоустройства детей в летнее время. Кроме этого, ЦЗН оказывал нам большую поддержку в ремонте школы. Они выделяли людей, оформляли их к нам на работу, а те получали минимальную зарплату. Зарплата у работающих на ремонте школы выходила по нашим меркам неплохая – около 7000 рублей. Школе выделялись под это субсидии, пособия в ЦЗН. Благодаря Центру занятости мы успешно отремонтировали часть наших помещений. Продолжение такой программы было бы для нас отличным подспорьем. Потому что без этого ресурса на ремонт опять надо искать деньги.

Не справились бы без помощи школы, а вместе у нас получилось такое хорошее дело!

Благодаря Центру занятости мы успешно отремонтировали часть наших помещений. Потому что без этого ресурса на ремонт опять надо искать деньги.

Подчеркнем:

Школа проявляет большую социальную активность и целенаправленно ищет партнеров, готовых поддержать интересные начинания и разделяющих ее образовательную политику. Именно школа выстраивает продуктивное сотрудничество с системой дополнительного образования: она развивает направления, которые отвечают особым потребностям учащихся из неблагополучных семей, и поддерживает их в выборе и реализации успешных жизненных траекторий.

В издательстве школьников можно научить всему – не только грамоте. Мы начали сами делать книги. У нас есть авторский экземпляр, а его копии хранятся всех областных библиотеках. Я вижу путь: профориентация, воспитательная работа, мотивация к учебе у ребят и установка на результат через интерес.

Проанализируем совместный издательский проект школы и Детской школы искусств (ДШИ).

Однажды школьники вместе с учителем литературы подготовили материал для небольших книжек. Среди них был сборник работ выпускников школы. Иллюстрации к текстам сделали ученики ДШИ под руководством своих педагогов. Директор смогла найти спонсоров и издать книжки небольшим тиражом. Сборники работ бывших учеников были вручены им на особой встрече.

– Мы подумали: раз в нашей вечерней школе нет такого количества детей-художников, – говорит директор, – то давайте ребята из ДШИ нашу книжку проиллюстрируют: им это интереснее, чем просто так что-то рисовать. На презентации мы подарили им эту книжку, а потом разослали ее в библиотеки и детские сады. Учительница литературы пишет с детьми «Романовские сказки». Это у нас настоящий бренд! Вот бы его раскрутить, чтобы

о педагоге узнали, чтобы она за это деньги получила, авторские права... Ведь мало таких людей! Мы начали сами делать книги. У нас есть авторский экземпляр, а его копии хранятся во всех областных библиоте-

ках. В издательстве школьников можно научить всему – не только грамоте. Я могла бы создать школьный издательский центр, но у нас нет необходимой материальной базы. Я вижу путь: профориентация, воспитательная работа, мотивация к учебе у ребят и установка на результат через интерес.

Подчеркнем:

Активная политика по привлечению партнеров и укрепление социального капитала школы позволяет педагогическому коллективу восполнять дефициты своей материально-технической базы и кадрового состава. Она также позволяет школе адресно реагировать на запрос своего контингента: дети из неблагополучных семей и дети в ситуации социального риска могут получить опеку, а заинтересованные ученики – участвовать в ярких и продуктивных проектах.

Резюмируем:

Даже хорошая школа со временем может оказаться в сложной социальной ситуации, и тогда нужна адресная реакция на новые запросы, которые у нее могут появиться.

Следующие примеры взяты из жизни школ, расположенных в сельских территориях. Как мы уже говорили, для неблагополучных сельских школ проблема нехватки ресурсов – и материально-технических, и кадровых – стоит наиболее остро.

Пример № 4.**Сельская школа на границе****крупного города.****Стратегия –****общественно-активная деятельность**

– У нас рядом футбольное поле, хоккейная коробка, спортивная площадка. Но эта территория не огорожена. На ней «отдыхают» молодые люди, а мы потом за ними бутылки убираем. Некоторые приводят туда собачек выгуливать. Мы пробовали сами сделать ограждение. Поставили щиты, сами собрали, а их кто-то украл. Всё забрали и увезли! У нас руки опустились...
(из разговоров с директором)

Школа расположена в поселке в 38 километрах от районного центра Московской области. В 2012 году эта территория вошла в состав Москвы.

Ресурсы территории

В ближайшем окружении школы – дом культуры, медицинская амбулатория. В соседнем поселке расположен спортивный центр олимпийского резерва, клинический санаторий Главмосстроя, психоневрологический интернат, детский дом для детей с проблемами развития.

В 2012 году население муниципального района составляло 6 000 человек; в 2014 году после заселения нового жилого комплекса оно достигло 15 000 и будет расти за счет строительства жилья для среднего класса.

Ресурсы семей

На момент исследования в школе обучается 350 учеников; значительно расширился набор в первые классы. 30 % детей воспитываются в семьях, где оба родителя имеют высшее образование; 20 % семей – неполные. Ни одна семья не отнесена к категории социального риска; безработных среди родителей школы нет.

По характеристикам контингента школу нельзя напрямую отнести к категории неблагополучных, однако она близка к группе

образовательных организаций, работающих в сложном социальном контексте.

Для значительной части учеников русский язык не является родным. Лишь 50 % выпускников 9-го класса продолжают обучение в 10-м классе; образовательные достижения учащихся невысоки. Неудовлетворительных результатов на ЕГЭ нет, но в вузы поступает не более половины выпускников школы.

Кадровые ресурсы школы

В школе работает 31 педагог, 1 психолог, 1 социальный педагог. Из них 25 % имеют высшую профессиональную категорию, 25 % достигли пенсионного возраста. Недавно пришли 3 молодых активных учителя, которым помогают педагоги-наставники.

В школе произошла смена директора. Прежний директор ушел со своего поста и продолжает работать учителем. По словам пришедшего в этом году нового директора, коллега оказывает ему дружескую и профессиональную поддержку.

На примере этой поселковой школы мы рассмотрим актуальные для школы стратегии наращивания социального капитала в своем окружении. Отправной точкой для нее служит запрос родителей.

Подчеркнем:

Перед нами – типичная пригородная школа Москвы, в которой учатся вместе дети из разных социальных слоев, из семей с разными образовательными запросами и социальными ориентирами. Родительский заказ в таких школах дифференцирован. На одном полюсе – родители, у которых нет интереса к образованию детей, на другом – те, кто требует высокого качества.

Одна из главных проблем, которую выделяют учителя: непонимание и даже враждебность со стороны части родителей.

– Я не знаю, почему так происходит, – говорит завуч. – Мы стараемся делать всё вместе с родителями, обращаемся к ним, а получается так, что мы – враги. Дома родители говорят об учителях такое, что я со своими детьми никогда бы не повторила. Раньше к учителю было совсем другое отношение. Хотя родители приходят к нам посоветоваться, если у ребенка происходит какой-то конфликт...

Подчеркнем:

В этой школе обнаруживается уже знакомое нам по предыдущим примерам нарушение коммуникации родителей и педагогов.

Однако некоторые родители описывают школьный уклад как дружественный для семьи и учеников.

– *Учителя держат нас в тонусе, – рассказывает мама ученицы 1-го класса. – За полгода было три больших мероприятия: посвящение в первоклассники, 30-летие школы и День матери. Всё время надо готовить какие-то выступления, выставки рисунков. Мы, родители, во всем участвуем. Наш класс – самый активный: от нас 5 человек в школьном комитете... В школе много кружков. Когда я*

прихожу за дочерью после «продленки» в пять часов вечера, в школе всегда полно детей: все чем-то активно занимаются, а кружки работают до восьми часов...

Школа старается завоевать доверие родителей и выстраивает свою образовательную политику в соответствии с родительским заказом: проводит анкетирование родителей и с учетом их пожеланий предлагает выбор профиля обучения в старших классах и развивает сферу дополнительных образовательных услуг (иностранный язык, подготовка к ЕГЭ и т.п.).

Но учителя осознают образовательные, культурные и социальные дефициты большинства семей и не ожидают, что родители смогут спланировать досуг и дополнительное образование своих детей. Администрация работает над созданием школы полного дня, где дети могут организованно проводить время после уроков,

выбирая кружки и секции по интересам. Для поселковой школы это необходимо в силу ее изолированности и отдаленности от организаций дополнительного образования.

– *Когда занятия закончились, – объясняет директор, – дети могут поесть, сделать уроки под присмотром учителей, найти себе место и немного развлечься, потом пойти на кружки или на дополнительные занятия. Всё должно быть в одном здании.*

Пока собственных ресурсов у школы немного. Учителя ориентированы на проведение дополнительных занятий по своим предметам, проектную деятельность, внутришкольную социальную работу. Кружки и спортивные секции проводятся педагогами организаций дополнительного образования. Традиционный партнер школы – местная библиотека. Администрация школы пытается найти форму кооперации с местным Домом культуры, который предлагает большой выбор кружков (включая театральный), развивающие занятия для младших детей, спортивные секции. Еще одним возможным партнером директор считает спортивную школу Олимпийского резерва.

– *У нас рядом футбольное поле, хоккейная коробка, спортивная площадка, – рассказывает директор. – Но эта территория не огорожена. На ней «отдыхают» молодые люди, а мы потом за ними бутылки убираем. Некоторые приводят туда собак выгуливать. Мы пробовали сами сделать ограждение. Поставили щиты, сами собрали, а их кто-то украл. Всё забрали и увезли! У нас руки опустились... Если поставить ограждения, мы можем пригласить туда всех: пожалуйста, пусть приходят... А мы будем контролировать занятия.*

Школа заинтересована в сотрудничестве с интернатом для престарелых и детским домом для детей с проблемами развития. Оба они находятся поблизости. Социальные проекты и практики, которые можно организовать на их базе, станут частью программы социализации учеников и аспектом образовательной программы школы.

Когда занятия закончились, дети могут поесть, сделать уроки под присмотром учителей, найти себе место и немного развлечься, потом пойти на кружки или на дополнительные занятия. Всё должно быть в одном здании.

Мы стараемся делать всё вместе с родителями, обращаемся к ним, а получается так, что мы – враги. Раньше к учителю было совсем другое отношение.

Потом отслужившие ребята нам рассказывают, что ни разу не было случая, чтобы кому-то в армию прислали посылку из школы, чтобы их в школе помнили. А наших помнят. И это – праздник!

Это соответствует социально-гуманитарному профилю обучения на ее старшей ступени.

Родители многих учеников работают в детском доме и в интернате для престарелых. Сотрудничество с этими организациями необходимо для улучшения отношений школы с родителями; кроме того, оно поможет сформировать пространство социальной коммуникации педагогов, учеников, сотрудников учреждений и жителей района.

Еще одно стратегическое направление развития школы, наращивающее ее социальный капитал, – программы социализации учащихся. В этом направлении руководство и педагоги уже нашли ряд эффективных решений.

– В школе создан *Управляющий совет*. Одновременно с ним действуют органы ученического самоуправления (в их

числе – *Совет начальной школы и Совет старшеклассников*). *Ученический совет курирует ряд школьных программ (в том числе – социальные) и проекты: «Подарок ветерану», «Наши выпускники-солдаты».* Периодически проводятся выборы президента школьного совета. Мы собираем вместе с детьми посылку, которую отправляем нашему выпускнику, который служит в армии, – рассказывает завуч. – *Кладем в нее всё, что обычно родители посылают солдату. Пишем ему письмо. Потом отслужившие ребята нам рассказывают, что ни разу не было случая, чтобы кому-то другому в армию прислали посылку из школы, чтобы их в школе помнили. А наших помнят. И это – праздник! Конечно, собираем подарки для ветеранов, поздравляем, приходим к ним домой.*

– В школе устраивается *дискуссионная площадка*. На ней проводятся публичные дебаты по актуальным вопросам. Повестка формируется самими ребятами. На дебаты приглашаются представители местной власти. Школьники сами должны выбрать вопрос, который отметит больше всего учеников, – объясняет директор. – *Нужно, что-*

бы они знали, как его решать, к кому обратиться, куда, в какую организацию надо пойти, где найти нужные документы по этому вопросу и как их оформлять. Важно развивать социальные умения и критическое мышление.

Подчеркнем:

Пример этой поселковой школы показывает, что даже на изолированной территории с ограниченным набором образовательных и культурных учреждений школа может найти партнеров и решения для создания социального капитала. Это удастся, если она активно взаимодействует со своим окружением, а главное – выстраивает контакты между ним и учениками, например, за счет социальных проектов. Школа связывает учебный процесс с теми проблемами и событиями, которые актуальны для ее окружения, для жизни школьников. Это позволяет ей наращивать собственный образовательный и воспитательный потенциал и позитивно влиять на состояние социальной среды.

Резюмируем:

Социально активная деятельность во внешней среде – отличный ресурс для перемен в школе, для создания насыщенной образовательной и воспитательной среды.

Описанная картина со всей очевидностью показывает, в какой мере различны обстоятельства деятельности школ. Школы, работающие с наименее социально благополучным контингентом, недостаточно обеспечены высококвалифицированными специалистами; они сталкиваются с сокращением бюджетного финансирования, редко получают поддержку на проведение инноваций.

Школы пытаются самостоятельно решить проблему нехватки ресурсов и создать для своих учеников такую образовательную среду, в которой у них появится шанс на качественное образование. Для этого школы начинают разворачивать себя вовне, расширять количество и интенсивность контактов со своим окружением, находить в нем партнеров, то есть наращивать свой социальный капитал. Основным партнером школы, поддержка которого имеет особую ценность, становятся семьи учеников.

Эта стратегия является обязательным условием способности школы справиться с социальным неблагополучием; иными словами, она является свидетельством ее жизнеспособности. Однако для того чтобы учащиеся хотели учиться и показывали убедительные результаты на государственных экзаменах, были готовы продолжить образование в старшей школе и затем в вузе, этого оказывается мало. Чтобы не просто выживать, но и быть успешными в сложных социальных условиях, школам приходится прикладывать сверх-усилия: их действия должны быть целенаправленными и системными. И об этом мы расскажем в следующей главе.

Часть 3

Как достойно жить и быть лучшими в сложных социальных условиях. Истории успеха

<i>Примеры №№ 5 и 6</i> Две обычные городские школы, которым пришлось пережить взлеты и падения и преодолеть затяжной кризис	69
<i>Пример № 7</i> Школа, которая всем доказала, что может... и снова стала гимназией	95
<i>Пример № 8</i> Школа, которая поставила себе весьма амбициозную цель...	105
<i>Пример № 9</i> Школа «на твоём берегу»	123
<i>Пример № 10</i> Школа, которая работает сообща, не боится трудностей и верит в успех	127
<i>Пример № 11</i> Школа «высокой надёжности»	138
<i>Пример № 12</i> Неунывающая школа	150
<i>Пример № 13</i> «Общинная школа»	172

Итак, школа способна повышать жизненные шансы учащихся за счет последовательных действий, выстраивая целенаправленные образовательные стратегии школы и педагогов, которые формируют высокие ожидания в отношении учащихся из семей с низким социальным статусом и стимулируют таким образом их достижения.

Вопрос о способности школы преодолевать неблагоприятное влияние семейных факторов и выполнять функцию социального лифта, повышая жизненные шансы учащихся, остается чрезвычайно важным. Хотя на сегодняшний день успешная практика таких школ не только не является массовой, но даже не стала предметом пристального изучения образовательных политиков, системы подготовки управленческих и педагогических кадров.

Школы с социально неблагополучным контингентом и ограниченными ресурсами, однако показывающие при этом высокие результаты, предоставляют ученикам широкие возможности дополнительного образования и профильного обучения. Они считают своим конкурентным преимуществом образовательную активность и учебные достижения школьников. От остальных неблагополучных школ их отличает максимальное внимание к результатам учащихся. Своим приоритетом директора этих школ считают высокие баллы на ЕГЭ и достижения детей на олимпиадах, в конкурсах и на соревнованиях. Причем фокус на внеучебных достижениях особенно важен, поскольку предполагает, что школа вовлекает своих учеников в разностороннюю образовательную активность, в том числе во внеурочное время.

В социально неблагополучных школах с высокими результатами, как и в успешных школах, где учатся дети из наиболее благополучных семей, наибольшая доля учащихся, которые обучаются в профильных классах. Подчеркнем, что социально неблагополучные школы обеспечивают возможность профильного обучения двум третям своих учеников, несмотря на ограниченные финансовые и кадровые ресурсы, о которых шла речь в первой главе.

Школы, успешно работающие в сложных социальных условиях, принципиально отличаются от тех, что стали «отстающими». В них приходят дети из таких же социально неблагополучных и малообразованных семей. Однако они создают для своих выпускников возможности для получения качественного образования после окончания школы, заботятся о сохранности контингента при переходе на старшую ступень обучения, формируют у родителей запрос на образование. Как им это удается?

В ходе многочисленных зарубежных исследований сформировалось общее представление об организации жизни школы, которая позволяет ей эффективно работать в неблагополучном окружении и с трудным контингентом. В этой модели выделяют девять основных составляющих²⁰:

- 1) эффективное лидерство;
- 2) акцент на обучении;
- 3) положительная школьная культура;
- 4) высокие ожидания учеников и педагогов;
- 5) мониторинг прогресса в школе, классе и у отдельных учеников;
- 6) вовлечение родителей;
- 7) эффективное преподавание;
- 8) профессиональное развитие учителей;
- 9) вовлечение детей в учебный процесс.

К этим стратегиям мы добавили еще одну, которая была описана в предыдущей главе. Это взаимодействие школы с внешним окружением, другими организациями и учреждениями, – иными словами, все формы партнерства, позволяющие привлечь дополнительные ресурсы и повысить образовательный потенциал школы.

²⁰ Teddlie, C., Reynolds, D. The International Handbook of School Effectiveness Research. London, 2000.

Несмотря на то, что факторы школьной эффективности описаны впервые в зарубежных исследованиях, их связь с улучшением образовательных результатов учащихся была выявлена и в России, например, в ходе исследования резильентных школ в рамках программы «Мониторинг экономики образования»²¹.

Ниже будут даны описания нескольких школ, отнесенных к категории работающих в сложных социальных условиях, но демонстрирующих академическую резильентность. Все они обучают сложные группы учащихся, но не обладают достаточным количеством ресурсов. При этом учебные результаты в этих школах выше тех, что ожидаемы с учетом их социального контекста, либо вообще находятся на уровне 25 % лучших школ по результатам ЕГЭ своего региона.

Для нас важно, что во всех этих очень разных школах реализуется ряд стратегий, влияющих на формирование образовательных планов школьников и образовательный запрос их семей. Эти стратегии можно рассматривать как фактор высоких достижений учащихся. Что же это за стратегии?

Во-первых, **практики приема** в первый класс всех детей и специальные меры по подготовке к школе для тех семей, которые не могут сделать это самостоятельно. Подобные меры осуществляются и при переходе на старшую ступень обучения. В 10-й класс школы берут всех своих учеников, но предварительно работают с ними, помогая осознанному выбору образовательной траектории после 9-го класса.

Другая стратегия – **повышение вовлеченности в жизнь школы и учеников, и их родителей**, активное взаимодействие с родителями в решении многих вопросов, связанных с обучением и воспитанием.

Третья – **целенаправленная индивидуальная и групповая работа с разными группами учащихся** (и успешными, и отстающими, и плохо владеющими русским языком).

Все школы устанавливают **высокую планку ожиданий** по отношению к академическому успеху учащихся, предоставляют каждому ученику шанс на переход на более высокие уровни образования. Ну и, наконец, все школы создают **особую атмосферу школьной жизни**,

²¹ Резильентные школы: высокие достижения в социально неблагополучном окружении. Информационный бюллетень. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017. 36 с.

которая способствует энтузиазму учителей и препятствует их профессиональному выгоранию.

Далее мы рассмотрим каждую школу в отдельности и увидим, что об указанных стратегиях говорят разные участники образовательного процесса. Как и в прошлой главе, основные аргументы, описывающие политику и управленческие стратегии школ, мы черпаем из интервью директоров, педагогов, учащихся и их родителей.

Начнем с описания двух школ, которые в течение нескольких лет находились в числе отстающих, занимали последние места в рейтингах и имели репутацию «устойчиво неуспешных». Наша задача – показать, как им удалось полностью изменить сложившееся положение, добиться значительного улучшения учебных результатов и стать привлекательными и для учителей, ищущих работу, и для родителей учеников.

Примеры №№ 5 и 6.

Две обычные городские школы, которым пришлось пережить взлеты и падения и преодолеть затяжной кризис

*– Почему люди почувствовали ситуацию успеха, веру в себя приобрели? Они теперь знают, что, куда бы они ни шли, в каких бы конкурсах ни участвовали, на какой бы площадке ни давали открытый урок, – за ними будет стоять команда.
(Из разговора с директором одной из школ)*

Обращаясь к истории этих школ, их можно рассматривать как типичные случаи школ устойчиво отстающих, расположенных в неблагополучных городских районах; это школы, которые не выдержали конкуренции с более успешными образовательными организациями, в течение ряда лет демонстрировали негативную динамику результатов и теряли контингент. Обе школы находятся в г. Петрозаводск. Основная проблема этих школ – крайне сложный контингент и ограниченные культурные и образовательные ресурсы семей. На момент вступления в региональную Программу поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях, доля семей с высшим образованием у обоих родителей в одной из школ составляла 4,5 %, а в другой – 14 %; доля неполных семей – 30 % и 35 % соответственно; 10 % детей в обеих школах воспитывались в семьях, отнесенных к категории «социального риска».

Сопутствующей проблемой в таких школах является низкая дисциплина: 13 % учеников в одной школе и 4 % в другой состояли на различных видах учета в связи с нарушениями поведения. Обе школы занимали последние строчки в городском рейтинге, имели второгодников и устойчивую репутацию места для наиболее сложных и бесперспективных учеников. До 30 % ребят обучались по коррекционным программам; более 30 % педагогов в обеих школах достигли пенсионного возраста.

В результате преобразований, осуществленных за три года в ходе региональной Программы помощи школам, работающим в сложных социальных условиях и демонстрирующим низкие образовательные результаты, в школах произошли радикальные трансформации, полностью изменившие их облик, жизнь коллектива и, главное, судьбу их учеников. Произошел существенный рост числа учащихся; установилась устойчивая положительная динамика контингента с планомерным ежегодным приростом.

Школы вышли из категории «отстающих». Первая школа сначала передвинулась с 38 места в городском рейтинге на 23-е, а через год приблизилась к первому десятку. Средние баллы на ЕГЭ по русскому языку, полученные выпускниками школы, стали выше средних по региону и по России, по математике – превысили средние по региону. На экзаменах по выбору ребята продемонстрировали высокие достижения, набрав по двум предметам 98 баллов. В другой школе ученики тоже достигли средних по региону (выше средних по России) результатов на ЕГЭ по русскому языку. По математике все выпускники набрали число баллов не ниже установленного минимального количества; впервые за 6 последних лет среди них не было ни одного, кто не смог бы сдать государственные экзамены.

В одной из школ 93 %, а в другой – 75 % учеников регулярно принимали участие в различных олимпиадах, конкурсах и смотрах; больше 20-ти учащихся стали призерами олимпиад и конкурсов регионального, федерального и даже международного уровней.

Обе школы являются экспериментальными площадками регионального Института развития образования; одна из них также стала экспериментальной площадкой Республиканского детского музейно-го центра музея-заповедника «Кижи» и участницей межрегионального проекта «Школа, где процветает грамотность» (Русская ассоциация «Чтение»).

Число молодых учителей в обеих школах за время реализации Программы увеличилось в несколько раз и достигло 42 % от общего числа педагогов в одной школе и 29 % – в другой.

Но вернемся немного назад и для начала посмотрим, как школы попали в кризисную ситуацию.

История первой школы

Директор этой школы сменился за два месяца до старта регионального Программы поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях. Здание школы было возведено в 1968 году в одном из самых старых районов города и соседствует с крупными промышленными предприятиями. Рядом со школой расположены восемь общежитий; школа находится рядом с двумя лицеями и несколькими профессиональными колледжами.

Большинство родителей, чьи дети традиционно обучались в школе, работали на производстве и жили в общежитиях. В 2009 году вокруг школы стал отстраиваться новый микрорайон на 25 тысяч квадратных метров – в результате чего школа получила шанс увеличить и улучшить свой контингент.

На момент исследования в школе было 365 учащихся при вместимости здания до 900 человек. С 2006 по 2009 год (когда началось наше исследование) количество учеников на средней и старшей ступени сократилось еще на 50 человек.

Интервью с учениками показали, что только половина (9 из 20 человек) хотят продолжать обучение в школе на старшей ступени. Несмотря на увеличение количества первоклассников (в 2009 году набрали два класса вместо привычного одного), количество учащихся, покидающих школу на других ступенях, не сокращалось. Самые распространенные причины ухода из школы – низкие академические результаты и отсутствие у семей запроса на продолжение образования.

В течение нескольких лет академические успехи школы падали. Только 5 % учащихся школы показывали хорошие образовательные результаты, больше половины учеников едва дотягивали до порогового значения. По результатам экзаменов школа стабильно находилась на самом последнем месте в городе. Каждый год среди выпускников были такие, которые не могли набрать даже пороговый балл на ЕГЭ; школа получила стойкую репутацию отстающей. Директор, проработав в школе 30 лет и заработав для нее хорошую репутацию, ушел на пенсию. После этого сменилось несколько директоров, и уже через 5–6 лет отношение к школе и в районе, и в городе изменилось в худшую сторону.

– Я знала положение школы. Я понимала, что результаты были очень низкие, – рассказывает директор, которая пришла в 2009 году. –

Про нашу школу говорили так, как будто она потеряна навсегда. Но я не могла понять ни единой причины, почему так произошло: неуспевающие, множество проблем с девиантными детьми, у которых сложная ситуация в семье. Такое «собрание» проблем – и всё в одной школе.

Школа стала местом, куда приходят дети, которым отказали в других местах.

– Все ребята, которых не хотели видеть у себя близлежащие лицеи, – говорит директор, – пришли учиться к нам.

Такое «собрание» проблем – и всё в одной школе.

Школьный контингент

В школе учатся преимущественно дети из бедных семей с низким уровнем социального и культурного капитала.

– В основном это рабочие или бывшие рабочие с завода, – объясняет директор. – Большая часть живет в общежитиях рядом, и вот то, что происходит в этих общежитиях, – это настоящий кошмар!

Сложное финансовое положение и низкий уровень образования родителей определили ожидания детей и родителей относительно обучения. Большинство родителей не видело ценности и перспектив в образовании, и школа теряла исключительно важную поддержку семей.

Учебный процесс

Школа имеет статус учреждения с углубленным изучением языков (английский, финский, немецкий), которого на практике в старших классах не осуществлялось. Несколько лет назад на старшей ступени был введен гуманитарный профиль, однако он оказался невостребованным у школьников и их родителей. По коррекционной программе в школе обучалось 23 ученика. Примерно столько же были рекомендованы медико-психолого-педагогической комиссией для обучения в коррекционном классе, но учились вместе со всеми. По словам директора, за последние пару лет количество учеников, обучающихся по подобным программам, увеличилось до 25 %.

– Я убеждена, что, если улучшить качество среды обучения, до 50 % детей смогут учиться успешно, – говорит директор.

Когда школа присоединилась к проекту перехода в эффективный режим работы²², в ней было 48 учителей, включая психолога и логопеда. Только 20 % из них имели высшую квалификационную категорию. Треть учителей достигли пенсионного возраста, доля молодых учителей составляла 8 %, в то время как среднее по региону – 14,5 %.

Школьный климат

«Мода на знание» в школе отсутствовала, привычными были частые прогулы и проблемы с дисциплиной. Вот что рассказывали девятиклассники в момент начала исследования:

– Предыдущий директор не следил за школой, школьники могли делать что хотели. Новый директор старается следить за дисциплиной и поддерживать порядок. Надо ходить на уроки, не прогуливать, не опаздывать. Еще у нас появились мероприятия в школе. Много мероприятий. При предыдущем директоре у нас не было мероприятий совсем.

Учителя видели большие проблемы с дисциплиной учащихся.

– Школьники просто издевались над нами, – рассказывает учитель, – оставляя зажженную сигарету в туалете – никого, только дым... Поэтому нам приходилось принимать... карательные меры... сопровождение в туалет и прочее.

У учителей доминировала низкая самооценка: они избегали участия в открытых профессиональных мероприятиях, не общались между собой, не проявляли инициативу, не пытались что-либо изменить в школе, в своей профессиональной жизни.

– Учителя долгое время были в состоянии, когда их никто не трогал, – говорит директор. – Прийти в школу, отвести уроки и пойти домой. Никто не требовал никакой инициативы или креатива.

Вот то, что происходит в этих общежитиях, – это настоящий кошмар!

Родители

Только 20–25 % родителей были более или менее активны и как-то участвовали в школьной жизни. Учителя часто высказывали свое недовольство, но не могли изменить ситуацию.

²² Региональный проект осуществлялся при сотрудничестве с Институтом образования НИУ ВШЭ с 2009 по 2013 годы.

– Родители не контролировали своих детей, они не следили за тем, чтобы у детей было всё необходимое, учебники, – говорит учитель. – Мы пытались объяснить, что родители несут ответственность за своих детей. Потому что иногда оказывается, что они абсолютно не могут уделить ребенку время в течение дня, не могут поверить, что школа есть школа, и ваш ребенок не может оставаться здесь с утра до ночи.

...Наше совместное участие во всём. Я чувствую их поддержку. У меня крепкий тыл.

Управление

После почти 30-летнего управления школы одним и тем же директором в течение нескольких последующих лет происходила постоянная смена руководства, поэтому говорить об одной целенаправленной стратегии или едином взгляде на развитие школы не приходится; не могла школа похвастаться и сплоченным педагогическим коллективом.

Новый директор пришла в школу в 2009 году. До этого она 22 года работала учителем начальной школы, а затем завучем в одной из наиболее успешных школ города. Новые требования к образовательному процессу не были сразу поддержаны работниками школы. Административная команда была полностью обновлена. Директор смогла сформировать новую команду и определить стратегию, которая впоследствии была принята коллективом.

– Администрация очень скоро сплотилась, объединилась, – рассказывает директор. – У нас есть еженедельные встречи по планированию, еженедельные обсуждения насущных вопросов, абсолютное участие в том, что происходит в школе, наше совместное участие во всём. Я очень им благодарна. Я чувствую их поддержку. У меня крепкий тыл.

Первой инициативой нового директора была разработка школьной программы с фокусом на школе «полного дня».

История другой школы

Школа расположена во втором по величине районе города, но далеко от центра, и имеет статус общеобразовательной школы со стандартным учебным планом. В районе есть еще четыре школы, и все они обучают детей по более расширенной программе. Школа открылась в 1978 году и была рассчитана на 800 учеников, однако на момент начала исследования она была заполнена менее чем на две трети. Назначенный на тот момент директор была молодым, но уже известным специалистом и быстро завоевала уважение и поддержку в коллективе.

Со временем школа приобрела популярность и хорошую репутацию. Однако дальше всё развивалось по уже описанному выше сценарию. После ухода директора, проработавшего много лет, школа прошла через нескольких новых назначений, постепенно теряя свои позиции, проигрывая по результатам другим школам в районе и в городе, которые могли предложить образование лучшего качества. Школа не могла сформировать свою собственную образовательную стратегию, привлекательную для семей, у которых есть запрос на образование, и устойчиво заняла нишу слабых школ для детей из малообеспеченных семей и учеников с ОВЗ.

Так выглядела школа, когда в 2008–2009 учебном году в нее пришла новый директор.

Как и в описанном выше случае, спецификой школы была высокая доля детей и подростков с ограниченными возможностями: на момент начала исследования она достигла 35 %.

Школьные учителя начали показывать хорошие результаты при работе с такими детьми, и администрация города приняла это как должное, определив таким образом специализацию школы внутри района и муниципальной системы образования. Школа обучала 20 детей с инвалидностью (включая диагноз «детский церебральный паралич»), в основном в тех же коррекционных классах.

Местное управление образования с согласия предыдущих директоров школы проводило для учителей специальное обучение (повышение квалификации для преподавания по коррекционным программам) в психолого-медико-психологической комиссии. Таким образом, в школу привлекались семьи, нуждающиеся в обучении детей с особенностями развития, и увеличивался набор учащихся в первый класс. Однако подобная политика привела к тому, что школа приобрела репутацию места для семей, у которых нет запроса на качественное образование.

Родители очень высоко оценивали работу начальной школы, но квалифицированные педагоги средней и старшей ступени, ориентированные на сильных учеников, ушли.

– Они просто не были заинтересованы в работе с такими детьми, – рассказывает завуч. – Более того, учителя средней и старшей школы не были готовы учить ребят с ОВЗ. А как? Не было курсов, не было подготовки, не было понимания... Как учить ребенка читать, если у него проблемы с речью и большую часть слов в тексте он никогда не видел до этого?

Для многих учителей это было серьезным препятствием. С 2006 по 2009 года сменили место работы 18 учителей, а это – треть коллектива.

Был запущен механизм негативного отбора. Часть сильных учеников 7–8 классов уходила из этой школы в лицей, расположенные неподалеку, или в элитные школы города с профильным обучением, которое, по мнению родителей, облегчало поступление в вузы. Начался отток мальчиков в кадетские классы и классы МЧС, которые были открыты в районных школах. Если сильные ученики предпочитали продолжить обучение в успешной школе, которая показывала высокие баллы на ЕГЭ (что гарантировало поступление в университет и, таким образом, ограждало от армии), то слабые учащиеся переходили в профессиональные училища.

Еще одной проблемой, с которой не справлялись педагоги в этой школе (так же, как и в описанной выше), были нарушения дисциплины и прогулы. Ежедневно занятия пропускали до 40 учеников, что составляло более 10 % от общего числа учащихся.

– 12 учащихся не посещали школу под любыми предлогами, – подтверждает директор. – Группа детей каждое утро

стоит перед классом, звенит звонок – а они не заходят, просто игнорируют! Или вообще уходят.

Школьный контингент

На момент начала исследования треть семей относилась к малообеспеченным. Школа расположена рядом со старыми домами, обветшалыми и неблагоустроенными. Многие семьи жили в них годами, другие заехали при переезде в город в поисках работы.

– Большая часть матерей работает продавцами на рынке, который открыли мигранты из Азербайджана, – рассказывает завуч школы. – Они охотно нанимают русских женщин, которые потеряли работу из-за закрытия предприятий и готовы работать целый день, с 9 утра до 9 вечера. Неудивительно, что у них нет времени на детей. Что касается отцов, если они есть... большинство работает таксистами или грузчиками. Если посмотреть на первоклассников наших – то у нас приток родителей, работающих младшим и средним персоналом в медицине. Эти семьи, несмотря на то, что у них очень ограничены материальные и культурные ресурсы, школа видит как своих партнеров, которые могут внести вклад в образование детей.

Отдельно от них стоит другая категория семей.

– Безработные, с большим количеством всевозможных плохих привычек и пристрастий, – объясняют учителя, – продали свои удобные квартиры и переехали в эти старые дома. Очень тяжело работать с такими семьями, многих детей дома плохо кормят, они приходят голодные, и учителям приходится кормить их за свои деньги, покупая им обед в столовой.

Звенит звонок – а они не заходят, просто игнорируют! Или вообще уходят.

Учебный план

С 1999 года школа развивает этнокультурный компонент – с начальной ступени предлагается обучение на карельском и финском языках. С 2009 года школа получила официальное разрешение на открытие профильных классов в старшей школе. Однако вскоре отказалась от углубленного изучения физики и математики в старших классах, так как изучение мнения выпускников показало, что это предложение не востребовано.

Школьный климат

После ряда конфликтов в педагогическом коллективе атмосфера, наконец, стабилизировалась, что связывается с приходом нового директора. У учителей появилась надежда на изменения; в разговорах с исследователями они говорили о хороших традициях школы, вспоминали время, когда она была одной из лучших в городе, и были готовы бороться за то, чтобы вернуть утраченные ранее позиции.

Как учить ребенка читать, если у него проблемы с речью и большую часть слов в тексте он никогда не видел до этого?

А теперь посмотрим, с чего началось и как происходило преобразование школ...

Изменение менталитета педагогов и атмосферы школы

— У нас было около 300 детей в здании, рассчитанном на 1000, — вспоминает директор первой школы. — Более 30 % — это дети в коррекционных классах. Педколлектив возрастной, не умеющий работать в новых условиях, не понимающий, что такое ИКТ, информационная среда и т.д. Родители — в основном люди, которые работают на заводах, в торговле или безработные.

Методическая работа в школе отсутствовала, коллектив потерял веру в будущее. Вот то, с чем столкнулась пришедшая управленческая команда.

— Я слушаю и думаю: ведь всё это было — а сегодня удалось выйти из этого положения, — подтверждает заместитель директора. — Что изменилось? Новая школа на старом фундаменте. Другие учителя, дети, родители. Удалось поменять менталитет педагогов. Если на том этапе люди были скованные, закрыты, стеснялись говорить, что они учителя этой школы, то сегодня те же педагоги — это успешные люди, которые с гордостью говорят, что они работают в нашей школе. Это победители региональных, всероссийских и международных конкурсов, это люди, которые проходят международные стажировки и транслируют свой опыт на разных площадках.

Совершенно другая материально-техническая база. Другая корпоративная организационная культура и другая среда внутри школы. Директор говорит, что, когда она пришла в школу, было ощущение, что окунулась на 30 лет назад: старые парты с крышечками, старые окрашенные стены синего и зеленого цвета. Сегодня всё иначе. Это созданная, грамотно продуманная образовательная среда. В школе, где и родители, и дети — наши партнеры. Это собственный стиль школы, это школьная форма с 1 по 11 класс и языковая среда, это музейно-образовательный комплекс. Это много разных пространств, которые создают образовательную среду школы — стилизованную, оформленную, которая, безусловно, влияет на имидж школы.

Школа стала привлекательной для родителей, открытой, готовой к профессиональному сотрудничеству и взаимодействию с социальными партнерами.

Школа стала привлекательной для родителей, открытой, готовой к профессиональному сотрудничеству и взаимодействию с социальными партнерами.

— Мы не видели перспективы: нас или присоединят к другой школе, или сделают основной, — говорит директор. — Что сейчас меняется? Меняется отношение учителей к своему труду, к своим результатам. Благодаря проекту мы в себя поверили, что мы можем изменить что-то. Мы были настроены пессимистически, потому что с одной стороны находится университетский лицей, с другой стороны — лицей № 40, куда уходили лучшие ученики... Благодаря этому проекту мы начали изменения и, что самое интересное, — к нам дети пошли. И в этом году были случаи, когда по прописке дети должны были пойти в университетский лицей, а родители не хотели их туда отдавать и пришли к нам. У нас было 300 человек — а сейчас уже больше 550.

Школа меняется и внешне, и внутренне. Учителя участвуют в семинарах, конкурсах. Раньше никто не участвовал, люди были с такой низкой самооценкой, что просто боялись выходить на город. А сейчас поняли, что не хуже других — начали участвовать в конкурсах. У нас одна учительница начальных классов заняла призовое место в республике и была направлена в Москву. Раньше у нас таких достижений не было. Но самое главное — настроение коллектива. То, что коллектив настроен добиваться высоких результатов. Я надеюсь, у нас всё получится. Конечно, у нас не всё гладко и много проблем, есть над чем работать. Но, думаю, все равно всё получится.

Но самое главное — настроение коллектива. То, что коллектив настроен добиваться высоких результатов. <...> Я думаю, у нас все равно всё получится.

Фундамент тот же, а школа — другая.

Подчеркнем:

Конечно, хочется спросить, а что было главным в этом перевороте? На чем директор и его «группа поддержки» сосредоточили свои усилия? Без чего преобразования не произошло бы и школы не вышли бы из состояния кризиса и нарастающего отставания? Ответ видится вполне четким: главной задачей директора и его единомышленников было создать в школе атмосферу сотрудничества, взаимной поддержки и ответственности. Нужно было вывести коллектив педагогов из состояния замкнутости и подавленности. Директор и управленческая команда подтолкнули учителей участвовать в профессиональных конкурсах, давать мастер-классы, про-

водить на базе школы открытые семинары. Это позволило поднять планку собственных профессиональных ожиданий и самооценку учителей. Эффектом такой политики стал рост престижа школы – рост настолько значительный, что он привлек новых молодых учителей, удержал от возможного ухода опытных педагогов и сделал школу привлекательной для родителей.

Не менее важно было найти новые формы и возможности для профессионального развития, сделать его эффективным.

Главное <...> – мы не варимся в собственном соку

Работа с методическими объединениями учителей

– В расписании школы есть день, когда усиленно ведется работа с педагогическим коллективом, – рассказывает заместитель директора второй школы. – Каждый вторник проходит либо совещание, либо семинар, практикум, либо методический совет.

Форма может быть любая, главное – мы работаем для педагогического развития учителя. Мы не варимся в собственном соку, мы подключаем ресурсы института развития образования республики, школ города. Мы приглашаем на семинар, на педсовет нужного специалиста. Курсовая подготовка: два года мы работали на то, чтобы обучить всех работников по тем направлениям, которые мы наметили три года назад. Это не только традиционная форма, когда мы отправляем учителей в ИРО [Институт развития образования. – Авт.]. Мы опять притягиваем ресурсы на нашу площадку. Например, есть коррекционные классы – необходимо было обучить педагогов. Мы заказывали специалистов, чтобы они в каникулярное время обучили всех учителей, которые работают в этих классах. Конечно, это услуга платная. Школа оплачивает эту услугу из своих ресурсов, но, тем не менее, привлечение специалистов на нашу базу активно используется.

Работа с молодыми педагогами

– Средний возраст учителей теперь 34 года, – рассказывает заместитель директора. – Молодежи много, рисков много. Мы решили к каждому прикрепить наставника, то есть идет индивидуальное сопровождение каждого молодого педагога. Кроме того, что с ним работает ру-

ководитель методического объединения, за ним еще закреплен наставник, который его курирует по определенным направлениям в отведенное время. Это зафиксировано приказом. И мы знаем, что уже точно не упустим никого. К каждому ходит на урок наставник, разбирает в режиме доброжелательного обсуждения эти уроки.

– В начале года было образовано дружество «молодой педагог и наставник», – делится учитель. – Друг друга выбрали люди, которые хотели сотрудничать: кто-то хочет поддержать молодого специалиста, молодой специалист хочет общаться и получить большую поддержку, чем от всех остальных, именно от этого опытного педагога. В начале года была организована встреча, был разработан план работы на год, этот план был зафиксирован в документе, как бы договор между двумя участниками этой работы. И наставник в течение года курирует все вопросы, которые зафиксированы в этом договоре-плане.

– Наставник делится с молодым педагогом своим опытом, тем, что у него есть; потом они в течение года посещают уроки друг друга, анализируют эти уроки, – объясняет систему руководитель методического объединения начальной школы. – И это обогащает обоих, потому что молодые педагоги приходят с современным образованием и могут поделиться с опытными учителями теми новациями, которые сейчас в университетах преподаются.

– Я наставник, и вот что хочу сказать о наставничестве, – говорит учитель основной школы. – Оно дает некоторую свободу. Во-первых, эта связка «молодой учитель – наставник» не является жесткой, абсолютно обязательной. В любой момент, если люди не совпали темпераментами, характерами, взглядами на преподавание, они могут разойтись. И само их взаимодействие будет зависеть от тех вопросов, которые есть у молодого педагога, и от тех форм работы, которые может предложить наставник. Вот, например, мы пришли к тому, что с появлением зачетных недель в нашей школе молодому учителю и наставнику было бы интересно, полезно и нужно посещать зачеты друг у друга в классах. Мне как наставнику интересно, как ведет зачет молодая учительница, какие вопросы она задает, как организует эту деятельность. И я очень надеюсь, что она ощутила мою помощь и под-

Мы знаем, что уже точно не упустим никого.

держку, например, в том, как задавать детям наводящие вопросы, как вывести ученика из ступора, когда он растерян и не может ответить.

И вторая форма работы, которая нами еще не вполне опробована. Сейчас у нас в школе проходит педагогическая практика для студентов педагогического университета. И я хочу, чтобы молодая учительница посетила уроки практиканта и проанализировала урок, сделала анализ, но не для практиканта, а для самой себя. И я хочу послушать, какие она выделит положительные и отрицательные стороны этого урока. Эта форма пока только предполагается, результата еще нет, поэтому не могу вам рассказать, что получилось.

Относительно частоты взаимных посещений: мы договаривались, что они будут происходить один раз в неделю; конечно, это корректируется текущими обстоятельствами, но мы стараемся каждую неделю смотреть один урок у меня, один – у молодой учительницы.

Я всегда рассчитываю на диалог с молодым специалистом при обсуждении его урока.

Как вы думаете, что было удачным, а что бы вы изменили? как вы сделаете это в следующий раз? Чтобы в этом диалоге молодой учитель понял, чего ему еще не хватает профессионально.

Подчеркнем:

Для того чтобы профессиональное развитие учителей было продуктивным, необходимы дополнительные ресурсы. Это и дополнительное оплачиваемое время администрации и учителей, и услуги повышения квалификации (достойного качества и отвечающие запросам школы), и надежные заинтересованные партнеры. Найти эти ресурсы внутри организации и/или привлечь их извне – трудная задача, которую успешно решили директора школ.

Адресная поддержка профессионального развития педагогов

– Почему люди почувствовали ситуацию успеха, веру в себя приобрели? – рассуждает директор школы. – Они знают, что, куда бы они

ни шли, в каких бы конкурсах ни участвовали, на какой бы площадке ни давали открытый урок, они понимают, что за ними будет стоять команда. Это и наставник, и заместитель директора, и директор. Это команда, которая гарантирует человеку успех.

Мотивирование и материальное стимулирование педагогов

– Сейчас в органах управления принято считать, что люди работают только за деньги, – говорит директор другой школы. – Я же хочу сказать, что да, конечно, люди работают за зарплату – но мотивация такая: если я успешен, я буду получать много. У нас два учителя стали участниками российского конкурса учителей – и они получили большую стимулирующую надбавку. Мы понимаем, что, если в педагогической среде возникает мотивация на развитие школы, на собственное профессиональное развитие – это будет материально стимулироваться администрацией.

Ресурсное обеспечение профессионального развития

– Подтянуты благодаря деятельности директора школы очень мощные ресурсы: это и различные некоммерческие фонды, и организации, это проекты, это партнеры различных уровней, – продолжает разговор директор другой школы. – Благодаря нашему партнерству с НКО (некоммерческие организации) появилась возможность зарубежных стажировок, на которые мы получаем финансирование от партнеров и можем обучать учителей. Фонд «Новое образование» – наш главный финансовый партнер. А в плане проектов у нас много партнеров: и детско-юношеский центр, и молодежный театральный центр, и музей Кижжи – я долго могу об этом рассказывать. Все организации города, которые можно подключить, мы подключаем. С некоммерческими организациями мы тесно сотрудничаем, в прошлом году нам удалось вывезти на неделю более 20 % нашего педколлектива в Швецию и Норвегию, чтобы показать образовательные учреждения этих стран. Это нам помогла сделать НКО «Новое образование». Мы совместно подавали заявку на проект и выиграли его. На средства этого проекта делегации разных школ жили по неделе в этих странах и работали вместе с учителями их школ, видели плюсы и минусы того, что делается в других странах, возвратились, попробовали у себя. Потом принимали делегации у себя. Студенты и педагоги жили у нас и работали с нашими учителями в школах.

Молодые педагоги приходят с современным образованием и могут поделиться с опытными учителями теми новациями, которые сейчас в университетах преподаются.

Подчеркнем:

Наиболее действенным механизмом, позволяющим придать новые силы педагогическому коллективу, начать новый цикл развития школы, стала форма организации сотрудничества учителей, известная в мировом опыте как профессиональное обучающееся сообщество. У нас такой способ совместного профессионального развития стал известен только в последние годы. Эти сообщества мы называем «команды обучающихся учителей» и пользуемся аббревиатурой КОУЧ. Именно такие команды были созданы в обеих школах.

Профессиональные сообщества педагогов

– Профессиональные сообщества в нашей школе поддерживают и развивают профессионализм педагогов за счет профессионального обмена опытом, – говорит директор школы. – На традиционные формы – семинары, тренинги, круглые столы – мы сейчас смотрим по-новому. У нас происходит взаимное посещение уроков, внеклассных мероприятий, обмен между специалистами различных уровней и направлений (психолог, социальный педагог, логопед, педагог-организатор, педагог дополнительного образования, руководитель секций, кружков, проектов). Профессиональные сообщества оказывают содействие в установлении контактов и взаимодействии между участниками образовательного процесса.

– В настоящий момент в школе педагоги сотрудничают в 14 сообществах: межпредметные, организационная культура, проблемная группа педагогов, работающих в одном классе (особенно со сложным контингентом), молодые специалисты, классные руководители, сообщество воспитательной направленности, социально-психологическое сопровождение, обеспечение безопасности, создание условий обучения, творческой направленности, ресурсные центры, – добавляет завуч. – Количество участников группы – от 5 до 22 человек; практически все одновременно работают в разных группах, ходят друг к другу на уроки, обсуждают и анализируют деятельность – ежедневно в учительской на переменах, еженедельно подведение итогов определенного этапа, более объемные проблемы – ежемесячно и по итогам четвертей. Фокус

Все организации города, которые можно подключить, мы подключаем.

работы сообщества выбирается в ходе обсуждения проблемы и поиска путей ее решения. Ставятся определенные задачи, и команда работает над их решением. Учителя выбирают новые педагогические стратегии в соответствии с возникающими проблемами и на основе анализа запросов учеников и своих предпочтений, – делится директор другой школы.

– Я руковожу методическим объединением учителей русского языка, – рассказывает учитель. – Мы как филологи понимаем проблему детского чтения. Мы провели исследование наших детей и родителей и поняли, что дети утрачивают интерес к чтению, мало читают, читают не художественную, а массовую литературу. Это общая российская проблема. Мы решили работать в этом направлении и, узнав о международном проекте «Школа, где процветает грамотность», мы разработали аналогичную и предложили детям разные формы работы с книгой. Мы вступили в русскую ассоциацию чтения и теперь являемся одной из школ – участниц проекта.

– Мы написали в прошлом году программу дополнительного образования, – рассказывает завуч одной из школ, – и была создана творческая группа, профессиональное сообщество учителей, в которое вошли учителя иностранного языка, учителя русского языка и литературы и учителя начальной школы. То есть внутри большого сообщества получилось два поменьше. И мы работаем по нескольким направлениям. В этом году начальная школа работает с «портфелем читателя», а основная и старшая выбрала три направления: научно-исследовательская работа по книгам «золотой полки школы», второе направление – это литературно-музыкальная гостиная и третье – игры.

– Мы съездили в Петербург большим коллективом, – говорит учитель, – послушали много замечательных высокопрофессиональных людей. И решили, что можно использовать этот опыт, оформив работу начальной школы с «портфелем читателя». Вся начальная школа проголосовала на своем методическом объединении за то, чтобы вступить в этот проект. Мы заказали по интернету рабочие тетради, провели несколько обсуждений, как мы будем работать, с какой перио-

Обсуждение
и анализ
деятельности –
ежедневно.

дичностью, где в системе внеклассных уроков мы будем эту методику внедрять. И вот в течение учебного года дети работают с рабочими тетрадями, выполняют творческие задания; у нас есть интерактивные пластиковые доски, где ребята презентуют свои работы, фотографии, планы. Есть место, где они показывают свои поделки, которые создают, когда читают книги. Или, например, читаем «Чипполино» – дети выращивают лук. Вы бы видели целые подоконники с этим выращенным луком!

Мы вступили в русскую ассоциацию чтения и теперь являемся одной из школ – участниц проекта.

– Учителя всей начальной школы регулярно встречаются по группам в одной параллели, обсуждают творческие задания для детей, – делится завуч школы. – Эти задания – инициатива наших учителей. Первые классы обсуждают свою тематику, вторые – свою, и т.д. Мы регулярно встречаемся всей начальной школой, проводим друг для друга мастер-классы по работе с

«портфелем читателя» и потом обсуждаем все вместе, какие формы работы можно провести в той или иной параллели.

Подчеркнем:

Очень важно, что сотрудничество учителей, их работа в группах опирается не только на принятую администрацией стратегию, но в большой степени является инициативной. Как говорят учителя, доля их участия в общей работе не регламентируется, темы и формы для сотрудничества возникают из того, как они определяют задачи и проблемы школы, как отзываются на запросы своих коллег.

Директор создает условия, которые поддерживают активность учителей в обмене опытом, наставничестве и собственном профессиональном развитии, используя инструмент материального стимулирования – небольшого, но значимого. Директор привлекает ресурсы, обеспечивая для педагогов возможность расширить свой профессиональный горизонт, получить новый профессиональный опыт. Учителя получают возможность общения со специалистами, профессионального и личного развития в культурных и образовательных институтах высокого качества.

Преодоление негативной динамики и увеличение контингента – это, конечно, следствие многих положительных изменений. Но одно из важнейших условий прихода новых учеников и сохранения их при переходе на новые ступени – это работа с родителями, которая находится в фокусе внимания обеих школ.

Работа с родителями

– Изменилось отношение родителей к школе, – рассказывает директор школы. – Создан орган общественного управления школой. Наш микрорайон ведет не очень большое жилищное строительство, мы проводили свой мониторинг и можем сказать, что те дети, которые раньше уезжали в центр города, сегодня в основном остаются здесь. Родители подготовительной школы не будут искать школу в центре города, а останутся здесь и придут к нам в первый класс. Нам надо вместе с родителями развивать школу.

– Управляющий совет очень важен, – поддерживает коллегу заместитель директора. – Нужна открытость управленческой команды. Отвечать на все сложные вопросы родителей. Сегодня 74 % родителей общаются в электронном журнале. У нас все эти годы работал школьный портал, у каждого класса есть там своя страничка, у всех педагогов адрес электронной почты выставлен на портале. На все вопросы мы привыкли отвечать на портале, и в этом – тоже открытость. Мы постепенно приучили родителей пользоваться порталом. И мы были горды, когда нам коллеги из других школ сказали: «У вас такие мотивированные родители...».

У нас работает родительская академия. Пока не очень много родителей ее посещают, но мы рады, что есть заинтересованные родители. Главное – что нам удалось создать группу родителей, команду, которая стала основой родительского совета. И это очень важно, потому что когда не педагоги работают с родителями, не администрация, а сами родители работают друг с другом – и это совсем другое дело.

– Мне эту форму работы с родителями передала начальная школа, – говорит класный руководитель 5-го класса. – Я подготовилась к работе с родителями, изучила психологическую литературу, т.к. у меня было недостаточно знаний, чтобы подготовить их к подростковым проблемам, которые нас ожидают. И теперь наши собрания длятся не час, а два. Мы можем два часа по телефону обсуждать с мамами какую-то возникшую у них ситуацию. Я думаю, что важно видеть от-

клик не только детей, но и родителей. И вижу, что родители хотят работать с классным руководителем и добиваться результатов. Мы выяснили в итоге, что у нас много общих проблем, и мы вместе решали, как это можно преодолеть.

– Помощь родителей сейчас – это сотрудничество, заинтересованность, – рассказывает учитель 4-го класса. – Обычно слышишь: родители сдали ребенка в школу, как в камеру хранения, – и всё, забыли. Сейчас совсем не так. Когда родитель звонит, когда интересуется, – это уже для учителя большая поддержка. Учитель понимает, что он не один. Когда он учит детей, воспитывает, а дети приходят домой и слышат обратное – так нельзя: должно быть взаимодействие.

– Сейчас родителей не нужно загонять в школу, – поддерживает учитель основной школы. – Хочу про проектную работу сказать. Буквально на днях у нас была защита творческих проектов, в которой участвовали дети, учителя и родители. Это их совместные работы. Это нововведение, надеюсь, у нас приживется. В декабре мы проводили методические недели не только для учителей города, но для школ республики Карелия, к нам приезжали учителя со всей республики. И учителя начальной школы проводили мастер-классы по теме «Родительское собрание».

Управление и работа с кадрами

Из рассказа об этих двух школах, которым удалось выйти из кризиса, начать новую жизнь и доказать, что они достойны называться победителями, уже понятно, что это стало возможно только потому, что в каждую школу пришел новый директор, для которого эта победа стала личной целью. Сейчас остановимся более подробно на вопросах управления и посмотрим, как директора школ задали основные векторы того движения, которое в конечном итоге вывело школы из кризиса.

Подчеркнем:

Как мы описывали ранее, директора в обеих школах не только смогли стать управленцами, умеющими находить ресурсы для повышения квалификации учителей и развития школьной образовательной среды, но и оказались педагогическими лидерами, опре-

деляющими образовательную политику школы. Еще один аспект их эффективного антикризисного руководства – это распределенное лидерство, вовлечение в управление школой, в формирование стратегии ее развития учителей и родителей.

– С чего мы начали? – рассказывает завуч первой школы. – По инициативе директора мы создали совет по развитию качества. Собирались в него только те, кто хотел как-то улучшить положение, найти пути. Вместе с учителями в совет вошли члены управляющего совета школы. Мы провели анализ ситуации, наметили пути выхода из кризиса.

– Наставничество было предложено администрацией, – рассказывает руководитель методического объединения школы. – А мы это подхватили. Вроде странно – разве мы до этого не общались друг с другом, не помогали? Но когда это входит в систему, когда мы принимаем решение всем сообществом... Одно дело: «Девушки, собираемся, будем что-то обсуждать». Другое дело: известна заранее дата, назначено время – это уже организация. Мы поставили цель, определили, что нам для этого нужно сделать, какие формы организации работы будут в течение года. Был толчок, который поспособствовал развитию школы.

Подчеркнем:

Позитивные изменения в коллективе подкреплялись правильной кадровой политикой руководителей школ: сокращением числа учителей пенсионного возраста, привлечением молодых специалистов.

– Мы сменили почти половину педагогического коллектива, – рассказывает директор школы. – Кто-то ушел на пенсию, кто-то не выдержал напряженного ритма, который мы задали. Пришли молодые педагоги. Пришли учителя из других школ. Потому что мы их поддерживаем методически, создаем условия, чтобы люди могли работать. Приходят люди, которые хотят развиваться. Смена коллектива произошла. Потому что коллеги сами понимают, что уже не могут дать то, что сегодня детям нужно, и учатся, развиваются.

Нам надо вместе с родителями развивать школу.

Учитель понимает, что он не один.

– У нас очень серьезный отбор персонала, – говорит заместитель директора другой школы. – Собеседование, которое нужно пройти с администрацией, чтобы попасть в нашу школу, не всякий лицей организует. Потому что должны прийти люди, которые знают и как вести электронный журнал, и как развивать проекты, исследовательскую деятельность, как проводить открытые семинары, конкурсы.

– Это важный показатель: наших учительниц очень активно начали переманивать учреждения более высокого уровня, – делится директор первой школы. – Нет, мы не платим больше, чем другие. Но мы создаем условия, чтобы человек был успешным. И люди, которые умеют и хотят работать, от нас не уходят.

Кто-то перестроился. Кому-то самому интересно было начать по-новому

– У нас коллектив изменился, и это был естественный процесс, – соглашается директор другой школы. – У нас тоже учителя, которые не смогли по-новому работать, ушли. Педагоги, у которых стаж

менее 3-х лет, составляют чуть меньше 30 %. Кто-то перестроился. Кому-то самому интересно было начать по-новому. Мы сами открыли для себя одного учителя – в начальных классах. У кого-то пока не получается перестроиться, но им придется это сделать. Курс, который взяла школа, требует изменений.

Подчеркнем:

Важное решение, которое приняли директора школ, – это изменения образовательной политики и принципов набора детей и учителей. Мы называем эту политику политикой выравнивания контингента. Начиная с момента прихода новых руководителей и вступления в проект, школы проводили ее целенаправленно...

Школам необходимо было приостановить сложившуюся тенденцию расширения сегмента коррекционного обучения, а затем перейти к постепенному сокращению доли коррекционных классов, обучающихся по специальным программам с пониженными требованиями, и вводить либо расширять повышенный уровень образования, открывая профильные классы.

– Мы понимаем, что коррекционное обучение – это важно, мы в программе развития это заявили. Но больше 30 % таких ребят школа не выдержит, – объясняет позицию директор школы. – Мы сегодня сокращаем долю коррекционных классов, изменяем процентное соотношение между коррекционными и общеобразовательными классами. Это первое. И второе: сегодня для коррекционных классов мы создаем даже больше условий, чем для обычных классов. Если раньше мы сначала заботились об одаренных детях, об общеобразовательных классах, то сейчас понимаем: чтобы дать детям из коррекционных классов возможность выровняться к окончанию начальной ступени, мы должны очень много вложить в них, в педагога, в методическую работу, в материально-техническую базу, социально-психологическую службу обеспечить. Кроме того, надо организовать комнату для психологической разгрузки. Логопеды серьезно работают с этими детьми. Нас очень порадовало, что много детей по итогам психолого-педагогической комиссии переходят из коррекционных классов в общеобразовательные. Мы теряем деньги, когда переводим детей в общеобразовательный класс, это так. Но важен же ребенок, а не деньги!

– У нас сейчас большие изменения происходят в начальной школе, – рассказывает директор первой школы. – Мы все усилия направили на улучшения в начальной школе. Мы понимаем, что в 5-й или в 9-й класс к нам дети не придут, а вот те, кто к нам приходят в начальную школу, – они у нас и останутся. Сейчас много положительных отзывов о начальной школе, и поэтому к нам идут. Мы открыли три первых класса и могли бы открыть еще один.

Хотелось бы, чтобы те, кто видит в историях двух карельских школ что-то похожее на историю собственной школы, смогли воспользоваться их опытом, нашли в нем опору, почувствовали уверенность в том, что можно добиться успеха даже в самой тяжелой ситуации. Поэтому приводим здесь ответы директоров этих школ на важный вопрос:

– Какой совет мы можем дать школам, которые только начинают важные перемены? – размышляет директор. – Пожалуй, главное – это создать инициативную, работоспособную группу, которая возьмет на себя ответственность за школу. Она должна быть заинтересована в разви-

Для коррекционных классов мы делаем даже больше, чем для обычных.

тии школы. Не закрываться, не замыкаться ни в коем случае. Это позволяет подтянуть мощные силы. Ежедневно делать маленькие шажки, чтобы школа воспряла. Не опускать руки. Из маленьких шажков сложится большая дорога.

– Мы через это прошли, – подхватывает директор другой школы. – Надо точно понимать, к чему мы хотим прийти. А следовательно, важно это продумать вместе – детям, родителям, педагогам, партнерам; вместе написать программу развития. Мы за три года написали две такие программы. Зато теперь весь коллектив, все педагоги понимают наши цели, осознают, какие сложности придется преодолеть.

Главное – создать инициативную, работоспособную группу, которая заинтересована в развитии школы. Не закрываться, не замыкаться ни в коем случае.

Резюмируем:

Вывести коллектив педагогов из состояния замкнутости и подавленности, переломить негативные тенденции, создать в школе атмосферу сотрудничества, взаимной поддержки и ответственности – вот с чего нужно начать. А потом? А потом работа с педагогическим коллективом, стимулирование к сотрудничеству и повышению профессионального мастерства, эффективное и распределенное руководство и вовлечение родителей. В этом рецепт успешности двух школ из Петрозаводска.

Далее мы хотим рассказать еще одну историю выхода школы из тяжелого кризиса и превращения ее в успешную гимназию. Это произошло в другом регионе. Школа, о которой мы расскажем, находится в одном из районных центров Московской области. Наше знакомство с ней состоялось в 2011 году. Путь, пройденный коллективом школы под руководством директора и его команды, во многом похож на тот, которым пришли к успеху две петрозаводские школы.

Пример № 7.

Школа, которая всем доказала, что может ... и снова стала гимназией

– Быть самодостаточным на своем собственном уровне невозможно. Надо себя с другими сравнивать. Сидеть на месте нельзя, надо работать. А учитель может работать, только пока учится. Увидел, что твои дети не конкурентоспособны, – учись... (из разговора с директором школы)

Социальный контекст школы. Территория

Школа находится в городском поселении рядом с Москвой. Она расположена в районе частной застройки, но близко от железнодорожной станции. Территория является промышленным и научным центром, обладает развитой инфраструктурой, включающей учреждения социальной сферы, образования, здравоохранения, культуры и спорта. На территории проживает около 200 тысяч жителей. В систему образования города входят 80 образовательных учреждений разного типа, 29 из которых – общеобразовательные.

Нынешнее состояние школы

Сегодняшнее состояние школы можно признать вполне благополучным. Школа, получив в 2009 году статус гимназии, успешно конкурирует с другими образовательными учреждениями данной территории – не только с общеобразовательными, но и с гимназиями и лицеями. Число учеников ежегодно растет. Родители привозят в школу детей из соседних территорий. Рост начался с приходом новой администрации в 2006 году.

Подчеркнем:

То, что детей в школу возят из других районов города, является важным показателем, который свидетельствует об авторитете образовательного учреждения и доверии к нему родителей.

Контингент

За последние годы контингент учащихся существенно изменился. На момент исследования из всех родителей школы 40 % имели высшее образование; в 28 % семей высшее образование имели оба родителя. Хотя очевиден и ряд проблем, характерных для семей школьников: доля неполных семей составляла 39 %, многодетных семей – 13 %, 5 % школьников обучалось на дому, 6 % – экстерном, почти 4 % составляли дети с инвалидностью и с ОВЗ, для 6 % русский язык не являлся родным. От традиционной гимназии школа отличалась еще и тем, что значительная часть семей не была ориентирована на обучение в 10–11 классе и получение высшего образования.

Учебные результаты

Школьники демонстрировали высокие учебные результаты на всех ступенях обучения. Внешний контроль (прежде всего, результаты экзаменов) подтверждал оценку достижений учеников, которую проводит сама школа. На момент исследования при независимом тестировании около 90 % учеников, завершающих начальное образование, получили оценки «4» и «5», а чуть больше половины детей 4 класса закончили учебный год с высокими результатами, что говорит об объективности школьного контроля.

На момент исследования в рейтинге общеобразовательных учреждений городского округа гимназия занимала 10 место с результатами выше, чем в среднем по Московской области. Из 27 выпускников 26 поступили в вузы. О хорошем уровне образования свидетельствовало постоянное и успешное участие учеников школы в олимпиадах и конкурсах.

Образовательные программы школы

На момент исследования в 10–11 классах школы реализовывались профильные программы информационно-гуманитарного и социально-гуманитарного профилей, в 8–9 классах – программы предпрофильной подготовки. Ученикам предлагался широкий выбор элективных курсов: «Тайны словесного мастерства», «Журналистика и русский язык», «Деловое письмо. Офисные технологии», «Векторная компьютерная графика», «Растровая компьютерная графика», «Диалог культур».

Кадровые ресурсы

На момент исследования 32 % учителей имели высшую квалификационную категорию, 41 % – первую. Доля высокопрофессиональных учителей в составе педагогического штата продолжает расти на протяжении последних лет. В то же время более 20 % штата составляли учителя, достигшие пенсионного возраста. А главное, учитывая значительное число детей с инвалидностью, школа была недостаточно обеспечена дополнительными специалистами. В штате был только один психолог; социальный педагог работал на полставки.

Интересно, что в 2006 году школа находилась под угрозой закрытия. В школе обучалось всего 170 учеников, в первый класс было набрано 11 человек. Здание находилось в плачевном состоянии. О состоянии педагогического коллектива можно судить по рассказу директора:

– Многие учителя курили. Поначалу прямо в школе. Когда им сделали замечание, они стали курить на крылечке. И все проезжающие мимо школы могли наблюдать, как учителя курят. И на первом педагогическом совете мы предъявили обязательные требования – не делать свои пагубные привычки достоянием детей. Состояние школьной документации... Когда мы пришли, мы не смогли получить классных журналов. Учителя их спрятали – вроде бы взяли домой, а потом просто «забыли» принести... Можно представить, что в них творилось!

– В школе были компьютеры, – рассказывает далее директор, – но все они были заперты за железными дверями. Не было практически кабинетов, в которых бы не было железной двери.

– И вообще кабинеты были как подсобки, – подтверждает завуч.

– Да, настоящие подсобки. Мы «выгружали» из этих подсобок пустые бутылки, стаканы... – говорит директор.

Переход из состояния деградации в состояние успешного развития был обеспечен целенаправленной политикой новой администрации, которая сменилась как раз в 2006 году. Ниже мы выделим основные направления этой политики.

Когда мы пришли, мы не получили классных журналов. Учителя взяли их домой, а потом просто «забыли» принести...

Четкая постановка амбициозной цели

Подчеркнем:

Процесс превращения в успешное конкурентоспособное образовательное учреждение произошел невероятно быстро. Одним из условий этого стала четкая постановка цели и выбор результативных решений. Цель была определена новой администрацией сразу же по приходу на новое место; в первый же год работы были приняты важные шаги по ее достижению.

Школа, в которую пришла новая команда во главе с директором, была одной из старейших; в 2009 году она планировала отметить столетие. В прежнее время она работала по гимназическим программам и имела хорошую репутацию, но впоследствии растеряла свой былой авторитет. Руководство, пришедшее в 2006 году, поставило цель: к 100-летию вернуть школе статус гимназии. Это было сложной задачей, учитывая кризисное положение. Важно, что директор обладал серьезным опытом управленческой работы и однажды уже проходил путь превращения рядовой школы в рабочем районе в престижную гимназию, которой потом восемь лет руководил.

– Для того чтобы получить статус гимназии, мы должны были показать, каков у нас процент учителей высокой квалификации, – вспоминает директор, – побеждать на олимпиадах от городского до международного уровня, обустроить здание и поднять самооценку педагогов.

Высокие ожидания и достижения

Первые шаги были направлены на решение именно этих трех задач. Одна из них – результативное участие в олимпиадах и конкурсах.

– Дети вообще не знали, что такое олимпиады, никогда не принимали в них участия, – говорит директор. – В первый год мы из 25 олимпиад приняли участие в 18-ти, победили в международном конкурсе. К нам приехала способная девочка, она до того училась в Москве в Пушкинском лицее и в январе пришла в нашу школу. Мы вместе делали с ней математический проект, защищали его на международном конкурсе, она стала победителем.

Нам позволили участвовать в нацпроекте, и мы снова стали победителями: по рейтингу среди 100 школ Московской области были на 6-м месте. Два наших учителя стали победителями, и еще один получил грант мэра. То, что наш учитель стал лучшим в России, – для нас это огромная победа.



Стены малокомплектной школы в Сибири выкрашены в яркие цвета.



Рисунок на стене в столовой. Пейзаж окрестностей сделал местный художник. После этого его узнала вся школа – и у художника появились ученики.



Все зоны в школе – столовая, кабинеты, холлы на этажах – выкрашены в разные цвета. В углу коридора стоят шахматы, в которые ребята могут играть на перемене.



В рамках декады гуманитарных наук в школе старшеклассники – члены волонтерского движения обсуждают новые проекты для школы и поселка.



День здоровья – общешкольный праздник.



Каждое 1 мая, хотя в регионе еще лежит снег, школа устраивает ежегодный спортивный кросс для старшеклассников.



В школе проводят исследовательские проекты, где классы развиваются на тематические группы.



Субботник: социальное окружение школы имеет значение!



Осенний уик-энд учеников – традиция школы.



Музей, который строят школьники вместе с директором и учителями.



Чтобы добраться до школы, нужно пересечь железную дорогу и подняться по высокой лестнице.

Консолидация школьной команды вокруг «общего дела»

Другая задача - привести в порядок здание - была не менее сложной. По словам директора, оно выглядело так:

– Разваленная, разбитая вдребезги школа... мы в ужас пришли, когда приехали сюда! Когда мы получали первые зарплаты, складывали них и покупали краску, сами красили, - рассказывает директор. - Нам помогал технический персонал из первой гимназии, где я много лет проработала: они приезжали к нам и работали просто «за спасибо». Помогали очень наши выпускники. У нас был такой опыт – это класс экстернатников, он был создан из учеников всех школ города, и в нем работали учителя всех школ города. Соседняя гимназия помогала нам в ведении этого класса и в осуществлении инновационных проектов. Мне как руководителю было позволено такие решения принимать, и лучшие учителя школ города работали с этим классом. Все дети очень успешные, они сейчас все студенты. Мы вместе шесть машин мусора загрузили, вывезли. И преобразили школу.

Мы стали победителями.

Профессиональное самоутверждение педагогов

Для решения третьей задачи предстояло пройти через аттестацию, чтобы учителя могли получить квалификационные категории. По словам директора, Управление образования пошло навстречу в проведении аттестации в первый же год, несмотря на то, что срок подачи заявлений уже прошел. Особенно сложно было убедить учителей школы в необходимости пройти аттестационные процедуры.

– У всех людей есть амбиции, - объясняет ситуацию директор, - и у учителей тоже. У них же есть аудитория, где каждый «звезда». Мы уговорили подать заявления буквально под дулом пистолета. Благодаря помощи управления образованием были созданы условия, в которых учителя школы могли пройти повышение квалификации, не отрываясь от уроков: составлено удобное расписание, предложен выбор курсов. Пятнадцать человек эти курсы прошли.

Стимулирование профессионального самоутверждения учителей остается приоритетной задачей администрации. В 2010 – 2011 учебном году еще 3 учителя аттестовались на высшую квалификационную категорию, 1 учитель - на вторую квалификационную категорию.

Создание нового педагогического коллектива

Педагогический состав школы обновился более чем наполовину. Некоторые учителя, работавшие до смены администрации, ушли, многие из них – на пенсию. Причем, по словам директора, не в 55 лет, а в 70, «и по доброй воле». Но заслуженная пожилая учительница, которая пришла в школу в 1978 году, не только осталась, но и по представлению новой администрации впервые получила награду – грамоту министерства, позволившую ей оформить ряд льгот. Директору предстояло создать новый единый коллектив:

– Мы никого не выгоняли. Если сами люди уходили, по своему желанию. На освободившиеся места брали новых учителей. Если приходили дети – открывались классы. Многие пришли из соседней гимназии. Сейчас половина учителей – это те, что были в этой школе раньше, а половина – новые. Работаем и дружим все. Это очень важно.

Подчеркнем:

Новые нормы, которые воспринял педагогический коллектив и которые отличают школьную культуру в целом, – это укрепление образа победителя, подтверждаемого постоянно новыми победами.

– Победа учителя вносит большие изменения, – говорит директор. – Учитель уже по-другому работать не может. Потому что все его уроки становятся открытыми. Наши учителя – победители Нацпроекта – выезжали в другие школы Московской области, к другим детям, при большом стечении незнакомых учителей давали уроки – и их уроки были признаны. Это сделало нашу школу более открытой, она стала известной. Мы приняли участие в конкурсе, учрежденном Госдумой, «Школа-команда». И стали победителями. Когда мы приехали получать диплом, нас уже встречали – «а, это та самая школа? слышали-слышали о вас». То, что мы стали победителями, – это очень повлияло на школу. Другие учителя равняются на победителей. Кроме того, это повлекло за собой дополнительное оснащение. Сегодня мы технически очень хорошо оборудованы.

Подчеркнем:

В образовательной политике школы и ее организационной культуре появились открытое сотрудничество, обмен знаниями и опытом как внутри коллектива, так и за его пределами. Директор считает это не-

обходимым качеством для любого развивающегося субъекта, будь то школа, учитель или ученик. С открытостью тесно связана ориентация на высокие образцы, в сравнении с которыми педагоги ставят личные цели развития. Без этих внешних ориентиров, по мнению администрации, невозможно определить направление для продвижения, расширения своих возможностей.

– «... Не высовываемся, ни в чем не участвуем?» Такая тактика сегодня невозможна, – говорит директор. – Потому что в первую очередь надо продвигать детей. Надо себя с другими сравнивать, потому что только в сравнении можно познать, лучше ты или хуже. Сидеть на месте нельзя, надо работать. Учитель может работать, только пока учится. А учиться можно, когда увидел, что у тебя не получается пока, как у других. Увидел, что твои дети не конкурентоспособны, – учишься... Наш заместитель директора стала экспертом по аттестации завучей. Это дало возможность понять сразу же, как образовательная система города устроена. А то, что меня включили в состав конкурсной комиссии конкурса «Педагог года», дало мне возможность поехать по школам, посмотреть.

Здесь в анкете вопрос: «Какие курсы повышения квалификации нам нужны?» Знакомство с опытом коллег по профессии. Чтобы такой опыт и у нас был. У нас 60 % учителей от всех предметных объединений вошли в состав областных комиссий по аттестации учителей. Хотя это нелегко: учитель раз уехал, другой раз уехал. Завучу надо держать на контроле все замены и каждое утро бежать в школу, чтобы проверить, чтобы во всех классах всё происходило. Перед отъездом учителей мы встречаемся, обсуждаем, что посмотреть, какие вопросы задать, куда заглянуть, какие документы попросить посмотреть.

Здесь в анкете вопрос: «Какие курсы повышения квалификации нам нужны?» Знакомство с опытом коллег по профессии.

Вовлечение школьников в учебный процесс

В школе, которая в 2009 году все-таки получила статус гимназии, учатся дети из разных семей, в том числе семей, не ориентированных на высшее образование и не предъявляющих особых

требований к достижениям детей. Поскольку отбор не проводится, контингент учащихся сильно дифференцирован не только по запросам к образованию, но и по способностям. В этих условиях принципом обучения стали индивидуальное внимание к каждому ученику и использованию методов и технологий, которые могут вызвать интерес и максимально вовлечь учеников в происходящее в школе. Именно в этой школе уже несколько лет назад мы увидели организацию учебного процесса с использованием таких современных технологий, как групповая работа, самооценивание и партнерское оценивание.

– *Способности закладываются не школой, – считает директор. – С природой спорить трудно. Когда ребенок, который прежде и рта не открыл на уроке, получает за ответ «3», это для школы – победа. Самое важное – атмосфера в школе, доверие детей.*

Мы каждый успех отмечаем прилюдно на линейке.

Вот на конкурс «Ученик года» мы для каждой возрастной группы отправляем ученика. Разбираем выступление в школе, даем оценку, строгую... обижаются даже иногда. Но техническая поддержка, организационная поддержка есть. И учитель русского языка, и учитель информа-

тики – все работают с учеником. Родители помогают детям, готовят портфолио. А мы стараемся, чтобы портфолио у каждого было наполнено. И каждый успех отмечаем прилюдно на линейке.

Приятно слышать оценку: «с чем бы ни выходила ваша школа, – это всегда на очень высоком уровне». А что касается слабых учеников, у нас за 5 лет не было ни одного отчисления. Ни одного! Как добиваемся? Работаем индивидуально после уроков. С учителями работаем... Любить учеников надо. Если этой любви и понимания нет, или если учитель уже на пределе...

Детство – самое сложное время. 6–7 уроков в день – это труд, огромный труд. Хорошо, когда у тебя есть желание учиться. А когда нет – это каторга. И таким детям мы должны помогать. И выхода другого нет, чем создание творческих групп на уроке, создание творческих лабораторий, поддержка детьми друг друга. Оценивать в группе, направлять сильных, сопровождать слабых. Чтобы сильные ученики помогли слабым. И сильный тогда тоже растет.

Проектная деятельность

Значительное внимание в школе уделяется организации проектной деятельности, которая позволяет решить целый ряд стратегических задач: поддержать учебную мотивацию и самостоятельную активность учеников, стимулировать учителей к освоению современных технологий (прежде всего, ИКТ), вовлечь родителей в образовательный процесс и жизнь школы.

– *Когда идет работа над проектом, – рассказывает директор, – у нас полно детей и в компьютерном классе, и здесь, в моем кабинете, и в учительской. Везде, где смогли собраться – там и собираются, если необходимо послушать проект. У нас проекты семейные, когда ребенок выступает вместе с родителями. Например, на городе [на городском конкурсе. – Ред.] выступал мальчик из 3-го класса и папа. Мы обязательно эти семейные проекты поддерживаем, на каком бы уровне они ни были сделаны. И конференции проводим. Когда к 100-летию школы была объявлена тема «История школы в истории моей семьи» – столько было проектов! До седьмого поколения поднимали.*

Когда мы в компьютерном классе собираемся, мы слушаем по одному ученику. Там толпы детей приходят! Кто будет выступать, кто готовит что-то свое. Время 6–7 вечера – никто не уходит, все слушают замечания. Проекты начинаются со второго полугодия первого класса. И знакомство с компьютером как техническим средством обучения начинается в этом же классе. Проектная деятельность идет со 2-го по 11-й класс включительно.

Директор вовлекает в проектную работу всех учителей:

– *В проектах участвуют все учителя, они обладают возможностями, знают нужные виды работ, – рассказывает директор. – Все владеют ИКТ, готовят свои презентации. Не включены только два учителя по той простой причине, что они новенькие.*

6–7 уроков в день – это труд, огромный труд. Хорошо, когда у тебя есть желание учиться. А когда нет – это каторга.

У нас проекты семейные, когда ребенок выступает вместе с родителями. Например, на городе выступал мальчик из 3-го класса и папа.

Эффективное использование информационных технологий

Образовательный процесс школы построен на активном использовании современных информационных технологий: и в проектной деятельности, и регулярно на уроках. Недавно школа получила позитивную оценку во время организованного Управлением образования внешнего аудита эффективности использования оборудования. По словам директора, «было очень приятно слышать, что мы – первое учреждение, где всё работает, всё используется».

На момент исследования в школе было 32 компьютера (2 ноутбука и 30 персональных компьютеров), из которых 17 были объединены в школьную локальную сеть. Был установлен кабинет виртуальной реальности. В учебном процессе в режиме онлайн активно использовалась система тестового контроля за знаниями учащихся «Вердикт». На основе ИКТ в школе разрабатывалось перспективное направление, отвечающее запросам ее контингента: «совершенствование организации дистанционного обучения детей с инвалидностью». Планировалось участие в международном проекте «Обучение экономике в информационном обществе». Разрабатывались учебно-методические материалы для интерактивной среды «Виртуальная реальность», которые апробировались в образовательном пространстве гимназии.

Подчеркнем:

В целом для школы характерен очень практический интерес к новым технологиям, таким как технология интерактивного обучения, технология виртуального проектирования: они внедряются в учебный процесс школы и становятся ее конкурентным преимуществом.

Текущие проблемы и миссия школы

Говоря об эффективной работе школы, важно подчеркнуть, что убедительные результаты достигнуты по ряду аспектов, которые раньше считались проблемными. К одной из проблем, осложняющих деятельность школы, надо отнести несоответствие норм финансирования и кадрового обеспечения запросам контингента учащихся. Притом, что на момент исследования большинство семей школьников относились к разряду социально благополучных, больше половины родителей не имело высшего образования, значительную долю семей (по оценкам администрации, около 20 %) составляли малообе-

спеченные; это означает, что школа оставалась для учеников основным образовательным и культурным ресурсом. Кроме того, удаленность от центра, отсутствие поблизости учреждений дополнительного образования увеличивало важность дополнительных образовательных услуг, предоставляемых школой, требовало соответствующих кадровых ресурсов. То, что школа взяла на себя задачу обучения детей с инвалидностью, предполагало привлечение квалифицированных специалистов. По словам директора, этой возможности школа не имела.

– Мы приходим к экономистам, – говорит директор, – сдаем отчеты. А они нам говорят: “Понимаете, в чем ваша проблема? Вы обучаете детей-инвалидов. Так ли уж им важно, чтобы с ними работали учителя высшей квалификационной категории?”

А проверяющие органы и коллегия коррекционной школы нас упрекают: «Вы пытаетесь обучать дураков, хотя должны направлять их к нам». А мы продолжаем работать с этими детьми. И у нас есть успехи.

Нам говорят, что детей с нарушениями слуха, опорно-двигательного аппарата надо отправлять в специальные школы – а они у нас учатся, справляются. У нас был мальчик, которого мама на руках приносила учиться, – он уже закончил вуз с красным дипломом и сейчас работает на дому: создает проекты, сайты для крупных организаций. Еще один мальчик, который должен был обучаться в «коррекционке», закончил училище киномехаников и работает. Закончил у нас в щадящем режиме 11-й класс, участвовал в международном конкурсе, шил игрушки, ездил в Германию, стал победителем конкурса со своими поделками. Дети счастливы этим. Они востребованы.

Сегодня дети с особенностями развития – это огромная проблема. Почему ее не хотят увидеть? К нам везут детей отовсюду. И мы берем, берем.

Подчеркнем:

Вопрос о миссии школы требует уточнения уже для того, чтобы правильно отнестись к оценке ее эффективности. По сути, школа совмещает две задачи: будучи гимназией, она обеспечивает высокий уровень учебных результатов, соответствующий статусу образовательного учреждения повышенного типа, а оставаясь школой для своего микрорайона и принимая на обучение детей с инвалидностью и учеников с различными проблемами, должна обеспечить

максимальные достижения, которые соответствуют их возможностям. И именно эта задача в большой степени определяет миссию школы.

Прочитав миссию школы так, как она сформулирована на школьном сайте: «Воспитывать и обучать, вселяя в ученика веру в успех, в свои силы, в мир, который его окружает, в людей, которые находятся рядом, находя радость общения с каждым ребенком, создавая школу деятельной мысли».

Резюмируем:

Несколько правильных управленческих решений обеспечили этой школе быстрый и убедительный переход из состояния упадка и кризиса в состояние устойчивого развития: общая цель на обучение и повышение образовательных результатов и вдохновляющий школьный климат; внимание к профессиональному развитию коллектива; вовлечение родителей; работа с разными группами учащихся. Условием того, что представленные стратегии были реализованы, стала поддержка со стороны органов управления.

А теперь мы хотим рассказать о школе, которая много лет успешно работает в очень неблагоприятных обстоятельствах, рассчитывая только на собственные силы, не имея внешней поддержки. Ей не приходилось переживать кризис, поскольку со дня открытия и до момента исследования она работала под руководством одного очень эффективного директора, но все эти годы можно рассматривать как борьбу и преодоление.

Пример № 8.

Школа, которая поставила себе весьма амбициозную цель...

– Чего вы ожидаете от учеников? К чему их готовите?

– Вы знаете, самое первое – чтобы они состоялись как люди. Чтобы их приняло общество, и они могли адаптироваться в этой жизни. Поэтому мы делаем всё, что можем... Рассчитывать ребятам можно только на себя.

*Родители им не помогут.
(из разговора с директором)*

Социальный контекст

Школа находится в селе в республике Карелия. Ситуацию, в которой она работает, можно назвать деградацией социального контекста. На момент открытия школы в ней существовала острая необходимость, поскольку почти 300 детей, живущих в поселке, ежедневно вынуждены были отправляться на учебу в соседнее село за 7 км. Школа была выстроена в 1986 году и запущена в чрезвычайно короткие сроки при серьезной поддержке муниципальной администрации и органов управления.

– Все тогда мечтали, чтобы скорее открылась эта школа-новостройка, потому что 274 ребенка каждый день искали, на какой автобус сесть, чтобы доехать до соседней школы 7 километров, и как потом как обратно вернуться, – рассказывает директор. – Это было самое лучшее время. Энтузиазм был у всех: у родителей, детей, общественности. Я ходила на все планерки, на все собрания. Актив у нас был создан. В общем, к первому сентября мы школу построили. И первого сентября прозвенел звонок. Вот так начиналась наша школа. И раньше были очень хорошие базовые предприятия, которые помогали нам.

В этот момент экономическое состояние территории было достаточно благополучным, работали несколько промышленных предприятий, животноводческая и звероферма. Предприятия не только обеспечивали постоянной работой родителей школы, но и оказывали ей разнообразную спонсорскую поддержку и, что немаловажно, были базой для производственного обучения и практики школьников.

– *Здесь был щепочный завод, дети на нем работали, – говорит директор, – еще работали на животноводческом комплексе, на звероводческом комплексе. Мальчишки ходили в автопарк, учились там автомобилевозждению. Лесопилорама была... У нас тоже было всё распланировано: трудовое обучение, профессиональное: когда идут на дойки, когда идут непосредственно на зверокомплекс. Это были восьмой и девятый классы.*

В 90-х годах все предприятия прекратили работу и практически перестали существовать. Жители поселка потеряли рабочие места. Ситуация стала удручающей.

– *...На территории был животноводческий комплекс, причем не один, и еще звероводческий комплекс, – рассказывает директор. – Его сотрудники выезжали на аукционы в Москву. Многие из них были известными в республике звероводами. Всё. Его уже нет. Был щепочный завод, градообразующее предприятие. То же самое – передали его куда-то. Старый завод, который нам оказывал очень большую помощь, распродали на металлолом. Два года назад у нас было предприятие... Открылись, обещали, что будут помогать, построят то, сделают это. И первые два года они делали очень много. Зарплата была до 20–30 тысяч, представляете, для сельского населения... А потом, видимо, отмыли деньги, людей разогнали. Люди молодые взяли в кредит машины, начали квартиры покупать, и тут раз – завод закрылся.*

На момент исследования занятость родителей обеспечивалась близлежащей военной частью и бытовой сферой самого поселка: детским садом, магазинами, фельдшерским пунктом. Небольшое число родителей были трудоустроены на железнодорожной станции и на таможне. В основном они работали на выезде.

– *На металлургическом заводе работают, – продолжает директор. – В том числе женщины... По 30 километров с лишним ездят от нас на завод. И еще ездят на рыбозавод. Также далеко. Поэтому, представляете... 1200 человек примерно сейчас осталось в поселке. Некоторые родители ездят в Финляндию чуть ли не каждый день, подрабатывают.*

Подчеркнем:

Поскольку у многих родителей – причем не только отцов, но и матерей, – заработки организованы вахтовым способом и предполагают длительные отъезды из дома, им трудно не только поддерживать постоянный контакт со школой и следить за учебой, но и

в принципе контролировать детей. Поэтому на школу в огромной степени легла задача воспитания и организации досуга учеников.

Контингент

Когда школа открылась, в ней учились 274 ученика при проектной наполняемости 192 учащихся. В дальнейшем число школьников сокращалось, в последние годы их стало вдвое меньше. В 2009–2010 учебном году в школе училось 138 человек, на момент исследования число учеников увеличилось до 143. В первый класс было зачислено не 15 учеников, как в предыдущем году, а 23. Поскольку школа – единственная в поселке, для родителей первоклассников и учеников начальной школы нет альтернативы: возможность выбора возникает только тогда, когда школьники становятся достаточно взрослыми, чтобы добираться до школы в соседнем поселке или ездить учиться в город за 40 км. В последнее время наметился прирост контингента за счет поступающих в первый класс; растет также число учащихся начальной школы в целом. Впрочем, директор считает, что новые дети приходят из наиболее сложных семей, поскольку демографический рост стал реакцией неблагополучных семей на меры по стимулированию рождаемости.

– *В основном неблагополучные семьи: молодые рожают детей для того чтобы получить материальную поддержку, – говорит директор. – Поэтому состав семей у нас не очень хороший.*

Образовательный уровень родителей крайне низок: только 11 % детей воспитывается в семьях, где хотя бы у одного родителя есть высшее образование; 17 % родителей не имеют даже среднего специального образования.

– *Родителей с высшим образованием очень мало, – продолжает директор, – и то это работающие в воинской части, педагоги. Даже в медпункте у нас нет никого с высшим образованием. В основном среднее: общее образование и среднее специальное у некоторых. И есть группа людей, около шести-семи процентов, которые вообще не имеют никакого образования.*

В основном неблагополучные семьи: молодые рожают детей для того чтобы получить материальную поддержку. Поэтому состав семей у нас не очень хороший.

Экономические ресурсы семей также нельзя считать удовлетворительными. По оценке школы, 38 % детей живут в малообеспеченных семьях.

Культурно-образовательные ресурсы территории

Единственные культурно-образовательные учреждения в поселке, помимо собственно школы, – это библиотека и дом культуры. Чтобы заниматься в музыкальной или спортивной школе или секции, ученикам необходимо добраться до города, в который ходит автобус. Кризисное состояние культурной сферы поселения описывает директор.

– Есть библиотека сельская. А дом культуры... Он находится на финансировании местной администрации, и там, по-моему, остался один человек, который открывает и закрывает это заведение. С домом культуры я всегда веду борьбу. Только мы пытаемся в школе проводить мероприятия на эстетически высоком уровне, как начинаются дискотеки. Конечно, большую помощь в этом плане оказывает активный родительский комитет: родители ходят на эти дискотеки, смотрят за порядком, хотя это не их функция, а функция этого учреждения. Раньше там у нас кружки были – сейчас ничего. Дети, когда им двери открывают, сами пытаются там что-то делать, без контроля.

Представление об общем состоянии социальной среды школы дает публикация письма жительницы поселка в местную онлайн-газету:

«Конечно, проблем очень много. И все проблемы нашего поселка отражают проблемы нашего большого общества: пьянство, безработица, наркомания, незанятость детей, подростков, молодежи, отсутствие культуры на селе... Обвинить можно всех и всё. Сегодня мы заняли позицию: “мне должны”...»

А если поставить вопрос иначе: что я могу сделать для улучшения жизни в своей семье, школе, поселке?

Корень всех наших проблем – равнодушие. Мы каждый день проходим мимо грязи, мимо курящих и пьющих подростков, закрывая уши от нецензурной брани, не делая замечания. А ведь это наши дети! Наше будущее! И какое оно будет, сегодня зависит от нас. Но выход есть: это комплексная, каждодневная, слаженная работа совета депутатов, интеллигенции, работников культуры, семьи под руководством местной администрации».

Кадровые и финансовые ресурсы школы

Подчеркнем:

В течение ряда лет администрация школы прикладывает огромные усилия, чтобы привлечь молодых учителей и обеспечить полноценный учебный процесс, чтобы дети изучали английский язык, имели возможность заниматься спортом. Решение кадровых вопросов было предоставлено директору школы: вмешательство органов управления образованием, как правило, принимало форму взысканий за невыполнение учебного плана.

В данный момент директору удалось найти учителей английского языка и физкультуры и даже частично обеспечить их жильем.

– Весь поселок говорит мне: мол, как хорошо!

Я говорю: что именно хорошо?!

– Да вот как хорошо, что у вас такая учительница, где вы ее нашли?!

Ну, да – нашла. И она работает. Высшее образование, девочка активная. Но у нее 33 часа нагрузки и маленький ребенок, – рассказывает директор.

В школе работает 17 учителей, 82 % из них – с высшим педагогическим образованием, 35 % имеют высшую профессиональную категорию. За 5 лет, которые предшествовали исследованию, 12 учителей прошли повышение квалификации и повысили профессиональную категорию. В педагогическом коллективе школы только два пенсионера и 5 учителей в возрасте до 35 лет.

Это позволяет считать кадровую политику администрации успешной, несмотря на крайне неблагоприятные условия. В то же время специфика сельской школы на лицо: все учителя – женщины. Пятая часть всех педагогов вообще не имеет категории.

Подчеркнем:

Школа остро нуждается в специалистах для работы с детьми, имеющими учебные проблемы, ограниченные возможности здоровья, педагогическую запущенность. Не хватает ресурсов, чтобы организовать на базе школы полноценное дополнительное образование.

«Да вот как хорошо, что у вас такая учительница, где вы ее нашли?!»

— У нас нет ни логопеда, ни психолога, как у других. Штатные единицы администрацией сокращены. Дополнительное образование у нас резко упало потому, что в предыдущие годы из штатного расписания часы дополнительного образования были изъяты. Финансирование сократилось при переходе на новую систему оплаты труда. Сократились штатные некоторые единицы, завуч по воспитательной работе на 0,5 ставки стал. На самое главное – обеспечение жизнедеятельности школы – 0,25 ставки.

На материальную помощь родителей школа рассчитывать не может.

— Да у нас такого понятия нет, что вы! Чтобы родители за что-то платили?! – удивляется директор.

Да у нас такого понятия нет, чтобы родители за что-то платили.

Подчеркнем:

В ситуации системного дефицита образовательных и культурных ресурсов в семьях учащихся и на территории поселка школа остается их единственным источником. Но возможности школы также крайне ограничены: нехваткой кадров, отсутствием материальной базы. Это становится очевидным, как только мы рассмотрим организацию образовательного процесса за рамками класса, а главное – общеобразовательных предметов. Например, уроки технологии или занятия второй половины дня.

— Мы стараемся все эти годы, – говорит директор, – многое зависит от педагогических кадров. У нас учитель на селе – всё: он все функции, которые нужно, выполняет. Поэтому всё, что могут учителя сделать сами, они делают. У нас самая сложная проблема – это организация спортивно-массовой работы в школе.

Другая проблема – трудовое обучение. Сейчас учительница в декретном отпуске. Мужчин у нас нет. Потому что маленькая нагрузка. На шесть часов кто пойдет? Кому можем отдать эти шесть часов? Никому. Я по договору работаю с учителем из школы города. У нас есть свой школьный. Правда, он нам очень дорого обошелся. И мы возим в город к этому учителю один раз в неделю девочек и мальчиков. Они работают в мастерских – швейных и других. У нас классы небольшие, поэтому два класса за один день проходят

пять уроков. Мы привозим на учебный день. Ставим так расписание. Таким образом, выполняем программу.

Учебные результаты

Работая в неблагоприятной, «истощенной» и даже агрессивной среде, школа демонстрирует замечательную резильентность к воздействию этих неблагоприятных факторов, сохраняет высокий внутренний потенциал, мобилизует свои силы для поддержки, насыщенной и позитивной внутренней среды. Далее мы расскажем о том, за счет чего это получается.

Учебные достижения ребят свидетельствуют о том, что школа эффективно решает стоящие перед ней задачи. За два года, которые предшествовали исследованию, результаты ЕГЭ были выше, чем в среднем по региону, и самыми высокими по русскому языку и по математике в муниципалитете. По результатам ГИА школа заняла 2–4 место среди 13 школ муниципалитета, обгоняя городские школы. Результаты ЕГЭ были менее удачными: выпускной класс не смог получить высокие баллы, несмотря на все вложенные усилия. В то же время один ученик школы стал победителем четырёхуровневого призерами второго этапа Всероссийской олимпиады школьников (шестая позиция в муниципалитете). Четыре школьника стали победителями муниципального этапа конференции «Заяви о себе»; трое – победителями регионального этапа.

Учитель на селе – всё: он все функции, которые нужно, выполняет.

Фокус школьной политики – на обучение

Отвечая на вопросы анкеты, директор подчеркнул, что в школе наибольшее внимание уделяется сильным ученикам: приоритетом является работа с одаренными ребятами. Ближайшая задача – создать банк данных об одаренных детях и обеспечить им условия для самореализации. Эти утверждения, казалось бы, находятся в противоречии с тем, как был описан сложный контингент школы и ее ограниченные ресурсы. Но именно эти векторы определили школьную образовательную политику.

В школе разработана собственная система контроля качества обучения. Учебные достижения поставлены в центр школьной жизни. Эта система в большой степени уникальна.

– Что мы делаем, чтобы дети учились? Ох, чего только не делаем, – вздыхает директор. – Чтобы они получили нормальное образование, могли устроиться, адаптироваться к взрослой жизни. Сельские дети очень

Что мы делаем, чтобы дети учились? Ох, чего только не делаем...

сильно отличаются от городских, условия совершенно иные (а мы удалены даже от центральной магистрали). Мы понимаем, что вся ответственность за качество обучения учащихся лежит, конечно, на педагогах.

Во-первых, у нас с пятого класса введены экзамены: русский язык принимаем. Пятый класс закончил – проводится контрольная работа. Не выполнил – две недели занимаемся с учителем, через две недели проходит повторная работа. И тогда ученик оценивается и переводится в следующий класс. Если ребенок не может и мы чувствуем, что ему надо дать еще возможность за лето что-то сделать, – значит, мы идем к родителям, говорим, что вот есть такая возможность, задаем задания. Если кто-то из учителей летом дома, не уехал – помогает. Это – в пятом классе. В шестом то же самое – письменные экзамены. В седьмом классе – два экзамена устных. Но выбирает класс из тех предметов, которые ведутся, кроме математики и русского. Та же самая картина: не сдали – значит, через две недели имеют право пересдать.

Вы знаете, для чего мы эти экзамены проводили? Для того чтобы речь у учащихся была!

Вы знаете, для чего мы эти экзамены проводили? Для того чтобы речь у учащихся была. Особенно устная. Чтобы в 10–11-ом ученик владел речью, правильно использовал терминологию. Дети раньше этого не могли. И тогда мы начали: седьмой класс – экзамены, восьмой класс – три экзамена: русский, математика и уже третий по выбору (тот, который будут потом выбирать в девятом классе). То есть за восьмой класс ученик уже отчитывается, и в девятом ему этот предмет будет легко сдавать.

В десятом – три экзамена. Литература у нас есть, только уже с несколько другими элементами. Математика. И третий предмет по выбору. Если ученик брал в девятом предмет по выбору – значит, он возьмет его и в десятом классе.

Кто освобождается от этих экзаменов? От переводных экзаменов, особенно по устным предметам, освобождаются дети, которые сдали материал в течение предыдущего периода. Вот прошел тему – есть вопросы учителя; иногда билеты даем. Если сдают заранее – не идут на экзамен: им автоматически ставится оценка.

У нас дети, которые на «четыре-пять» заканчивают первую и вторую четверть, имеют дополнительно один день каникул. Такое поощрение. Дети, которые принимают участие в олимпиадах, – тоже «зарабатывают» один день отдыха. Они ведь трудились, напряжение было психологическое! Так вот учимся.

Подчеркнем:

Меры, подкрепляющие учебную мотивацию учащихся, последовательны и системны. Они включают: контроль освоения программы; поддержку учеников, которые не осваивают ее на требуемом уровне; поощрение учеников, занимающихся успешно и проявляющих инициативу; пропедевтику итоговых экзаменов, в том числе за счет раннего выбора предметов, помимо обязательных. Очень верным кажется акцент на работе с речью учащихся, проведение переводных внутренних экзаменов в устной форме, что выгодно отличается от распространенного натаскивания на тесты и ставит перед учениками существенно более высокие требования.

Еще один способ обеспечения достойного уровня достижений – дополнительная подготовка старшеклассников к сдаче государственных экзаменов, которую берут на себя учителя в адресном порядке и в дополнительное (за рамками учебных часов) время.

Кто освобождается от этих экзаменов? От переводных экзаменов, особенно по устным предметам, освобождаются дети, которые сдали материал в течение предыдущего времени... Дети, которые на «четыре-пять» заканчивают первую и вторую четверть, имеют дополнительно один день каникул. Такое поощрение.

– Дети приезжают из соседней школы, – рассказывает директор, – дети, которые учатся сейчас в 11-м классе. Они выбрали кто обществознание, кто историю, кто химию, кто физику. Уроки по два-три часа в неделю. У нас есть график: они просто остаются, учителя их готовят. Просто так, не за деньги.

Уроки по два-три часа в неделю... учителя детей готовят. Просто так, не за деньги.

Организация второй половины дня

Понимая, что за стенами школы ученики в основном предоставлены сами себе (семьи не организуют их свободное время, а в поселке учреждений дополнительного образования и детского досуга нет), школа старается организовать для учеников занятия во второй половине дня, привлекая любые возможные ресурсы.

– У нас, во-первых, индивидуальные занятия с детьми, – объясняет директор. –

Седьмого вида у нас есть дети. И увеличивается каждый год число таких детей. Они сидят в общеобразовательных классах. Есть ребенок восьмого вида²³. Семьи у нас здесь очень пьющие. И есть семьи, в которых воспитывает только мать. Поэтому увеличивается количество таких детей²⁴. Нам сложно.

Во-вторых, консультации для старшеклассников. Еще мы сейчас готовимся к массовым городским мероприятиям – например, к «Зарничке». Нашли помощников в военной части. Спортивные соревнования разные: был кросс, сейчас учительница готовит команду по баскетболу.

²³ Как уже говорилось выше, формулировка «школа такого-то вида» и тем более «дети такого-то вида» является некорректной: респондент имеет в виду, что дети обучаются по адаптированным общеобразовательным программам, вариант 7.1, 7.2, 8.1, 8.2 или некий другой, но пользуется устаревшей терминологией. *Прим. ред.*

²⁴ Оставляя высказывание респондента без купюр, дополним его комментарием: прямой линейной зависимости между образом жизни родителей (включая алкоголизм) и рождением ребенка с теми или иными особенностями развития не существует. Эти особенности могут быть связаны с генетически обусловленными синдромами, родовыми травмами, последствиями некачественных вакцин и другими причинами либо их совокупностью. Безусловно, есть взаимосвязь между асоциальным образом жизни родителей и педагогической запущенностью детей, которая провоцирует задержки речевого и психического развития. Однако расхожий миф «дети-инвалиды рождаются у пьющих» является заблуждением, далеким как от действительности, так и от этики. *Прим. ред.*

Кружков у нас немного. В основном в начальной школе. Есть танцевальный, ритмика и ручного труда, связанного с поделками. На базе школы открыт филиал музыкальной школы города. С таким условием: я им – помещение, а они работают в школе. Поэтому у меня есть два учителя музыки. И вообще музыкальная школа для поселка – это, знаете... удовольствие, встречи. В клубе такого нет. Когда ребята выступают – весь поселок собирается. Еще у нас технический кружок; есть кукольный и художественный кружки. Работает педагог-организатор.

К числу наиболее существенных изменений, положительным образом сказавшихся на развитии школы, директор относит участие в проектно-исследовательской деятельности и применение ИКТ.

– Многие учителя раньше пяти часов из школы не уходят, – поясняет директор. – С детьми, которым нужно, к олимпиадам готовятся. У нас хорошая группа учителей, которые занимаются исследовательской деятельностью. Они наработали опыт, поэтому у нас много призеров на республиканском уровне: и учителей, и учеников.

Вовлеченность директора в педагогический процесс

Подчеркнем:

Директор школы понимает свою позицию вовсе не только как позицию менеджера. На первый план он ставит собственно педагогические задачи, сожалея о постоянно сокращающейся возможности преподавать свой предмет и посещать уроки учителей. Для нее эффективное управление – это не только решение хозяйственных вопросов, которые, к сожалению, директор вынужден брать на себя, но и максимальное участие во всех аспектах школьной жизни, сотрудничество с педагогами и детьми.

– Как это я без участия в образовательном процессе, без преподавания буду руководить учреждением?! – говорит директор. – Как это я без детей? Без непосредственного общения на уроке? Я должна общаться в классе, работать вместе с ребятами в советах ученических. В принципе,

Как это я без участия в образовательном процессе, без преподавания буду руководить учреждением?!

администрация должна быть везде: вместе с детьми, вместе с педагогами, на всех мероприятиях, вместе создавать их. А у меня получается еще и хозяйственная деятельность: то крыша, то туалет...

Интенсивное профессиональное развитие педагогов

Работая с педагогами, директор реализует ту же стратегию поддержки инициатив и стимулов к продвижению, которая принята в работе со школьниками. Усилия директора направлены на то, чтобы развивать педагогов, подталкивая их к постановке амбициозных и сложных целей: к участию в конкурсах, повышению профессиональной категории, проведению открытых уроков. В школе принято жить с открытыми дверями и рассчитывать на помощь друг друга.

— У нас, в общем-то, сложившийся коллектив, — говорит директор. — Мы сами себе не позволяем остановиться в развитии. У нас продвинутые педагоги, которые активно участвуют во всех мероприятиях и на муниципальном уровне, и на региональном. Есть три учителя, которые были победителями конкурса «Учитель России». В исследователь-

ской деятельности одна учительница была победителем на республиканском уровне; на конкурсе классных руководителей тоже побеждали. Мы каждого учителя стараемся продвинуть: не сразу, но через некоторое время, если видим, что он этим заинтересовался, ему это нравится.

Учителя очень активно начали внедрять новые технологии. Свои уроки отправляют в Москву, делятся различными наработками, дистанционно обучаются по различным темам. Они действительно находятся в порыве. И один другого учит. Особенно то, что касается технологий. Стараемся, чтобы каждый повышал квалификацию... Хотя бывает, когда говорят: «я не поеду...» Но мы пытаемся их переубедить.

В том году у нас на базе школы проходил республиканский семинар, 13 районов принимали участие; учителя давали открытые уроки. Мы — базовая школа, и поэтому у нас проводятся семинары, различные встречи примерно три раза в год. Если кто-то готовит какой-то открытый урок, то придет, спросит совета. И дальше вместе смотрят урок: что можно изменить, как переставить.

Мы каждого учителя стараемся продвинуть.

Учителя замечательные, они поддерживают молодых специалистов, дают возможность им двигаться вместе. Если раньше многие молодые девчонки уезжали работать в город, то сейчас в основном они у нас остаются.

Подчеркнем:

Приведенное описание позволяет почувствовать позитивный характер школьной культуры. В основе этой культуры открытость, партнерство и взаимопомощь, а также заинтересованность директора и учителей в профессиональном росте.

Взаимодействие с другими образовательными учреждениями

Образовательной инфраструктуры в поселке практически нет, но школа находит партнеров вне своего окружения. Поскольку большинство мальчиков после 9-го класса поступают в средние и начальные профессиональные училища, чтобы к моменту ухода в армию приобрести профессию; школа сотрудничает с рядом колледжей. И в школе принято следить за дальнейшей жизненной траекторией выпускников.

Кроме того, школа выступает в качестве партнера соседних школ и детского сада. Между образовательными учреждениями соседних поселков выстраивается сотрудничество, подобное сетевому: выпускники основной школы могут переходить на старшую ступень в соседнюю школу, школы делятся друг с другом транспортом, кадрами. Очень важное качество — неформальный характер отношений в местном профессиональном сообществе.

Директор говорит, что для школы важно выстроить преемственность с детским садом: «Мы с детским садом — вместе. Часто им помогаем, потому что я считаю, что мы более продвинутые, чем наш детский сад. Поэтому преемственность у нас очень хорошая между дошкольным учреждением и начальной школой.

Вот у нас такая система. И хочу сказать, что мы не только проблемы образовательного, воспитательного процесса решаем, а еще и проблемы отдыха. У нас год назад было так хорошо! — спонсор был. Школа готовила культурные, эстетические мероприятия. В соседней

Мы с детским садом — вместе. Часто им помогаем, потому что я считаю, что мы более продвинутые, чем наш детский сад.

школе очень хорошие спектакли ставят, приглашают нас – мы приезжаем туда, отдыхаем, участвуем в различных играх... Важен совместный отдых педагогов трех школ. В другой соседней школе такая же ситуация: они готовят программу, часа на полтора-два, в ней участвует и наша школа. Только учителя, без детей. И юмор, и смех, и обмен опытом».

Подчеркнем:

Директор видит в развитии сетевого сотрудничества школ возможность решения наиболее острых проблем, объединяющих три школы соседних сел: нехватку кадров, дефицит материальных ресурсов, сокращение контингента. По сути, формы сетевого партнерства, которые предлагает директор, позволили бы трансформировать ситуацию трех соседствующих, ресурсно ограниченных образовательных учреждений в более перспективную структуру по типу школьного округа или консорциума школ (к сожалению, известную только по зарубежному опыту).

– Мои учителя едут в девятый класс соседней школы, дают открытые уроки, смотрят ребят, которые идут к нам в десятый, – говорит директор. – У нас сетевое взаимодействие есть, но придется его более серьезно продумывать. И еще думать над тем, какие общие направления брать для всех трех школ. Что делать, чтобы зарабатывать. И не только латать дыры, но и вместе решать проблемы. Это и будет один из вариантов выхода для наших школ, в которых сократилась численность учащихся. И обеспеченность кадрами будет решена, и обеспеченность кабинетами. Ведь у некоторых есть хорошо оборудованные кабинеты физики, а у некоторых нет – и денег, чтобы их наполнить, тоже нет. Зато есть транспорт: значит, едем в другую школу на занятия.

Вовлечение родителей

Несмотря на сложный контингент родителей, школе удается сформировать родительское сообщество, поддерживающее школу: организационно, ресурсно, персонально. По отношению ко всем родителям школа выступает в качестве советчика и воспитателя, старается вовлечь их в учебную ситуацию, сделать участниками образовательного процесса, привлечь к решению школьных проблем.

– С разными родителями по-разному работаем, – рассказывает директор. – Иногда просто беседуем, пытаемся убедить участвовать

в школьной жизни. А потом говорим: если такой возможности нет, придите хотя бы в класс – посмотрите, чем можете помочь, что можете сделать своими руками. Иногда смешно бывает. Мне в ответ говорят: «Хотите, навозу мы вам дадим на пришкольный участок?»

Помогает родительский комитет. Группа человек пять есть. Надо мероприятие какое-то провести, родители говорят: пожалуйста, мы соберем. Женщины в поселке хорошо поют – вот проводят у нас мероприятие. Благодаря этому и работаем.

Привлечение спонсоров и местного сообщества

Поскольку число учеников в последние годы не достигает даже 150 человек, в ситуации подушевого финансирования школа будет испытывать недостаток средств на обеспечение полноценного образовательного процесса. Муниципальный бюджет беден; школе для жизнеобеспечения необходимо привлекать деньги спонсоров.

Директор обращается за помощью к местным предпринимателям. По договоренности с директором не финансовую, но очень существенную для школы организационную и кадровую поддержку оказывает военная часть.

Подчеркнем:

Усилия директора направлены на формирование вокруг школы сообщества поддержки, которое за рубежом определяется словом «community» и является нормой жизни – но, к сожалению, отсутствует в отечественном социальном опыте.

– У меня есть родители, которые меня могут выручить в любой момент, – рассказывает директор, – работающие в промтоварном магазине, например. Лампочки сгорели, денег нет, что-то там у меня выбило, что-то где-то сломалось, гвозди и прочее – бегу к бывшей ученице: дайте, пожалуйста! когда деньги появятся, мы вам вернем. Особенно часто у нас лампочки выходят из строя, и еще проблемы с краской. Магазин мне помогает.

Сейчас появилось единственное новое предприятие – пиломатериалы. Ее хозяин стал знаменитым человеком, он нам помогает. Когда пришел знакомиться, подарил компьютер. Для поселка это было событие! Потом он нам дал пиломатериалы, чтобы отремонтировать проваливающийся пол. Дальше – больше: сходили, заявку написали, чтобы отремонтировать школу, сделать красивой.

Чтобы создать вокруг школы позитивную поддерживающую среду, администрация и коллектив школы привлекают внимание односельчан к событиям школьной жизни, открывают школу во время крупных мероприятий, регулярно проводят значимые для жителей поселка праздничные встречи.

Когда спонсор пришел знакомиться, подарил компьютер. Для поселка это было событие!

— У нас очень много мероприятий, — говорит директор. — Недавно 25 лет школе было — так весь поселок пришел: и родители, и дети, и бывшие выпускники. Был шикарный праздник! Мы проводим праздники в День матери: женщины играют в волейбол, например; команды учителей, родителей и детей играют в КВН. Приглашаем женщин, которые поют; среди них много бабушек — они надевают свои старинные красивые вязаные вещи.

Для школы важно не только защищать свое право на существование и отвечать общим требованиям, предъявляемым вышестоящими инстанциями, но и осознанно поддерживать установку на развитие, «поднимать планку» собственных притязаний — что в конце концов обеспечивает ей имидж стабильной и успешной с точки зрения органов управления образованием, а также уважение односельчан и родителей.

— За эти годы школа прошла несколько этапов, — подытоживает директор. — Сначала было становление, затем школа находилась в стадии развития и, я считаю, продолжает развиваться. Но сейчас больше начинаем экспериментировать. Педагогический коллектив созрел... Очень много хороших отзывов в других учреждениях и даже в городе про наше участие в различных мероприятиях на разных уровнях. В газетах пишут! И люди в последние годы начали понимать, что наша школа — хорошая.

Напомним, что в момент исследования социальный контекст, в котором работала школа, был крайне неблагоприятным — но успех школы не является случайным: он обеспечивается образовательными и управленческими стратегиями, которые позволяют ей быть эффективной в сложных условиях. Остановимся на этом подробно.

В целом школьную политику можно назвать парадоксальной — или противоположной той, которая могла бы диктоваться проблемным контекстом школы. Работая с тяжелым контингентом учащихся, семьи которых не обладают культурным капиталом и не предъявляют запроса на образование, школа не снижает требований и ожиданий, а напротив: она предъяв-

ляет ученику высокий стандарт результатов и добивается его достижений за счет системы последовательных действий, реализующихся на протяжении всего периода обучения школьника. К этим действиям можно отнести:

- помощь наиболее слабым ученикам;
- ориентацию на сильных учеников и поощрение наиболее активных и успешных;
- регулярный контроль выполнения учебных программ в форме школьных переводных экзаменов;
- организацию досуга учащихся за счет наполнения второй половины дня кружковой и спортивной активностью.

Правда, успех школы нельзя признать убедительным, поскольку в последние годы происходит сокращение числа кружков, для которых просто не хватает кадров и средств.

И еще один момент кажется чрезвычайно важным. Это касается управленческих стратегий школьной администрации. Директор школы и его единомышленники, которые выступают как единая команда, стараются не только аккумулировать все возможные источники помощи: спонсорскую финансовую и организационную поддержку, соучастие родителей и выпускников, партнерство с соседними сельскими школами и городскими образовательными учреждениями. Их стратегия направлена также на укрепление позитивного образа школы (в том числе у жителей поселка), формирование местного сообщества поддержки, на которое администрация школы сможет опереться в решении разнообразных школьных проблем. Таким образом, мы снова видим продуманную и долговременную стратегию, основой которой является открытость школы и стремление к неформальному общению со своим окружением.

В отношении соседних школ выстраивается достаточно успешная политика не соперничества (за кадры и/или учеников), а сотрудничества — что тоже можно считать «асимметричным» решением в привычной ситуации конкуренции за скудные ресурсы. Ряд действий администрации и сформулированное директором видение их возможного развития могли бы привести к формированию реальных сетевых отношений трех ближайших школ, к созданию еще одного неформального объединения, поддерживающего их общий потенциал, — активного профессионального сообщества.

И, наконец, небольшой комментарий о миссии школы. На вопрос, повышает ли описанная школа жизненные шансы своих учеников, нуж-

но, безусловно, ответить: да. Интервью с учащимися 9-го и 11-го классов свидетельствуют о том, что у выпускников сложились четкие жизненные планы относительно продолжения образования в средних и высших профессиональных учебных заведениях не только ближайшего города, но также Петрозаводска и Петербурга, где уже учатся молодые люди, окончившие их школу ранее. Школьники чувствуют себя вполне уверенно и говорят о том, что получают достаточную тренировку, в том числе на дополнительных занятиях по подготовке к ГИА и ЕГЭ, организованных в школе. В их намерения не входит возвращаться в свое село, в котором для них нет работы. В то же время они взвешивают свои силы и принимают ответственные решения. В том случае, если цель кажется им труднодостижимой, они выстраивают реалистичные многоэтапные планы: например, сначала окончить колледж и только потом поступать в вуз.

Школа не ожидает прямой отдачи в виде наращивания человеческого капитала и улучшения собственного социального окружения. Директор говорит об этом:

– Если бы дети возвращались обратно сюда, тогда бы наша среда могла бы улучшаться. Потому что дети бы возвращались с образованием, уже совершенно другие. Но они остаются там, где они получают это образование. Если бы все они здесь оставались, знаете, сколько бы уже народу у нас было образованного, культурного? Некоторые дети учатся в престижных вузах, поступают они все бесплатно.

То есть миссия школы состоит, по-видимому, в постоянном возделывании целины.

Резюмируем:

Решение школы наращивать активность и заявлять высокие профессиональные амбиции в ситуации кадровых и ресурсных дефицитов, при отсутствии внешних источников помощи и без поддержки местной администрации кажется парадоксальным. По-видимому, именно эта «асимметричность» реагирования на внешние неблагоприятные факторы приводит к тому, что школа вместо вялого режима выживания демонстрирует интенсивную и энергичную жизнь, сохраняет собственный потенциал в ситуации долговременного и неуклонного сокращения ресурсов.

Дальше мы познакомим вас еще с пятью школами в разных регионах страны. У каждой из этих школ – свое лицо, хотя в главном они похожи.

Пример № 9. «Школа на твоём берегу»

– Это совершенно новая форма организации внеурочной деятельности учеников, создание новой образовательной культуры, позволяющей полностью изменить отношение к ребятам. Система разделения детей на способных к обучению и неспособных в данном случае не может существовать.
(из разговоров с директором)

Школа «На твоём берегу» расположена в поселке в 8 километрах от небольшого города в Свердловской области (население 57 тысяч человек) и в 23 километрах от Екатеринбурга. В самом поселке постоянно проживает около 2000 человек. До 2010 года местная школа приходила в упадок. В ней учились несколько десятков детей из неполных и неблагополучных семей. Протекала крыша. Поселок хирел вместе со школой. Более состоятельные родители предпочитали возить детей в Берёзовск. Встал вопрос о закрытии школы.

Но внезапно в поселке началось коттеджное строительство – несколько семей из Екатеринбурга решили переселиться на природу. Возить детей в школу в столицу региона оказалось сложно и затратно по времени. И тогда Лариса Евгеньевна Рожкова, к тому времени успешно занимавшаяся бизнесом, решила школу возродить²⁵. На личные средства «новых поселенцев» было отремонтировано здание, создана программа развития образовательного учреждения. Бизнес-подходы, умение ставить понятные цели и добиваться их выполнения превратили школу в центр социальной жизни поселка.

У школы появилось собственное, «теплое» название – «Школа на твоём берегу» (при сохранении нумерации – школа № 29).

²⁵ В данном кейсе, с согласия его героев, мы сохранили название школы, фамилию и имя директора.

За 8 лет наполняемость классов увеличилась в 8 раз. Не так давно при школе был открыт детский сад.

Показатели школы на конец 2017/2018 учебного года:

- общая численность учащихся в школе – 315 человек;
- в том числе в начальной школе – 172 человека;
- в основной общей школе – 127 человек;
- в средней общей школе – 16 человек;
- в школе 17 детей с ОВЗ, 3 ученика с инвалидностью, 9 ребят из приемных семей.
- 171 ученик – призер или победитель олимпиад и конкурсов, в том числе 12 человек – соревнований международного уровня;
- из 25 учителей у четырех – высшая категория, у 13 – первая;
- 10 учителей имеют стаж педагогической работы менее 5 лет, 10 учителей – стаж свыше 30 лет;
- 151 ребенок находится в детском саду на режиме полного дня; с малышами работают 14 педагогических работников.

Создателями «Школы на твоём берегу» для возрождения образовательного учреждения была разработана собственная стратегия. Можно сказать, что она основывалась на опыте нового директора школы в построении бизнеса. Для развития нужен был социальный и финансовый капитал. Так был создан наблюдательный совет, в который вошли несколько «коттеджников», которые хотели, по их собственным словам, «сделать хорошую школу для своих детей». А для вовлечения местных жителей в возрождение школы были созданы несколько социальных проектов – «Родники души», «Умная школа», «Старопышминский мегатурист», «Спешите делать добро», «Уральская инженерная школа», «Семейный театр», военно-патриотический клуб «Спектр».

В результате прежние антагонисты – «приезжие» и «местные» – стали объединяться в группы по интересам (причем это касалось не только учеников); стала налаживаться социальная жизнь в поселке.

Еще одна важная задача – привлечение педагогических кадров – была решена так: в поселке были коттеджи, которые принадлежали разорившимся бизнесменам. Школа их выкупила по остаточной стоимости и предоставила для жизни педагогам-переселенцам (в частности, несколько семей переехали из Казахстана).

Иными словами, школа постаралась все педагогические и социальные институты развивать «внутри», становясь центром жизни поселка.

Была создана «Инженерная школа» для подготовки к поступлению учеников в инженерные вузы. На гранты (а школа участвует во всех грантовых программах, которые объявляются на федеральном и региональном уровнях) были приобретены 3D-принтер и токарный лазерный станок. На планшетах 5-6-классники учатся монтировать мультфильмы. А учитель проверяет выполнение домашнего задания, считывая QR-коды с листков, поднятых ребятами над столами.

Несмотря на небольшие площади, в школе создана комната психологической разгрузки, куда и ученик, и учитель могут прийти, задернуть шторы и посидеть в тишине.

– Мы разработали проект «Школа интегративного мышления», – рассказывает директор Лариса Рожкова. – Он уже частично реализован. Это совершенно новая форма организации внеурочной деятельности учеников, создание новой образовательной культуры, позволяющей полностью изменить отношение к ребятам. Система разделения детей на способных к обучению и неспособных в данном случае не может существовать. В чем суть? – в создании различных форм образовательного сотрудничества: от групповых до индивидуальных, участие в мастер-классах, лабораториях, практикумах.

«Школа интегративного мышления» подразделяется на «Инженерную школу», школу здоровья, социальную школу и школу искусств. Каждая направлена на то, чтобы выявить и поддержать таланты конкретного ученика. Директор школы прошел обучение в Институте

Система разделения детей на способных к обучению и неспособных в данном случае не может существовать. В чем суть? – в создании различных форм образовательного сотрудничества: от групповых до индивидуальных, участие в мастер-классах, лабораториях, практикумах.

образования НИУ ВШЭ, учителя школы участвуют в педагогических конференциях, делятся накопленным опытом, что немаловажно для самооценки работника образования. Теперь в школу прежде захудалого поселка возят детей из города.

Можно ли сказать, что Старопышминску повезло с тем, что в поселке состоятельные люди стали строить коттеджи? Наверное. Но во многих регионах подобные коттеджные поселки отделяются от остальных жителей высокими заборами и при необходимости открывают собственную школу, для своих детей. Видимо, тут дело в другом: в общем желании и «приезжих» и «местных» сохранить поселок, а значит – возродить школу как главный социально-культурный объект.

В принципе, финансовые вложения инициативной группы родителей были сравнительно небольшими – около 2 миллионов рублей понадобилось на ремонт, просто чтобы привести здание в порядок. Эти деньги мог бы выделить и муниципалитет. Но школа «умирала», педагогический коллектив «выгорел», и местная администрация не считала нужным вкладываться в «уходящий объект». Когда же появилась надежда на возрождение, на идею начали работать все вместе.

Второй принципиальный момент – смелое решение администрации школы согласиться на приход в качестве директора человека «извне», не из системы образования, но со своим опытом достижения цели и с умением выстраивать правильную стратегию. Школа развивается на гранты – в то время как большинство образовательных учреждений, оказавшихся в сложных социальных условиях, пытаются найти неких партнеров, спонсоров и просто не решаются использовать все возможности для развития, предоставляемые различными государственными и общественными структурами.

Резюмируем:

Социальные программы – важны, адаптация учеников, вовлечение в жизнь школы родителей – всё нужно. Но все-таки главное для современной школы – повышение качества образования учеников, их мотивация учиться. Если создана атмосфера уважения к учению, многие другие механизмы включаются подспудно.

Пример № 10.

Школа, которая работает сообща, не боится трудностей и верит в успех

*– Уметь размышлять и оценивать ситуацию – в любой ситуации. Прежде чем совершить любой поступок – должно быть какое-то рассуждение...
(из разговоров с директором)*

Школа находится на окраине крупного промышленного города Сибири, рядом с железной дорогой. Ее окружает ветхий жилой фонд, неблагоустроенные частные дома, в которых селятся наименее обеспеченные и социально незащищенные семьи. В последние годы значительную часть этих домов заселили мигранты из стран Средней Азии. Инфраструктура в микрорайоне крайне бедная, улицы не асфальтированы. Школа очень выделяется на общем фоне: здание школы отремонтировано, смотрится аккуратно, во дворе много зелени и цветов. Также красиво школа выглядит и внутри: новая мебель, цветные яркие стены, хорошо оснащенные классы. Создается впечатление, что каждый сантиметр школьного пространства продуман и ухожен. Школа малокомплектная, вмещает не более 100 учеников; в основном это дети из семей, живущих в ближайших домах.

Практики приема

Школа совсем небольшая: на момент нашего знакомства в ней чуть менее 100 учеников. Она не отбирает детей в первый класс: в него могут записаться все дети, которые живут поблизости. Таким образом, контингент формируется из социально неблагополучных семей, родителей с высшим образованием – единицы. Ученики часто остаются без внимания родителей, часть из которых занята на работе, а часть находится в состоянии поиска или смены работы.

Многие ученики начальной школы плохо говорят по-русски или вообще не знают русского языка. Школа имеет репутацию образовательной организации для детей с учебными или медицинскими особенностями. Родители детей с проблемами и, возможно, с ограниченными возможностями здоровья получают рекомендацию обратиться именно сюда:

– Идите, говорят, вон в ту школу, там программа другая, – рассказывает директор. – Какая другая программа? То же ЕГЭ сдают, те же самые задания выполняют...

– Идите, говорят, вон в ту школу, там программа другая, – рассказывает директор. – Какая другая программа? То же ЕГЭ сдают, те же самые задания выполняют...

Нагрузка тоже очень важна для этих детей.

Из-за проблем со здоровьем ученики часто не могут освоить учебную программу. Начав обучать таких детей, школа старается направить их на консультацию в психолого-медико-педагогическую комиссию (ПМПК), которая решает вопрос о дальнейшем обучении, направляя одних учеников в коррекционные школы, а других переводя на обучение по специальным программам.

Для ребят с задержкой речевого развития открываются логофонные классы. Школа тщательно диагностирует учеников, у которых есть подозрения на задержку развития; диагностику проводят как учителя, так и профильные специалисты. Это необходимо для того, чтобы получить заключение ПМПК и иметь основания для дополнительных занятий с теми учениками, которые в них нуждаются. Получив финансирование, школа выстраивает индивидуальную программу для каждого ребенка:

– Мы подаем документы в бухгалтерию, чтобы сделали расчет согласно заключению о том, что ребенок имеет ограниченные возможности здоровья и ему нужны дополнительные часы, – говорит директор. – Нагрузка тоже очень важна для этих детей, чтобы хуже не сделать. Тем, кто занимается с нашими специалистами, нравится ходить по кабинетам. По программе «Доступная среда» мы получили много развивающих игр. Детям нравится заниматься.

Школа проводит отбор среди выпускников 9-х классов, чтобы зачислить в 10-й класс тех, кто способен сдать ЕГЭ. Педагоги согласовывают свои действия с родителями, стараясь убедить их в нецелесообразности продолжения обучения в старшей шко-

ле, поскольку дети, скорее всего, не «потянут» программу и им все равно придется уйти. Даже будучи малокомплектной, школа имеет возможность делать отбор в 10-й класс. Но она не отказывает своим ученикам, если они желают продолжить обучение. Директор много общается с ними и старается настроить на осознанный выбор:

– Я разговариваю с ребятами в старшем звене о том, чтобы они не спешили со своим решением, всё продумали, – говорит директор.

Подчеркнем:

Поскольку школа отдалена от центра города, она не может рекомендовать детям с серьезными учебными проблемами продолжить обучение в специальных образовательных учреждениях: рядом их просто нет. И эта ситуация является типичной для малокомплектных школ. Школа берет на себя обязанности по выравниванию уровня учеников и коррекционной работе с ними.

Секрет учебного успеха – вовлечение родителей

Возможность добиться успеха существенно возрастает, если ученик получает поддержку родителей и обучается у учителей, способных пробудить его интерес к предмету. Однако разные участники образовательного процесса по-разному расставляют акценты.

Родители считают, что вносят большой вклад в обучение детей, а школа является дополнительным средством или площадкой для достижения результата.

Надо отметить, что среди родителей, с которыми мы разговаривали, не было тех, кто неуспех своего ребенка относит только на счет школы, некачественной работы или предвзятости учителей. Хотя в интервью участвовали родители учеников с разной успеваемостью: и отличников, и тех, кто учится на тройки и четверки, и тех, кто с трудом осваивает школьную программу. Вероятно, это результат школьной политики открытости и максимального информирования родителей.

Учителя также связывают успех или неудачи школьников с влиянием семьи. По их словам, отсутствие внимания, совместного чтения, обсуждения и выполнения домашних заданий сильно снижает академическую успеваемость учеников.

Директор признает, что влияние родителей весьма значимо, но считает, что отсутствие природных способностей может стать непреодолимым барьером к высоким достижениям у значительной части учеников.

Родители убеждают меня в том, чтобы я понимал: чем лучше выучишься, тем лучше живешь

– Но если родители настраивают ребенка на то, что нужно учиться, то успеваемость у него всё же будет выше, – говорит директор.

Все опрошенные ученики считают себя ответственными за успехи и неудачи – и это вне зависимости от того, в какой семье они воспитываются (полной или неполной) и как учатся.

– У меня память плохая, физика и биология, история не даются. Для меня «тройка» – нормальная оценка, – рассказывает ученица 9-го класса.

Но, признавая свою ответственность за обучение и результаты, дети придают большое значение тому, как к их делам и проблемам относятся родители. Ученики говорят о том, как важны для них моральная поддержка родителей, их интерес и внимание. Об этом говорили все – даже те, кто признался, что родители не уделяют им внимания по тем или иным причинам. Важно и то, что школьники, ориентированные на самостоятельность, признают, что им тоже важно участие родителей в принятии принципиальных решений и что именно родители мотивируют их к достижениям:

– Родители убеждают меня в том, чтобы я понимал: чем лучше выучишься, тем лучше живешь, – рассказывает ученик 9-го класса. – Если мотивация пропадает, если перестают контролировать, ученик сбивается.

Практически все родители школы считают, что главное – оказывать моральную поддержку, регулировать жизнь и учебу школьника. Тем не менее, задача вовлечения родителей в образовательный процесс требует, по словам директора, не только усилий, но и такта, психологической грамотности учителей:

– Важно, чтобы отношения в нашей школе нашли отражение и в семейных отношениях, – объясняет директор.

Школа реализует различные проекты (например, «Школа – наш дом»), цель которых – «содружество семьи и школы». Эту работу директор считает необходимой, понимая, что при участии родителей ученики могут достигать большего успеха в учебе, следовательно – иметь больше шансов на дальнейший успех в жизни.

– Если бы родители больше поддерживали детей в обучении, то ребята демонстрировали бы лучшие результаты, – подытоживает директор.

По оценкам педагогов, существенная часть родителей мало вовлекается в обучение своих детей или полностью перекладывает ответственность за него на школу:

– Когда мы проводим родительские собрания, я прихожу в надежде увидеть родителей тех детей, у которых проблемы. И никогда не вижу, – жалуется учитель.

Несмотря на то, что родителей проблемных учеников, которые составляют значительную часть контингента школы, сложно вовлечь в школьную жизнь, работа с такими родителями – один из приоритетов школы.

Ответ на запрос учеников

Будучи малокомплектной, школа принимает всех детей, живущих рядом, а значит – обучает учеников с разными стартовыми возможностями и способностями. Поэтому педагогам надо использовать те или иные возможности для дифференцированной работы со школьниками, имеющими разные образовательные запросы, разный уровень подготовки и разный темп обучения. Дополнительная работа со слабыми учениками оплачивается через стимулирующие надбавки, которые смог обеспечить директор. Работа с педагогически и социально запущенными учениками рассматривается школой как важная миссия.

Отдельной задачей для учителей школы стала дополнительная работа с детьми, для которых русский язык не является родным. Чтобы такие дети могли включиться в обучение по общеобразовательной программе, учителям приходится заниматься с ними дополнительно, в том числе собственно русским языком:

Я прихожу в надежде увидеть родителей тех детей, у которых проблемы. И никогда не вижу

– Для меня обучение таких ребят составляет сейчас огромную трудность. Тем не менее, я понимаю, что ребенок неглупый, он понимает материал, но выразить его на русском языке не может, – говорит учитель.

Индивидуально строится также и работа с теми учениками, которые мотивированы к обучению и могут показывать высокие образовательные результаты. Для подготовки даже небольшой группы школьников к олимпиадам учителя предлагают им заниматься дополнительно.

– Учителя предлагают рассмотреть некоторые дополнительные темы, – рассказывает ученица 9-го класса. – У нас есть ученики, которые участвуют в олимпиадах, с такими учениками учитель после уроков остается, тему дает углубленно... У меня по черчению олимпиада была, я приходила после уроков и некоторые задания выполняла, чтобы к ней подготовиться.

Именно подготовка к участию в олимпиадах является самой распространенной формой индивидуальной дополнительной работы с сильными и мотивированными учениками. Причем директор, прекрасно понимая, как важно для ученика пережить свой успех, попасть на олимпиаду более высокого уровня, готова биться за каждого. Ниже – ее рассказ о том, как она пыталась добиться для своих учеников права на участие в городской олимпиаде.

– Я прошу: дайте возможность ребятам поучаствовать – они в школе победить смогли!

А мне отвечают:

– Нет, у нас есть положение, что ниже определенного балла допускать к участию нельзя.

В итоге мы не участвовали в городской олимпиаде... Нельзя так. Дети же хотели!

Я просила исключение сделать – комиссия может принять коллегиальное решение. Опять нет:

– Если мы вам позволим, то потом и другие захотят...

Важное значение школа придает и проектной работе. Об этом говорит директор, у которой есть отчетливое понимание необходимо-

сти развивать ресурс школы – способных учеников. Все, у кого есть шанс, должны его реализовать; для этого школа находит те же решения, что и другие учебные заведения, более благополучные с точки зрения социального контекста и уровня подготовки.

– Правильное направление мы взяли – проектная внеурочная деятельность, – говорит директор. – Мы начинаем видеть, где у ребенка больше успех – в художественном творчестве, в математике или в научной работе. У нас ребята с прошлого года в научных конференциях участвуют. Таких немного, но если хотя бы шесть человек попробовали свои силы – это уже здорово! И эти дети пойдут в вузы, скорее всего.

Директор школы сама много возится с учениками, чем показывает пример учителям. Она описала много конкретных ситуаций:

– Вот ученик незаметно у девочки заднюю бретелечку – чик! – и срезал. Не из вредности, такая у него шалость, – рассказывает она случай. – Как отреагировать? Начинаешь: “Женька, ну ты чего?” Начинаешь разговаривать, совещать. Надо, чтобы он по-другому себя вел – а он уже на улице так воспитан. Но мое давление уже чуть-чуть, да действует.

Хорошо, что он не хамит мне. Учитель с ним не справляется. Я говорю:

– Ведите ко мне в кабинет. Директору он хамить не может.

А он говорит:

– Вы всё равно меня выпустите из школы – должны выпустить.

Я отвечаю:

– А вот, Женька, из вредности – возьму и не выпущу. Документ не дам тебе – и всё. Не допущу тебя до ЕГЭ.

Яркое описание подхода к ученикам дали и учителя школы.

– У нас индивидуальный подход к каждому ребенку, – говорит учитель. – Одному надо жестко сказать – а другому нельзя так говорить: его нужно только целовать и говорить, какой он замечательный, гени-

У нас ребята с прошлого года в научных конференциях участвуют. Таких немного, но если хотя бы шесть человек попробовали свои силы – это уже здорово!

Для меня обучение таких ребят составляет сейчас огромную трудность

альный, какой он классный и какой хороший. И так со всеми по-разному, с каждым ребенком... здесь абсолютно разная работа. Мы тут и актеры, и танцоры, и певцы, и музыканты, и всё на свете.

**Мы тут
и актеры,
и танцоры,
и певцы,
и музыканты,
и всё на свете.**

Надо подчеркнуть, что на уроке учителя, как правило, работают с целым классом, редко дифференцируя задания для разных групп, – но сильные ученики имеют возможность получить дополнительно более сложные и интересные для них задания.

– *Более успевающим ученикам могут дать какие-то задания повышенной сложности,* – рассказывает ученик 11-го класса. – *Но у нас это чаще всего проходит не в такой форме, что учитель говорит: «ты отличник, и я дам тебе задание повышенной сложности, а если ты*

не сможешь его сделать, я поставлю тебе низкую оценку». Просто дают для размышлений. Часто такое задание идет после того, как базовый объем заданий на урок уже был решен. Т.е. средние задания уже разобрали и дают какое-то более сложное с тем, чтобы ученики могли над ним подумать и, возможно, прийти к ответу.

Родители знают, что учителя часто предлагают ученикам свою помощь и готовы ответить на любые их запросы.

– *Адекватные, нормальные учителя предлагают свою помощь внеурочно,* – говорит мама ученика 7-го класса. – *Если они видят, если ребенок хочет учиться, то помогают без проблем.*

Академические ожидания и притязания

Учителя относятся к ученикам достаточно требовательно, но при этом доброжелательно и с верой в их силы.

– *Каждому пришедшему ребенку – нужна ему биология или не нужна, сильный он или слабый – но тройка ему стопроцентно обеспечена. Потому что предмет освоить он может,* – говорит учитель. – *И даже четверку, я считаю, по моему предмету он может получить, потому что настолько всё связано в этом предмете с жизнью, что, заинтересовав ребенка, мы можем выйти на этот уровень.*

И ученики, и родители считают требования школы достаточно высокими, а оценку знаний – объективной. Причем они подчеркива-

ют общий характер требований, которые предъявляются ко всем ученикам.

– *Я думаю,* – рассказывает мама ученика 8-го класса, – *что требования реальные, никаких высоких ожиданий нет, вот как есть – так оценки и ставятся... За дело. Я по своему ребенку сужу – по знаниям и оценкам. Нет такого, чтобы были завышены критерии: как есть, так и есть, что заработал – то и получил.*

Родители подтверждают, что школа создает возможности для осознанного выбора направлений профессионального обучения и заинтересована в том, чтобы выпускник, даже окончивший только 9 классов, вышел на успешную профессиональную траекторию.

Директор школы говорит о том, что основная задача школы – подготовка учеников к самоопределению и выбору профессии, поскольку не все выпускники 11-го класса смогут поступить в вуз. Школа установила взаимодействие с профессиональным колледжем, который предлагает ознакомительные занятия школьникам и впоследствии выдает документ о том, что они прослушали курс. Это помогает ребятам познакомиться с рядом профессий и получить удостоверение, которое пригодится после окончания школы.

– *Слесарь, парикмахер, повар...* – рассказывает директор. – *У нас сотрудничество завязалось с колледжем. Они выделили часы для ознакомительных занятий. Если у ребенка что-то с вузом не удастся – у него уже есть профессиональные навыки, где-то зацепиться сможет, имея корочку или удостоверение и имея представление о профессии.*

Директор школы очень точно описывает то, что школа считает необходимым результатом образования и к чему готовит своих учеников. Школа видит свою миссию в том, чтобы дать ребятам основы для понимания жизни, в том числе – способность понимать, как они смогут жить и зарабатывать. Школа берет на себя ответственность не просто за поступление в то или иное учреждение профессионального образования, а за правильный жизненный выбор. Главное в ожиданиях и образовательных целях школы – это развитие у школьников умения мыслить и принимать осознанные, взвешенные решения, нести ответственность за свои поступки.

**Что заработал –
то и получил.**

– Уметь размышлять и оценивать ситуацию – задача, которую нужно решать в любой ситуации, – говорит директор, – уметь понимать содержание, любое содержание. Они должны понимать, где могут зарабатывать, – это очень важно. И поэтому мы пропагандируем рабочие специальности.

Они должны понимать, где могут зарабатывать, – это очень важно. И поэтому мы пропагандируем рабочие специальности

Они должны понимать, где могут зарабатывать, – это очень важно. И поэтому мы пропагандируем рабочие специальности. А я понимаю, что если ребенок средних способностей, то лучше поступать на рабочие специальности.

Подчеркнем:

Школа заявляет высокие ожидания в отношении своих учеников, хотя учитывает, что значительная часть детей имеет проблемы со здоровьем и испытывает трудности в освоении общеобразовательной программы. Это – реалистические ожидания. Речь идет и о настрое на осознанный выбор профессии, и о приобретении навыков, обеспечивающих самостоятельность, и об умении принимать жизненно важные решения. Это значит, что даже выбор колледжа вместо 10–11 классов и поступления в вуз – хороший выбор, если он «твой».

воени общеобразовательной программы. Это – реалистические ожидания. Речь идет и о настрое на осознанный выбор профессии, и о приобретении навыков, обеспечивающих самостоятельность, и об умении принимать жизненно важные решения. Это значит, что даже выбор колледжа вместо 10–11 классов и поступления в вуз – хороший выбор, если он «твой».

Защита от выгорания и энтузиазм учителей

Важный фактор профессиональной устойчивости учителей и высокого потенциала педагогического коллектива в данной школе – это отсутствие барьеров между учителями и администрацией, учет мнений и запросов учителей при принятии управленческих и стратегических для школы решений.

– Наше мнение обязательно выслушивается, учитывается, – рассказывает учитель. – Реальна ситуация в начале года, когда администрация подходит к учителю и спрашивает: «Есть ли у вас какие-то пожелания к расписанию? Что бы вы хотели как предметник подкорректировать или предложить в своем расписании, что бы вам помогло работать?»

Я понимаю, что у меня два выпускных класса, 9-ый и 11-ый, и говорю: «Да, мне бы очень хотелось, чтобы у меня уроки в этих классах стояли парами – чтобы русский язык и подготовка к экзаменам следовали друг за другом».

Диспетчер по расписанию говорит: «Это невозможно, потому что у нас маленький коллектив, у нас есть совместители».

Но директор школы, понимая всю важность предстоящей сдачи экзамена и желая, чтобы он был обязательно сдан хорошо, прислушалась к этому пожеланию и дала рекомендации. В итоге нашли выход, расписание сделали.

Директор не только сама общается со сложными детьми и настаивает, чтобы учителя, которые с ними не справляются, сразу вели ребенка к ней, – она также подает пример родителям в том, что нужно вместе помогать школе:

– Коллективное дело – это хорошо забытое старое, – рассказывает директор. – И вот эти все цветники мы копаем – все вместе копаем: учителя, ученики, я – непременно. Чурбачки есть – я чурбачки укладываю.

Подходят малыши: «а что Вы делаете?».

– Я, – говорю, – чурбачки укладываю. А ваши родители уложили?

Плечами пожимают. Проходят мимо родители, спрашиваю:

– Вы не хотите включиться? Вместе будем делать.

Помимо профессионального сотрудничества и чувства сплоченности, для школы характерно доверие учителей к администрации и отсутствие барьеров между ними. Надо отметить, что в ходе фокус-групп никто из учителей не высказывал жалоб на перегрузку, на недостаточное внимание к своим запросам, на неудовлетворенные профессиональные амбиции, т.е. не демонстрировал признаков профессионального выгорания. И, наконец, наличие сильного лидера, подающего пример в том, что касается коммуникации с детьми и родителями, кажется нам одним из наиболее важных факторов.

Школе пришлось многое поменять. Главное – верить в то, что всё получится, действовать сообща, стараться изо всех сил, во всем помогать друг другу. В школьных делах ученики, учителя и родители чувствуют себя единым сообществом. Самая важная роль – у директора, для которой нет дела важнее, чем личное общение с педагогами, ребятами и родителями.

Пример № 11. Школа «высокой надежности»

– Когда ученик переходит на обучение в гимназию или лицей, то, как правило, успеваемость у него не падает. Очень часто оценки становятся лучше, но это оценки реальные...
Списывание категорически возбраняется, это самый страшный грех, который только может быть.
(из разговоров с директором)

В отличие от предыдущей, эта школа находится в промышленном районе индустриального центра Сибири. Здесь учится около 800 детей. Специфика территории, на которой расположена школа, обнаруживает дополнительные проблемы, усложняющие обучение. В школу приходят дети, чьи семьи живут в общежитии. Социальная среда общежития обычно рассматривается как тяжелая и даже опасная, а семьи, не имеющие своего жилья, часто меняют место жительства и, следовательно, школу для детей.

Часть контингента можно отнести к категории социально неблагополучного: у семей низкий культурный, экономический и образовательный капитал и нет запроса на качественное образование.

– Более 50 % детей – это неполные семьи и, наверное, 20 % – это семьи неблагополучные, опекаемые... Таких детей достаточно много, – рассказывает директор. – Родители постоянно заняты и приходят домой гораздо позже своих детей. Люди работают на двух работах, чтобы прокормить ребенка, оплатить съемную комнату в общежитии, поэтому внимание детям мало кто уделяет.

Люди работают на двух работах, чтобы прокормить ребенка, оплатить съемную комнату, поэтому внимание детям мало кто уделяет.

Прием учеников

Как и в других, описанных выше случаях, школа не осуществляет отбор детей на начальную ступень. Что же она делает, чтобы облегчить учителям начальных классов обучение сложных детей? Для этого в школе создаются группы дошкольной подготовки. Директор школы считает дошкольную подготовку на базе школы настолько важной, что находит финансовые возможности, делающие эту услугу бесплатной для родителей.

– Мы находим возможность готовить детей бесплатно, – рассказывает директор. – Если мы вдруг начнем брать плату, то часть семей, может быть, сможет платить, но большинство детей просто будет не готово к школе. Поэтому, чтобы нам потом себе труд облегчить в первом классе, лучше сделать так... В октябре начинается подготовка в «школе дошколенка» и идет практически до апреля: программа рассчитана на шесть-семь месяцев.

Цель занятий в группе предшкольной подготовки – не только и не столько обучающая, но скорее адаптационная, направленная на то, чтобы ребенок почувствовал себя частью школы, побыл на занятиях, поработал вместе с другими детьми.

Адаптация учеников к требованиям школы, уровню обучения продолжается и после завершения начальной ступени. Педагоги средней и старшей школы много внимания уделяют выпускникам начальной школы, с тем чтобы переход на основную ступень прошел благополучно и школьники справились с новыми более сложными требованиями.

– Когда мы берем классы, конечно же, сначала мы смотрим на знания детей, проводим первичные тесты, контрольные работы, исследуем уровень подготовки, – говорит учитель.

Требования на старшей ступени становятся существенно выше. Поскольку школа имеет неплохую репутацию в городе, есть возможность добирать учеников из других школ на свободные места в 10-х классах. На момент знакомства со школой в двух 10-х классах обучалось только 25 ребят, завершивших основную ступень в этой школе, и 33 ученика, набранных из числа выпускников других школ города.

– Получается так, что больше 25-ти человек нецелесообразно набирать в десятый класс, всё-таки это образование штучное, – объяс-

**Мы находим
возможность
готовить детей
бесплатно.**

няет заместитель директора. – Поэтому принимается решение, что открываем два класса, добираем... Мы берем всех детей и на третью ступень тоже. Но третья ступень критична – не все дети тянут программу. Уже в процессе десятого класса, иногда и в процессе одиннадцатого, дети выбывают.

Подчеркнем:

Как и в предыдущих кейсах, политика «выравнивания» сложного контингента сознательно осуществляется школой в доступных ей масштабах и на разрешенных ступенях, что, по-видимому, является единственно возможной для поддержания достойного уровня образования стратегией.

Впрочем, сознательная «ограниченная селекция» после завершения основного образования – не единственный способ, позволяющий школе справиться со сложным контингентом и обеспечить приемлемый уровень учебных результатов.

Ранним этапом дифференциации образовательных траекторий, которую школы осуществляют на этапе начального образования,

можно считать работу с психолого-медико-педагогической комиссией. В школе за время обучения в начальных классах число учеников сократилось со 150 до 118. Остальные не смогли продолжить обучение по общеобразовательным программам и были переведены в коррекционные учебные учреждения. Это возможно в условиях города и становится существенным преимуществом этой школы. Описанная выше школа на городской окраине – по сути, сельская, – такой возможности не имеет.

Как относятся ученики к требованиям школы и стремлению учителей улучшать образовательные результаты? Основную ответственность за достижения они возлагают на себя. Признают они и усилия учителей, выделяя тех, кто пробуждает у них интерес к обучению, квалифицированно и увлекательно подает материал и готов оказать помощь. Не менее важным школьники считают поддержку родителей, чей интерес и умеренный контроль (особенно в начальной школе) помогает им научиться организованности.

– Мама мне с детства привила, что нужно хорошо учиться, – объясняет ученица 11-го класса.

Что касается родителей, то они ставят на первое место влияние семьи, но признают и усилия школы.

– Успех ребенка – это не только подготовка в детском саду и не только усилия родителей: эффект дает всё в совокупности, – полагает мама ученика 5-го класса. – В одиночку школа – если только речь не о ребенке, который всё схватывает на лету, у которого врожденные способности схватывать всё на лету – не справится. Я прекрасно понимаю, что у учителя нет возможности индивидуально всех учить, когда в классе 30 человек. Родителям надо проследить, понял ребенок или не понял, что проходили в классе. Может быть, вместе домашнее задание сделать.

Многие родители говорят о своем участии в решении принципиальных для образования ребенка вопросов, например, вопроса о продолжении обучения в 10-м классе.

– У моего ребенка было очень много шансов в 10-м классе оставаться, – рассказывает мама ученика. – В олимпиадах участвовал, благодарности имеет.

Но основной тенденцией всё же можно считать постепенный выход родителей из процесса обучения и ослабление контроля по мере взросления детей. Важно, что родители подчеркивают, что делают это, чтобы предоставить детям самостоятельность, и рассчитывают на то, что те уже достаточно ответственны, чтобы организовать себя:

– Поначалу, в начальных классах помогала, контролировала – а потом, когда уже начальные классы закончились, всё пошло самостоятельно. И домашние задания. Сейчас я сына не контролирую, – говорит мама ученика 10-го класса.

Мнения родителей и учеников, которые говорили о том, что контроль был очень важен для них в начальной школе, а в основной школе и далее они в нем уже не нуждаются, – совпадают. Обоснованное предоставление старшим ученикам самостоятель-

Успех ребенка – это не только подготовка в детском саду и не только усилия родителей: эффект дает всё в совокупности.

Десятый класс – всё-таки образование штучное.

ности отвечает также и установкам школы – тому, как директор заявлял понимание школой своих образовательных и воспитательных задач.

Учителя тоже придают огромное значение влиянию семьи.

– *Причина всех неудач в той или иной степени лежит на семье, – утверждает опытная учительница. – Это мое мнение как классного руководителя с 17-летним стажем. У ребенка должен быть тыл, и это семья.*

Очень важным фактором учебных достижений учителя считают мотивированность школьников, их готовность вкладывать силы в обучение.

– *Ни мы, педагоги, ни родители, а именно сам ребенок должен понимать, что ему нужно, – говорит другой учитель. – Что он должен получить результат. Мы честно детям об этом говорим.*

Вовлеченность родителей в образовательный процесс

Как мы уже показали, школьники считают себя ответственными за обучение и его результаты, но придают большое значение тому, как к их делам и проблемам относятся родители. Они считают, что те должны интересоваться, как дела в школе, и помогать, если что-то в уроках не получается. Позиция родителей в целом согласуется с ожиданиями учеников. Прежде всего, они считают важным проявление заботы и внимания к повседневным делам и обязанностям школьника.

– *Родитель должен интересоваться всем: как ребенок проснулся, как он поел, как до школы дошел. Это не контроль, а участие в событиях, – считает мама ученика 2-го класса.*

О том, что главное для родителя – оказывать моральную поддержку и регулировать жизнь и учебу школьника, говорили практически все родители.

– *Моральная поддержка – обязательно. Режим дня помогаю поддерживать, – говорит мама ученика 9-го класса.*

– *Мы, родители, не должны снимать с себя ответственности ни в воспитательном, ни в образовательном процессах. Мы должны мо-*

тивировать учиться, помогать закрепить те знания, которые даются в школе, – поддерживает ее мама ученика 7-го класса.

Надо отметить, что ответы и комментарии всех родителей свидетельствуют о сотрудничестве со школой, отсутствии конфликтов в понимании своей ответственности и желании согласовать свои действия с задачами обучения. Исключение составил только один случай, когда респондентом выступал папа ученика, покинувший семью и не вовлеченный в жизнь и занятия своего сына, ученика 9-го класса.

Однако, как и во всех других школах, директор и учителя сталкиваются со значительными трудностями, стараясь привлечь родителей к участию в школьной жизни детей, и говорят об этом с горечью.

– *Очень часто родителям некогда. Гораздо проще прийти в кабинет директора и сказать: “Да забирайте моего ребенка, делайте с ним, что хотите. Зачем мне с ним беседовать, чтобы он хорошо учился, если он не тянет, не может экзамены сдать?”. Бывает так, что даже на экзамен ребенка вынужден приводить социальный педагог или классный руководитель, потому что он спит дома и разбудить его некому. А иногда и мама спит, ей просто не до этого, – рассказывает директор.*

Школа, педагоги прикладывают усилия, информируя родителей о происходящем в школе и о проблемах детей; с семьями работает социальный педагог.

– *В первую очередь это обследование ребенка, потому что очень часто родители могут просто не знать, что является проблемой... Иногда мамы даже не знают, что у ребенка, например, была родовая травма, ей просто врачи не говорили об этом, – говорит директор.*

Впрочем, родительские ожидания и требования далеко не одинаковы. Различия в установках и отношении родителей в зна-

Мы, родители, не должны снимать с себя ответственности ни в воспитательном, ни в образовательном процессах. Мы должны мотивировать учиться, помогать закрепить те знания, которые даются в школе

Ни мы, педагоги, ни родители, а именно сам ребенок должен понимать, что ему нужно.

чительной мере объясняются неоднородностью социального состава семей и дифференциацией их экономических и образовательных ресурсов.

– Конечно, всех под одну гребенку мерять нельзя, – объясняет директор. – Есть очень заинтересованные родители, их тоже много стало в последнее время. Здесь два полюса: очень заинтересованные – и совсем не заинтересованные, а вот среднего практически нет.

Наиболее резко высказывают неудовлетворенность низкой вовлеченностью родителей учителя. Что касается директора – он тоже не удовлетворен тем, насколько семьи вовлечены в учебный процесс,

и считает, что значительная часть родителей, пусть и по объективным причинам, не оказывает детям должную поддержку, однако при этом отмечает, что ситуация постепенно меняется.

Работа с различными группами учеников

Основной формой работы с отдельными группами учеников в школе стала дополнительная помощь в освоении материала, с которым они не справились во время уроков, а в случае учащихся выпускных классов – помощь в подготовке к экзаменам.

– На математике не написал контрольную и двойку получил... – описывает ситуацию ученик десятого класса. – И вот идешь к учителю, задания решаешь и пишешь заново, только уже подобного плана. Вот так закрепляешь материал.

Обращает на себя внимание тот факт, что подобная дополнительная работа учителя не оплачивается. Помощь слабым

ученикам, повторное изучение с ними неосвоенного материала рассматривается как добровольная дополнительная нагрузка учителя.

– Как правило, многие учителя, особенно по сложным предметам, таким как математика, проводят бесплатные консультации в восемь утра, – говорит директор.

Учителя говорят о том, что охотно занимаются дополнительно с учениками, проявляющими инициативу и обращающимися за помощью.

В этой школе, как и в описанной выше, учителям приходится работать в том числе с детьми, для которых русский язык не является родным. Чтобы такие дети могли включиться в обучение по общеобразовательной программе, учителям необходимо заниматься с ними дополнительно, в том числе русским языком:

– Мы индивидуально работаем с ребятами, – рассказывает учитель. – Обычно тогда, когда они уже начинают ориентироваться в учебном коллективе, слушают русскую речь. Постепенно и они начинают говорить по-русски. А вот с правописанием сложнее. Над этим много работаем.

У школы есть стремление выстроить для учащихся индивидуальную образовательную программу и насытить ее внеурочными активностями. Школа понимает, что сильные и мотивированные ученики нуждаются во внимании не меньше, чем проблемные.

– Работаем по индивидуальным планам, – говорит директор. – Организовываем дополнительные занятия, начиная с 5–6-го классов пытаемся вовлечь учеников в научное общество. Ребята ходят.

Как и в школах, описанных выше, помогая ученикам индивидуально во внеурочное время, на уроках учителя работают со всем классом, не выделяя ни тех, кто плохо усваивает материал, ни тех, кто идет впереди класса.

– Учителя стараются помогать всем, на самом уроке они объясняют тему одинаково для всех на базовом уровне, который определен федеральным законом, – говорит ученик 11-го класса.

Интересно, что родители понимают: возможности учителя решать сразу две задачи – продвигать сильных учеников и подтягивать отстающих – ограничены. Они отдают приоритет необходимости подтягивать отстающих, полагая, что сильные дети и их семьи справятся самостоятельно:

– Учитель ведь не может сказать отличнику: “Пусть вот тот, отстающий, пока посидит в углу”, – говорит мама ученика 7-го класса. – Учителю нужно всем детям донести урок – и тем, кто хорошо учится, и тем, кто не очень хорошо. Сложнее детям, которые хорошо учатся. Я думаю, что им нужно дополнительно заниматься –

Бывает так, что даже на экзамен ребенка вынужден приводить социальный педагог или классный руководитель, потому что он спит дома и разбудить его некому. А иногда и мама спит, ей просто не до этого.

самостоятельно либо при помощи родителей. Нужны, наверное, и дополнительные занятия, курсы, чтобы получить максимальный результат.

По тому, что сообщили в интервью участники образовательного процесса, можно сделать вывод, что наиболее распространенной формой поддержки учеников являются индивидуальные дополнительные занятия, которые учителя проводят во внеурочное время. При этом на уроке с сильными учениками целенаправленно не работают. Директор школы осознает эту проблему и говорит о том, что учителям нужно по-другому проводить уроки и обладать для этого специальными умениями.

Академические ожидания и притязания

Школа заявляет высокие академические ожидания по отношению к ученикам. Даже те из них, кто не демонстрирует высоких достижений, говорят, что собираются пойти в 10-й класс или уже учатся в старшей школе. Дальнейшие их планы связаны с подготовкой к экзаменам и поступлением в вуз:

– Честно говоря, я бы хотела получать высшее образование в другом городе, – рассказывает ученица 11-го класса, – в идеале в другой стране. Хотя я сомневаюсь, что у меня это получится.

Ученики говорят о том, что в школе к ним требовательны, а знания, которые они получают, надежны.

– У нас оценки ставят объективно – на сколько знаешь, такую оценку и получишь, – считает ученица 11-го класса.

Родители (большая часть которых, как мы уже говорили, не имеет высшего образования и ограничена в ресурсах) знают, что школа проводит отбор на старшей ступени, и часто исходят из возможностей и текущих результатов ребенка, не считая получение высшего

образования обязательным. Они подтверждают, что школа создает возможности для осознанного выбора и заинтересована в том, чтобы выпускник вышел на успешную профессиональную траекторию.

– Школа помогает с профориентацией по всем предметам, – рассказывает мама ученика 7-го класса. – Висит доска: смотри, куда поступать, какие направления. Вот адреса сайтов. Школа понимает, что все в вуз не могут идти. У нас у всех абсолютно разные способности. И она дает возможность сделать выбор.

Для школы и директора важно, чтобы планка достижений была высокой и единой для всех.

– При сдаче прошлогодних краевых контрольных работ и рубежной аттестации результаты у нас были одни из самых лучших в городе, – рассказывает директор. – В начальной школе успеваемость хорошая, подход к выставлению оценок, как правило, строгий. Даже «тройку» надо заработать. Когда ученик уходит от нас в гимназию или лицей, то, как правило, успеваемость у него не падает. Очень часто оценки становятся даже лучше. Списывание категорически возбраняется, это самый страшный грех, который только может быть.

Ориентируясь на запросы части родителей, школа ставит высокую планку в том, что касается уровня подготовки выпускников и считает их конкурентоспособными в борьбе за места в вузах.

– Есть категория родителей, которые ориентированы изначально на престижные специальности, престижные вузы, – поясняет директор. – Бывает, что наши дети продолжают обучение за рубежом. В Чехию уезжают учиться, на бюджет в престижные российские вузы поступают. Иногда поступают и в Москву – один-два человека из выпуска, иногда – в Сибирский федеральный университет. Чтобы поступить в такие вузы, дети целенаправленно работают с самого начала обучения.

Для другой категории учеников школа считает правильным более ранний переход на профессиональную траекторию и готовит их поступлению в учреждения среднего профессионального образования.

– В старшей школе требования повышаются, к десятому классу мы готовимся серьезно, – рассказывает директор. – С 9-классниками мы весь год беседуем, помогаем с выбором профессии. Психологи пытаются донести до ребенка направление, в котором ему лучше выбирать себе профессию: человек-человек, человек-природа и так далее. Но все равно всегда есть родители,

Школа помогает с профориентацией по всем предметам.

Честно говоря, я бы хотела получать высшее образование в другом городе, в идеале – в другой стране.

которые неадекватно оценивают возможности детей. Хотят, чтобы они во что бы то ни стало пришли в десятый класс.

Мы видим, что в школе установлены единые, ясные и довольно высокие требования для всех учеников. Интервью показывают, что школьники в полной мере осознают эти требования и считают их справедливыми. Школа считает своей обязанностью подготовку части учащихся старшей школы к сдаче ЕГЭ и поступлению в вузы; для остальных школа создает условия профессионального самоопределения и всеми возможными способами готовит их к осознанному выбору профессии.

Защита от выгорания и энтузиазм учителей

Учителя в этой школе – как, впрочем, и в описанных выше, – работают очень интенсивно. Помимо традиционных обязанностей по подготовке и проведению уроков, они занимаются дополнительно, руководят разнообразными внеурочными активностями и тесно работают с семьями учеников. Присутствие в классах детей, которые абсолютно не владеют русским языком, предъявляет к учителю дополнительные требования по их обучению и социализации, влечет за собой необходимость нетривиально организовать работу на уроке, дополнительно заниматься с ребятами не только предметом, но и русским языком.

В этой школе, как и в двух других, значительная часть расширенных обязанностей учителя не оплачивается дополнительно и рассматривается как его инициатива либо, в лучшем случае, оплачивается частично через систему стимулирующих надбавок.

Отвечая на вопросы о возможном профессиональном выгорании, учителя зафиксировали ключевые элементы школьной культуры. Первое, о чем они упоминали, – это необходимость дать учителю возможность представлять свои идеи, обеспечить педагогическую свободу.

– *Наша администрация приветствует, если учитель творческий и предлагает что-то внести в учебную деятельность и во внеучебную, –* говорит учитель.

– *Я думаю, что у нас благодаря администрации есть возможность и самому творить, и что-то получать от других, –* поддерживает его коллега.

Администрация школы не только поддерживает активность и инициативу учителей, но сама является примером постоянного педагогического поиска и профессионального роста.

– *Наш завуч всегда в курсе всех новостей, проходит разные курсы подготовки и переподготовки. И постоянно держит нас, учителей, в тонусе. Если что-то новое может поспособствовать развитию и коллектива, и учителя – обязательно это изучаем. Потому что от нас зависит качество обучения, то, как мы будем развиваться, –* рассказывает педагог.

– *Естественно, если бы администрация не стимулировала поиск, развитие, мы бы, наверное, не достигли таких результатов, –* соглашается с ним коллега.

Наша администрация приветствует, если учитель творческий.

Подчеркнем:

Так создается совсем другое качество управления. Можно смело говорить, что перед нами пример педагогического лидерства, в котором представитель администрации выступает не только в роли организатора или контролера деятельности учителя, но и в качестве мастера-профессионала и руководителя в профессиональном развитии.

Резюмируем:

Главная задача школы – работа с контингентом учеников. Тем, кому нужна дополнительная помощь, много и активно помогают. Тех, в ком видят способности, развивают. Всем без исключения предъявляют высокие требования, но обязательно верят в их успех. Отдельно работают с родителями, повышают их педагогический уровень, помогают, советуют. Таким образом, школа позиционирует себя как надежная, способная работать с разными детьми. Об этом узнают и другие родители, которые приводят своих детей в 10-й класс.

Естественно, если бы администрация не стимулировала поиск, развитие, мы бы, наверное, не достигли таких результатов.

Списывание категорически возбраняется, это самый страшный грех, который только может быть.

Пример № 12. Неунывающая школа

*– Мы делаем всё возможное, чтобы ученики были приспособлены к жизни, ориентировались в ней, а не оказались бы выброшенными как рыба на берег.
(из разговоров с директором)*

Малокомплектная школа расположена в отдаленном районе Томской области, в небольшом селе. Село экономически депривированное, рабочих мест мало. Кроме социальной сферы, работу предоставляет собственно школа и ближайшая железнодорожная станция. Жители села уезжают на работу в город, работают преимущественно посменно. Многие занимаются сезонным промыслом: сбор первоцветов, ягод, шишек. Судя по тому, что ученики в интервью часто затрагивали тему алкоголизма, асоциального образа жизни, – примеров тому в селе достаточно.

Постройки в селе в основном небольшие, деревянные. Часть семей переехала в село из города. Это преимущественно многодетные семьи, которые смогли приобрести недорогое жилье на средства «материнского капитала», которого не хватило бы на покупку квартиры в городе.

Новое здание школы сразу привлекает внимание. Оно было построено семь лет назад, так как старое в течение многих лет находилось в аварийном состоянии. Здание ухоженное, очень чистое и красивое. В школе обучается 96 ребят, есть дошкольная группа на 19 детей. По прогнозам администрации, в ближайшие годы сокращения числа учащихся не ожидается. Средняя наполняемость класса – 10-12 человек.

Характеристики контингента

По уровню сложности контингента и социальному благополучию семей школу вполне можно считать находящейся в сложных социальных условиях. По данным администрации, 35 родителей не имеют

даже среднего образования. Директор считает, что к малообеспеченным можно отнести почти все семьи. Поскольку многие семьи неполные, детям не обеспечен родительский контроль.

– Мама уезжает в 6 утра на работу, ребенок спит, а потом опаздывает в школу, – сетует заместитель директора.

Пять семей из 56 относятся к категории неблагополучных, не справляются с воспитанием. Пять детей состоят на внутришкольном учете из-за серьезных нарушений дисциплины, хулиганства. По словам администрации, органы правопорядка отказываются их ставить на внешний учет. Больше четверти учащихся имеют ограниченные возможности здоровья, но обучаются инклюзивно в общих классах.

Характер образовательной среды школы

Подчеркнем:

Характер школьной среды принципиально отличает ее от других школ – участниц исследования. Обращает на себя внимание абсолютная сохранность здания, в котором с момента открытия в 2011 году не было ремонта. Создание полноценной, качественной образовательной среды является для директора осознанным приоритетом и основой целенаправленной стратегии.

– Я горжусь школой, – говорит директор. – У нас должно быть всегда чисто. Для меня это важно. Я утром всегда по всей школе прохожусь. Технички смотрят, куда Зоя Юрьевна пойдет. Стараются, чтобы везде чисто было.

Все, кто у нас бывает, спрашивают: «А когда у вас был ремонт?» А у нас не было ремонта. Еще говорят: «У вас теплая атмосфера: приходишь – и уходить не хочется».

Для меня главное, чтобы у детей были созданы лучшие условия. Я ребятам говорю так: «Я свои задачи выполняю – создаю тебе условия для учебы. В школе тепло, светло, кушать есть что. А ты почему не выполняешь свои обязанности? Твоя обязанность – учиться».

Я горжусь школой. У нас должно быть всегда чисто. Для меня это важно.

Но основная отличительная черта этой школы – живая среда, которая отражает образовательный процесс, актуальные школьные события и достижения учеников. В коридорах школы на стендах представлены материалы недавней «декады начальной школы». Все ученики начальных классов участвовали в конкурсах, выполняли нестандартные задания и готовили выступления. На стенде, представляющем события жизни «Школьной Республики», – новые материалы по школьному самоуправлению. Частью оформления коридоров являются детские живописные работы, выполненные на занятиях школьного художественного отделения (филиала городской художественной школы).

Здесь все вместе, все – семья.

В школьном коридоре размещены также экспонаты школьного исторического музея. По их характеру понятно, что музей тоже живой: он пополняется предметами, принесенными из дома и учениками, и их родителями, и просто жителями поселка.

В классах на стенах можно видеть работы учеников, фотографии, документы классного самоуправления: распределение должностей и обязанностей, которые имеют все ученики каждого класса.

Такая экспликация учебного процесса и других аспектов жизни школы, к сожалению, не является общепринятой. Как правило, школьные стены остаются пустыми, либо на них представлена формальная информация на стендах стандартного образца, что создает впечатление отчуждения школьной среды от интересов детей, в том числе и учебных.

Школьный климат

Подчеркнем:

Школьную культуру, характер отношений участников образовательного процесса, разделяемые ими ценности школы принято определять термином «школьный климат»²⁶. Климат данной школы – явно позитивный. Можно рассматривать его как часть школьной среды, дружественной для учеников и поддерживающей учебный процесс.

²⁶ Mortimore, P. The Road to Improvement. Routledge, 1998.

Поскольку школа маленькая, учителя, школьники и родители общаются тесно и отношения у них сложились хорошие, основанные на взаимном доверии.

– Здесь все вместе, все – семья, – говорит директор школы.

И директор, и педагоги подчеркивают, что в школе поддерживается культура взаимного уважения, нет случаев травли одноклассников, никто друг друга не обижает. Это касается и детей, имеющих даже существенные проблемы со здоровьем или поведением. Требования ко всем общие; дети с ОВЗ учатся по коррекционной программе, но при этом присутствуют на уроках, участвуют во всех учебных и внеучебных мероприятиях наравне с остальными.

– К детям из неблагополучной семьи относятся так же, как и ко всем. Они не заикливаются на том, что у них семья плохая, – говорит ученица 8-го класса.

– У нас все вместе, нет разделения. Слабые дети дружат с сильными. Это же небольшая сельская школа, – поддерживает девочку мама троих учеников.

Учителя проводят с детьми много времени в неформальном общении и в школе, и в совместных выездах, которые в других школах (с более благополучным контингентом) обычно организуют семьи.

– Мы в волейбол с детьми играем, в КВН. Или просто собрались и пошли на родник. Или есть такая традиция: мы с детишками вечером садимся, включаем проектор, смотрим кино. А потом все вместе чай пьем, – рассказывает учитель.

– Или иногда мы всей школой ездим от станции Тайга в кино. Для нас даже сдвигают сеанс, – поддерживает его другой учитель.

Небольшой коллектив учителей (16 человек) сплочен, настроен позитивно, учителя тепло относятся друг к другу.

– Мы друг с другом дружно живем, весело. Чай каждый день вместе пьем, смеемся, анекдоты рассказываем. Обсуждаем проблемы, ко-

У нас все вместе, нет разделения. Слабые дети дружат с сильными.

Есть такая традиция: мы с детишками вечером садимся, включаем проектор, смотрим кино. А потом все вместе чай пьем.

К нам приезжают ребята из отряда спецназа, в котором воевал наш выпускник – встречаются с детьми, занимаются спортом с ними. Дети бегут марафон в день памяти.

торые возникли в классе. Почти все время что-то происходит интересное. Вот ма-сленицу всей школой праздновали, все пе-кли блины и вместе ели, – говорит учи-тель.

Надо отметить и то, что школа, на-званная в честь своего ученика, погиб-шего в Афганистане, установила такие же близкие и дружеские отношения с его однополчанами, которые регулярно приезжают в школу, общаются с учени-ками.

– К нам приезжают ребята из отря-да спецназа, в котором воевал наш выпуск-ник, встречаются с детьми, рассказывают им, занимаются с ними спортом. Дети бе-гут марафон в день памяти, – рассказыва-ет заместитель директора.

Культура высоких ожиданий и требований

Подчеркнем:

Мы уже не раз отмечали, что позитивный климат и насыщен-ная образовательная среда являются важными факторами успешной деятельности школы, находящейся в сложных со-циальных условиях. Но нужно также подчеркнуть, что этих условий еще недостаточно для высоких учебных достиже-ний. Обязательными являются также высокие ожидания, подкрепленные четкими требованиями и контролем резуль-татов. Именно такую образовательную политику проводит школа.

Педагоги контролируют динамику результатов каждого учени-ка, не допускают, чтобы накопились неудовлетворительные отмет-ки, отставания от программы. Учебные проблемы решаются сов-местно с родителями, которых педагоги стараются сделать ответ-ственными участниками образовательного процесса. Они регуляр-

но информируют родителей о состоянии дел ученика, снижении успеваемости, пропусках, иных проблемах. Ученикам предлагается сразу же пересдавать неу-дачные работы, оставаясь после уроков или приходя до начала занятий.

– Если тройки появились – значит, что-то не то. Зовем родителей. Ребенок не должен на «три» учиться, он может учиться на «хорошо». Если двойка у троечника, значит, опять зовем родителей, разбираемся, – рассказывает учитель.

– Утром приходим и проверяем, кого нет. Сразу выясняем, где ребе-нок. Если двойку кому-то ставим, сразу зовем родителей. Если у успева-ющего ученика оценка между «четыре» и «пять» – тоже: «Вот смотри, какие результаты. Давай будем работать», – продолжает его коллега.

Рассказы учителей, учеников и родителей очень похожи. Это сви-детельствуют о том, что все они одинаково понимают и полностью принимают школьные требования и сосредоточены на учебе.

– Можно после уроков подойти и «двойку» пересдать, – рассказы-вает ученик. – Если что-то не сделал, «двойку» сразу не ставят. Глав-ное – внимательно слушать на уроке, всё заучивать – и сдашь экзаме-ны. Учителя проводят консультации по всем предметам, по которым сдаются экзамены

– Учителя хвалят. Говорят: “Если не поняли, я еще раз вам объясню”. У нас всех подтягивают. Слабых – чтобы не оста-лись на второй год. Но некоторые ученики помощь не принимают. А есть ученики, ко-торые знают больше, чем учитель, и сби-вают его. Учитель выслушивает сначала, а потом говорит: нет, лучше вот так. До 4-го класса я плохо учился, за меня дела-ли уроки. А потом собрался и теперь учусь хорошо. Учителям важно, чтобы мы хоро-шо готовились, сдавали экзамены. Они видят способность в человеке и дают дополнительные задания, ставят хорошие оценки. Для того что-бы учиться хорошо, мне надо учить все уроки дома, не только русский и математику, – подробно объясняет ученик 9-го класса.

Вот смотри, какие результаты. Давай будем работать.

Главное – внимательно слушать на уроке, всё заучивать – и сдашь экзамены.

– Мама контролирует учебу, оценки. Учителям приятно, когда мы хорошо учимся. Учителя тогда говорят: “Ваши оценки меня порадовали”, – рассказывает ученица 11-го класса.

Учителям приятно, когда мы хорошо учимся.

– Школа старается детишкам помогать, учителя ищут к детям подход; слабым помогают выбрать профессию, занимаются дополнительно, чтобы они могли сдать экзамены, трудоустроиться, – рассказывает мама троих учеников. – Учителя тратят на это свое личное время.

Главное для школы – это образование детям обеспечить.

Школа нацелена на образование. Чтобы дети приобрели прочные знания. Наши дети и потом учатся лучше. Наша дочка сейчас сдает в вузе все сессии автоматом, у нее знания прочные. Это заложила школа... Каждый день надо делать домашнее задание. Учитель дополнительно готовит к экзаменам после уроков. Дома моя 11-классница много занимается. Бойтся ЕГЭ по математике. Я убеждаю: “Всё будет хорошо, учительница тебя подготовит...”

Главное для школы – это образование детям обеспечить.

Мы уезжали в город, но вернулись из-за школы. В большой школе учитель не может уделять столько внимания, как здесь. Здесь у детей знания усваиваются лучше. Дочка после 9-го класса ушла в техникум, и я вижу, что наши учатся успешнее, чем дети из

других школ. У них знания основательные.

– Больше внимания обращают на сильных учеников, но и слабых не обижают. Учитель может оставить позаниматься после уроков на час-полтора, – продолжает мама двух учеников.

– В школе специалисты хорошие, учат детей хорошо. 90 % выпускников поступают в вузы. Каждый день дети что-то учат, читают, работают дома. Школа относится лояльно, всегда дают возможность пересдать. Дети говорят, что задания всем дают одинаковые, но со слабыми больше занимаются, помогают больше, – присоединяется отец троих учеников.

Индивидуальный подход и дифференцированное обучение

Подчеркнем:

Типичная проблема школы, обучающей сложный контингент, – обучение в одном классе детей с очень разным уровнем способностей: от одаренных и высоко мотивированных до детей с нарушениями поведения. Перед учителем встает труднейшая задача: найти возможность для дифференцированного преподавания в рамках общего урока и относится к каждому ученику с учетом его индивидуальных возможностей. В маленьком классе из 7-10 учеников это сделать легче, чем в большом классе городской школы.

И педагоги, и дети, и родители говорили о том, что учителя предлагают на уроках разные задания: базового уровня для всех и более сложные – для сильных учеников. Сильные ученики могут выполнять больший объем работы либо изучать материал с опережением. Также дифференцированно учителя подходят к оценке работ. Это позволяет предъявлять более высокие требования к сильным ученикам и поддерживать слабых – так, что все воспринимают требования учителя как справедливые.

– Все учатся в одном классе. Но есть и дети с задержкой развития – к ним индивидуальный подход: заданий меньше и легче, учитывая их силы, что они могут. Мы за ними наблюдаем. Я лучше лишний раз пойду, помогу, объясню, – говорит учитель.

– Есть рекомендации, разработанные Томским областным институтом развития образования, как оценивать работы по русскому языку. По математике мы сами разработали особые критерии для оценки детей с ОВЗ. По этим критериям ученик может «пять» получить, если свои задания выполнит правильно, – присоединяется его коллега.

– Если дети работают быстро, им больше заданий. Есть в учебнике задачи олимпиадного уровня. Они идут вперед, – объясняет третий.

Мы уезжали в город, но вернулись из-за школы. В большой школе учитель не может уделять столько внимания, как здесь.

– На уроке можно выбрать задания разного уровня – кто хочет на «три», на «четыре», на «пять»... но тройку ты должен заработать, – говорит еще один педагог.

Хорошим сигналом можно считать то, что и сильные, и слабые ученики высоко оценивают уровень преподавания и организации обучения и уверены, что школа дает им хорошее качество образования, отвечает на их запросы.

– Дети разные, с каждым работают, подходят индивидуально. Если у ребенка появился интерес к какому-то предмету, ему обязательно уделяют внимание, будут заниматься, – рассказывает мама четверых детей (трое учатся в школе, старшая уже выпускница).

В других школах учителя могут детей унижать.

– В школе есть элективные курсы. Учителя уже знают, какие мне предметы нужны. По нужным предметам могут дополнительные задания давать. Базово по программе мы все должны выполнить всё. Но я

чаще отвечаю или делаю дополнительные задания, если это профильные предметы. Учителя считают меня способной, и они ко мне требовательны. Я езжу на конкурсы и олимпиады, о которых мне рассказывают учителя.

Нас трое в классе, отстающих нет. У нас всё живо на уроках. Но когда нас объединяют с другим классом, который слабее, учительница дает нам творческие задания, а сама занимается с другими... В других школах учителя могут детей унижать. А наши учителя никогда такого не допустят. С ними интересно поговорить, что-то обсудить. Благодаря их подготовке я победила на районной олимпиаде, – рассказывает ученица 11-го класса.

– Способные ребята дома изучают параграфы сами, идут вперед, – говорит ученица 8-го класса. – Один мальчик за каникулы физику сам выучил, всю тетрадку исписал, принес, учителю показал. Пока я отставала, мне давали меньшие задания, а теперь – как у всех. Стала учиться по алгебре на пятерки. Учителя всё хорошо объясняют и спрашивают с детей больше. Учителям не всё равно. А в городской школе можно было «домашку» вообще не делать.

Очень важно, что школьники уверены в том, что учителя заинтересованы в их успехе и готовы оказать помощь.

– Учителя говорят: “Если ты не понимаешь что-то – спроси”. Я спокойно подхожу к учителю, если чего-то не поняла. Приходила несколько раз на дополнительные занятия по химии, когда поняла, чтобы могу запустить тему. Учительница оставалась после уроков, всё объясняла, – рассказывает ученица 8-го класса.

Поддержка учебной мотивации

Школа целенаправленно поддерживает учебную мотивацию учащихся не только за счет высоких требований и четкого контроля, но и активно вовлекая всех детей, независимо от уровня успеваемости, в дополнительные образовательные активности – олимпиады и конкурсы. К участию в школьных олимпиадах приглашаются все учащиеся; в олимпиадах более высокого уровня, как правило, участвуют несколько человек. Ежегодно школьники становятся их призерами. Подготовкой учеников к олимпиадам заняты многие педагоги.

– Ближе к олимпиаде учителя после уроков занимаются с ребятами каждый день, а так – два раза в неделю готовятся. На тренинг, который организовало управление образования, возим в район. А на школьном этапе предлагаем всем участвовать, независимо от успеваемости, – рассказывает заместитель директора.

– У нас по олимпиадам показатели хорошие. В муниципальной олимпиаде по биологии участвовали 9 детей, из них 5 получили призовые места. Мы участвуем в олимпиадах по литературе, экологии, биологии, по ОБЖ, хотя мы малокомплектная школа, – добавляет директор.

Кроме олимпиад и конкурсов, образовательную активность школьников поддерживают дополнительные учебные мероприятия, которые получили название «декад». «Декады» проходят в течение двух недель (10 учебных дней) и являются тематическими: декада начальных классов, декада русского языка и математике. В ходе «декад» все ученики участвуют в небольших конкурсах, готовят выступления, пишут дополнительные тематические работы, выполняют занимательные задания. За дополнительные работы, выполненные по собственной инициативе, школьники получают высокие отметки. Работы, выполненные в ходе «декады», затем размещаются на стендах в коридорах школы.

Надо сказать, что тема «оценок» вообще очень важна и для учителей, и для учеников, и для родителей. Большой энтузиазм у школьников вызвало новое начинание, предложенное муниципальным

управлением образования и поддержанное педагогами школы, – оно называлось «Пятерка деду – вклад в победу». Ученики всех классов и внутри каждого класса соревновались за количество полученных пяттерок.

– В каждом классе есть список, сколько каждый ученик получил пяттерок. Потом считаем, какой класс победил, – рассказывает заместитель директора.

«Хорошистов» награждаем по итогам четверти, кто одну тройку получил – тоже награждаем. Кто ни разу не пропустил занятия – опять же, награждаем.

Важной частью стратегии, поддерживающей учебную мотивацию, стала традиция публично отмечать успех каждого ученика. Школа проводит политику, которую можно сформулировать так: «Хорошо учиться – это престижно и весело. Успех будет вознагражден». Важно, что ситуацию успеха стараются создать для каждого ученика, проявившего усердие в учебе, а не только для тех, кто добился наиболее высоких достижений. При этом необходимо учесть, что финансовые возможности школы очень ограничены.

– Поддерживаем всех детей, – рассказывает заместитель директора. – На линейке объявляем и награждаем всех победителей и призеров конкурсов и олимпиад. «Хорошистов» награждаем по итогам чет-

верти, кто одну тройку получил – тоже награждаем. Кто ни разу не пропустил занятия – опять же, награждаем. Может, ребенок и не очень хорошо учился, но ни разу не прогулял – вот тебе карандаш и ластик. Ребята радуются! Прошла декада гуманитарных наук – выбрали лучшее сочинение в каждом классе и наградили авторов. У нас каждый понедельник традиционная линейка, на которой проводим награждения. Недавно такое награждение длилось полчаса.

– Чем награждаем? Вручаем грамоту, сертификат; ручку, блокнот. Если найдем спонсора – то и шоколадку, – объясняет директор.

Работа с сильными учениками происходит не только по инициативе учителя или ученика, а регулярна и вписана в план учебного года. Специальное время и место для работы с сильными и просто мотивированными ребятами предоставляет школьный лагерь. Орга-

низация школьного летнего лагеря – обязательное мероприятие для всех школ. Но программу лагеря школы определяют самостоятельно. Данная школа выбрала в качестве программы работу с «одаренными учениками и подготовку к олимпиадам». Помимо трехнедельного летнего лагеря, в школе стали проводить двухнедельный осенний лагерь.

– Берем одаренных детей, готовимся к олимпиадам, – рассказывает директор. – Лагеря делают все школы – но программы у всех разные. Мы придумали тему «Одаренные дети». Приглашаем всех ребят, кто по результатам школьной олимпиады набрал баллы и будет участвовать на муниципальном уровне. Вообще это для учеников начиная с 8-го класса, но мы берем и тех, кто младше – тех, кто хочет заниматься.

Дополнительные образовательные возможности и организация досуга детей

Школа работает практически по модели «школы полного дня». Поскольку много работающих родители практически весь день проводят вне дома и не могут ни организовать, ни контролировать досуг детей, а неблагополучные семьи и вовсе не способны это делать, школа берет на себя организацию второй половины дня. При ограниченных финансовых возможностях это сделать нелегко, однако в школе работают спортивные секции и кружки, которые дети посещают после 16 часов, а сразу после уроков проводятся занятия в рамках внеурочной деятельности с 1-го по 7-й класс. Подчеркнем, что обычной практикой является организация таких занятий только для начальной школы.

Обычно после уроков проходят дополнительные занятия для тех, у кого возникли трудности в освоении нового материала, и тех, кто хочет исправить отметки; кроме того, ребята из выпускных классов готовятся к экзаменам. Эта подготовка включает консультации по тем профильным предметам, по которым ученик планирует сдавать экзамены. Выбор предметов в рамках школьной программы ничем не ограничен.

В школе работает телестудия, оборудование для которой предоставило управление образования, выпускается школьная газета.

– В «началке» у меня есть платформа «Учи.ру». Мы после уроков сидим с детьми и в олимпиадах на сайте участвуем. Им нравится, они очередь занимают: каждый день по очереди приходят и делают олим-

пиады. Эту послеурочную деятельность мы назвали «Умники и умницы». Еще газету делают – это кружок; еще готовимся к разным мероприятиям. Например, когда был конкурс «Мисс школы», девочки делали наряды из подручных материалов, – рассказывает учитель.

Мы после уроков сидим с детьми и в олимпиадах на сайте участвуем.

Очень важным достижением школы можно считать то, что на ее базе действует филиал художественной школы г. Томска. Занятия ведет учитель общеобразовательной школы, работающий в томской художественной школе по совместительству. Занятия проводятся три раза в неделю; всё необходимое для занятий живописью оборудование и материалы обеспечивает школа.

Школа тесно сотрудничает с сельским клубом, в котором есть секции музыки и танцев; их также посещают школьники.

– После уроков все дети ходят на кружки. Причем слабые ученики могут посещать дополнительные занятия наравне со всеми, и они тянутся за сильными, – рассказывает мама троих детей. – Много времени отведено на подготовку к экзаменам, факультативы. Многие работают на пришкольном участке. Детям нравится ходить в школу. Если что-то пойдет не так, мне сразу позвонят, уведомят. Я уверена, что дети под присмотром.

– Дети придут домой, пообедают – и идут снова в школу. Дочка ходит в «художку», еще есть кружок рукоделия. Мальчики ходят на баскетбол, волейбол. Часто ездят на соревнования, – говорит папа трех детей.

Социализация и подготовка к профессиональному выбору

Подчеркнем:

Еще одна задача, которую школа в значительной мере берет на себя, – это подготовка детей к выбору профессиональной траектории и к жизни за стенами школы.

В этой области необходимо выделить две составляющие.

Первая – это, собственно, профориентация, которая, в свою очередь, складывается из нескольких компонентов: выезды школь-

ников в город для знакомства с вузами и организациями среднего профессионального образования; приглашения представителей разных профессий в школу, где они общаются с ребятами; профессиональные пробы для школьников, организованные управлением образования.

– Есть предмет «социализация», – рассказывает ученица 8-го класса. – Мы узнаем себя, какие мы по характеру. Тесты делаем – и всё совпадает, узнаешь свой характер. Это помогает...

– Ребятам тестируют на профориентации, возят на дни открытых дверей в вузы, приглашает медиков, работников полиции, они рассказывают о профессиях, – говорит мама троих учеников.

Второй, не менее значимый аспект социализации, – это подготовка детей к выходу из школы в сложную и менее дружественную среду. Директор и педагоги подчеркивают, что одна из целей частых выездов в город – знакомство школьников с другими детьми, культурой города. Педагоги понимают, что теплые, почти семейные отношения школьного сообщества могут не повториться в дальнейшей жизни выпускников, и они должны быть готовы постоять за себя, должны научиться понимать жизнь и окружающих людей.

– Они должны быть приспособлены к жизни, чтобы в другой среде, например, в общежитии, чувствовали себя нормально, – объясняет свою позицию директор. – Потому что там всё по-другому, не как у нас. Они у нас добрые. Мы с ними возимся.

– Мы их часто вывозим в город – в кино, на разные конкурсы, – так как не все могут ездить сами, – рассказывает завуч школы. – У нас есть «газель» на 10 мест. А так на электричке ездим или заказываем автобус.

В понимании директора убедительный уровень знаний, которые должна обеспечить школа, – это основа социализации, так как именно знания открывают выпускникам возможность получить профессию.

Верный знак того, что учителя действительно беспокоятся о том, чтобы школьники вышли в жизнь зрелыми и самостоятельными, – тот факт, что на уроках они много разговаривают с детьми, стараются объяснить связь содержания обучения с реальной жизнью и проблемами, с которыми встретятся выпускники.

– Учителя, когда мы беседуем, всегда приводят примеры из жизни. Мы говорим о литературе – а выводим это обязательно в жизнь, в важные реальные темы. Например, как воспитывать детей. Я могу сказать: “Я вот так думаю, я читала такую книжку”. И мы начинаем это обсуждать, я могу спорить, – рассказывает 8-классница.

Учителя, когда мы беседуем, всегда приводят примеры из жизни. Мы говорим о литературе – а выводим это обязательно в жизнь, в важные реальные темы.

Немаловажную роль в социализации школьников играет действующее в школе и описанное выше самоуправление. Оно поддерживает инициативность и самостоятельность, дает возможность для естественного формирования ответственности.

– Есть «Совет активных», – рассказывает учитель. – Они сами придумывают сценарии всех мероприятий. Репетируют, потом нас приглашают на генеральную. Приучаются с 5-го класса к самостоятельности. В каждом классе есть мэр, у каждого в классе есть какая-то роль. Мэр класса

приходит на Совет активных, получает от них поручение. Это как республика: выбирают «мэра школы» каждый год голосованием, мэр выбирает себе помощников. Иногда в классе выборы проходят каждую четверть – все хотят участвовать. Сами следят за дисциплиной, записывают нарушителей.

Надо остановиться еще на одном важном моменте, который характерен для школ, работающих в сложных социальных условиях – даже тех из них, которые достигли высоких результатов). Речь идет о раннем (то есть после завершения основной ступени) уходе учеников из школы, который мы назвали «остановленным социальным лифтом»²⁷.

Педагоги рассказали, а родители подтвердили, что уход большинства учеников после 9-го класса в учреждения среднего профессионального образования обусловлен, в основном, социально-эконо-

мическим положением семей, а не отсутствием у ребят способностей для продолжения обучения в старшей школе. Дело в том, что значительная часть родителей не имеют возможности оплачивать проживание детей в городе во время обучения в вузе и необходимые транспортные расходы. Другая часть семей заинтересована в том, чтобы дети как можно скорее получили профессию и финансовую самостоятельность. Особенно остро вопрос скорейшего завершения профессионального образования стоит для мальчиков, которым предстоит призыв в армию. Принявший участие в интервью 9-классник подтвердил, что многие ребята считают неправильным «терять еще 2 года» в 10-м и 11-м классах и решают провести это время в колледже, чтобы потом уйти в армию, уже имея профессию, или же продолжить обучение в вузе.

Мэр класса приходит на Совет активных, получает от них поручение.

К уходу из школы после 9-го класса (об этом мы часто слышали во время школьных визитов) школьников толкает еще и страх перед ЕГЭ – тогда как в случае перехода в систему профессионального образования школьники рассчитывают поступить в вуз уже без экзаменов, после окончания колледжа.

Подчеркнем:

К оценке деятельности школы в нашем случае нельзя применить такой критерий, как «продвигающая сила школы», т.е. ее способность обеспечить ученикам максимально продолжительную академическую траекторию. Скорее надо признать, что возможности школы ограничены, и на выбор образовательной и профессиональной траектории будет оказывать существенное влияние отсутствие материальных и социальных ресурсов у семей.

Работа с родителями

И, наконец, тема, которая в разговоре с директором, завучем и педагогами выступает как основная, – это работа с родителями, вовлечение их в учебный процесс. И администрация, и учителя говорят о том, что находятся с родителями в тесном контакте и регулярно информируют их о том, как учится их ребенок и какие проблемы

²⁷ Бысик Н. В., Евстигнеева Н. В., Косарецкий С. Г., Козина Н. С., Пинская М. А. Директор школы в меняющихся условиях: вызовы и управленческие стратегии. Вып. 2 (91). М.: НИУ ВШЭ, 2016.

возникают. По мнению педагогов, большинство родителей включены в учебный процесс и заинтересованы в успехе своих детей. Иными словами, у семей с низким социальным статусом, как ни странно, сформирован запрос на образование и уважение к школе и учителям.

Мы с родителями носимся как с детьми. Даже учим их подарки детям дарить.

Возможно, немаловажным фактором сотрудничества семей и школы служит то, что многие родители в свое время учились в этой же школе и даже у этих же учителей. Один участник интервью, двое детей которого учатся в разных классах школы, а старший уже закончил обучение, вспоминая свою учительницу математики, говорил, что «после ее уроков всё было легко и понятно».

Очень важным фактором, определяющим позитивное отношение родителей к школе и доверие, служит то, что педагоги демонстрируют индивидуальный подход и заинтересованность в ребенке.

– У нас родители идут на контакт. Приглашаем учителей, и каждый рассказывает, как идут дела: вот было так, а стало так. Про каждого ребенка, – утверждает директор.

– Родители хотят, чтобы дети получали хорошие оценки. Если возникает проблема, родители приходят на уроки и видят проблемы своих детей, могут разобраться, как выставляют оценки. Мы с родителями носимся как с детьми. Даже учим их подарки детям дарить, – рассказывает учитель.

Если ребенок чего-то не понимает, то это претензия не к родителям: для этого мы есть.

Как мы видим, школа поддерживает режим открытости и свободного доступа и для учеников, и для родителей. При этом директор и учителя подчеркивают, что ответственность за обучение и помощь слабым ученикам школа берет на себя, ожидая от родителей только заинтересованности и контроля.

– Контроль со стороны родителей необходим, – считает директор школы. – Если же ребенок чего-то не понимает, то это претензия не к родителям: для этого мы есть. У нас школа открыта – после обеда всегда можно подойти.

С таким распределением ролей и ответственности согласны и школьники.

– Родители должны помогать, поддерживать, – считает ученица 8-го класса. – А школа должна готовить к жизни.

– Родители должны научить ребенка уважать мнение учителя, любить получить знания, узнавать новое, – говорит мама четверых детей: троих школьников и выпускницы. – Задача школы – дать эти знания, удовлетворить любознательность.

– Дома помогаем, объясняем, занимаемся со средним сыном, – рассказывает папа двоих учеников и выпускника. – Старший самостоятельно хорошо учится. Родители должны заниматься ребенком, нельзя всё бросать на самотек. Садитесь, делайте уроки, сделали – покажите. Дети должны знать, что родители могут проверить.

Подчеркнем:

Работа с родителями не ограничивается их информированием. Школа целенаправленно выстраивает политику вовлечения родителей в школьную жизнь детей, предпринимает шаги, чтобы включить их в важные для школы мероприятия, заинтересовать и получить их поддержку.

– У нас все родители участвуют в подготовке детей к конкурсам, праздникам, – рассказывает заместитель директора. – Все родители приходят на праздники в школу, даже неблагополучные. Не только мамы, но и папы приходят. Родители видят, что мы стараемся, заботимся об их детях.

– Два раза в год проходят родительские собрания, – говорит директор. – В этом году мы сделали такой маленький творческий отчет: дети пели, танцевали, фотографии школьных мероприятий показывали. Мы всегда делаем фотографии с разных мероприятий, все снимаем на видео, показываем по школьному телевидению.

У нас был Фестиваль дружбы народов: каждый класс представлял какую-то страну, костюмы шили. Мы, белорусы, драки пекли. А 9-й класс были грузины – мальчишки сделали себе носы из пластилина, и когда рассказывали притчу, носы падали. Все хохотали. Чукчи были с буб-

У нас был Фестиваль дружбы народов: каждый класс представлял свою страну, костюмы шили.

ном. Потом всей школой пели: “Мы, ты, я, она – вместе дружная семья”. Родители начали ходить на такие мероприятия, им тоже интересно.

Интервью с родителями подтвердили, что большинство семей, вне зависимости от уровня собственного образования и успеваемости ребенка, очень серьезно относятся к процессу обучения, ценят его качество и доверяют учителям. Все родители говорили о преимуществе сельской школы перед городской.

– Я сама себе завидую. К каждому ребенку индивидуальный подход, по его возможностям, – рассказывает мама троих школьников и выпускницы. – Старшая девочка в 10-м классе рассказывает, что одна учительница с ней обсуждала, куда дальше идти учиться, потом другая ей советы давала. Учителя знают всех детей с детского сада. Я сравниваю с городскими школами: я в городе работаю, и сотрудники про обстановку в этих школах рассказывают. У нас тех проблем, которые есть у них, нет.

В интервью с педагогами и учениками обозначилась еще одна важная тема, которую можно определить как тему резильентности²⁸. Интересно, что ее коснулись и педагоги, и трое из четырех школьников, участвовавших в интервью.

Так, директор школы сказала, что рискованное решение после окончания 11-го класса поступать в вуз, вступая в конкуренцию с более благополучными выпускниками городских школ, в том числе лицеев и гимназий, принимают те ребята, у которых хотя бы один родитель имеет высшее образование, а также дети учителей, которые тоже заканчивают эту школу. Среди всех выпускников, успешно поступивших в вуз, 70 % составляют благополучные дети из семей с более высоким социально-экономическим статусом. Однако оставшиеся 30 % не менее успешных выпускников – это дети из достаточно неблагополучных семей, типичных для школьного контингента и населения села.

Еще более отчетливо сюжет резильентности, т.е. способности преодолеть негативное влияние семьи и подняться на «высокую социальную орбиту», звучит в интервью школьниц.

– Мне кажется, человек с самого рождения – определенная личность, – рассказывает ученица 11-го класса. – Одного человека в се-

мье угнетают, бьют, и он становится забитым, неудачником. А другой, наоборот, назло всем станет звездой. Нужно быть самостоятельным. Хорошая учеба – это моя личная цель. Если буду учиться хуже, я в себе разочаруюсь.

– Не всё зависит от семьи, от человека тоже. Бывают дети из семей алкоголиков, которые преодолевают эти проблемы и становятся знаменитыми, – говорит ученик 9-го класса.

– Успех ребенка обычно зависит от семьи, – размышляет мама ученика 8-го класса. – В городской школе, где я училась, дети были из семей наркоманов, алкоголиков, и сами они себя так же вели. Был криминал. А здесь даже дети из неблагополучной семьи не застревают на том, что у них семья плохая. Учителя к ним относятся нормально, как ко всем другим.

Хорошая учеба – это моя личная цель. Если буду учиться хуже, я в себе разочаруюсь.

Подчеркнем:

Можно предположить, что климат школы, ее образовательная политика создают условия для формирования у учеников уверенности в своих возможностях. Они полны самоуважения, готовы доказать, что способны на многое, и ориентируются на положительные примеры, которые подтверждают это. Именно такая позиция может стать основой для резильентного жизненного сценария.

Кадровая политика и характер управления

Директор заняла свой пост шесть лет назад, сменив прежнего директора, вышедшего на пенсию после 19 лет руководства школой. Нынешний директор работает в школе уже 25 лет. По ее словам, уклад школы, ее правила и цели всегда были такими, как сейчас, и школа поддерживает и развивает сложившиеся традиции. Надо отметить, что в педагогическом коллективе руководящая роль директора не подчеркивается, но всеми признается. Директора воспринимают как надежного и деятельного.

– Все знают: если вдруг что-то случилось, директор выяснит, в чем проблема, разберется – и всё будет нормально, – говорит учитель.

²⁸ Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Звягинцев Р. С., Михайлова А. М., Чиркина Т. А., Косарецкий С. Г. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 198–227.

Директор полностью включена в жизнь школы и оказывает сильное влияние на учеников. Как и в других успешных школах, о которых мы рассказали, директор проводит много времени, общаясь с учениками.

– Я много с ними разговариваю, – рассказывает она. – Потому что я их хорошо знаю. Возле моего кабинета стоят стулья, и если кто-то наказан, они сидят здесь на стульчиках. Я общаюсь, «всехняя».

**Директор:
«Я общаюсь,
«всехняя»».**

Можно сказать, что директор в школе выступает как лидер в различных областях, оставаясь при этом умелым управленцем. Она распоряжается финансами, поддерживает те направления в деятельности школы, которые являются стратегическими, – например, участвует в распределении стимулирующих надбавок учителям за дополнительную педагогическую активность.

– В зависимости от подготовки к олимпиадам учителя получают стимулирующие надбавки. За участие – всем; за победителей – больше. Помощь слабым оформляем как консультации, – рассказывает директор.

В аналитическом докладе, размещенном на сайте школы, высказана неудовлетворенность администрации тем, что повышение квалификации учителей проходит недостаточно интенсивно. Но на самом деле профессиональный обмен опытом в школе происходит достаточно динамично. Учителя говорят об этом с энтузиазмом.

– Выезжаем в другие школы на «кругосветки», и у нас тоже проводили «кругосветку» для других школ. Так мы называем практический семинар для учителей других школ, когда к нам все приезжают, – рассказывает учитель.

– Ездим на семинары в город, на курсы. Во время предметных декад учителя вместе с детьми проводят мастер-классы, – поддерживает его коллега.

Показателем здоровья педагогического коллектива может служить то, что половина из 16 учителей – выпускники школы, включая самую молодую 27-летнюю учительницу. Воспитательницы дошкольного отделения, которые параллельно работе обучаются в педагогическом университете, – тоже недавние выпускницы. И даже работники школьной столовой закончили эту же школу!

– Первым делом – школа, – говорит учитель. – Дом – потом. Если что-то надо в школе, никто из нас домой не уйдет. А когда в 2010 году открывали школу, все из дома цветы несли в горшках. Здесь же было пустое место... а сейчас сад. Сирень везде растет. А когда мы посадили, был кустик...

Подчеркнем:

Мы видим, что и этой школе удалось найти волшебное средство от усталости педагогического коллектива и профессионального выгорания. Несмотря на обычную в случае подобных школ большую нагрузку и невысокую заработную плату, учителя сохраняют энтузиазм и преданность работе. Очень важно, что школа преодолела риск изоляции. Жизнь учителей, так же как и жизнь детей, наполнена интересными событиями, и они хорошо себя чувствуют в профессиональной среде. Если бы учителя не были уверены в своей профессиональной состоятельности, не были «заряжены» на творчество и развитие, дети бы не получили импульс к достижениям и не приобрели бы того чувства собственного достоинства, которым они обладают.

Резюмируем:

Школа сосредоточена на обустройстве жизненной траектории учащихся и создает для этого максимальные возможности. Очень часто за словами учителя «тебе не стоит идти в 10 класс» ничего не стоит, и это звучит как приговор. В представленной школе вопрос о том, стоит ли идти в 10 класс и если да – то зачем, обсуждается сообща с учениками и родителями. Задача школы – раскрыть возможные перспективы и вместе с семьей принять решение о продолжении обучения в школе или же в системе профессионального образования. Важно, что в каждом случае это решение сознательное, а подготовка к успешному переходу гарантирована школой, осуществляющей хорошее обучение.

**Здесь же было
пустое место...
а сейчас сад.**

Пример № 13. «Общинная школа»

*...Время от времени надо направлять учителей.
Прежде всего, я отвечаю за знания детей.
Это моя ответственность.
(из разговоров с директором)*

Школа находится далеко от районного центра в Якутии. Дорога грунтовая, плохого качества, что затрудняет связь с другими поселениями. В поселке проживает всего 500 человек. В основном жители ведут крестьянское хозяйство, держат коров и лошадей. Другой работы в поселке мало: рабочие места есть только на конном заводе, водонапорной станции, в котельной, в школе и детском саду. Заработки сезонные: осенью жители сдают молоко, мясо и ягоды и на полученные деньги готовят детей к школе, покупают необходимые для зимы вещи. Старшие школьники вовлечены в работу подсобного хозяйства, помогают родителям ухаживать за скотом.

В то же время инфраструктура поселка развита и поддерживается администрацией поселения в хорошем состоянии. В поселок проведен газ, отопление в домах газовое; действуют три оператора сотовой связи.

– *Люди не уезжают, все участки берут, строятся,* – рассказывает глава местной администрации. – *У всех дрова, а у нас газ. Нигде после урагана света нет – а у нас есть. Потому что мы в 2013 году всё новое поставили. Люди у нас здесь энергичные, во всех мероприятиях участвуют.*

Помимо школы в поселке работает детский сад, который посещают 35 детей. В школе обучается 86 учеников. 43 семьи из 50, по словам директора и учителей, малообеспеченные, 19 – многодетные. Особенностью сельских школ Якутии является то, что в семьях практически не говорят на русском языке. Учителя между собой тоже общаются на

якутском. Молодые учителя владеют русским языком не так свободно, как их старшие коллеги. Педагогам приходится прикладывать дополнительные усилия, чтобы обучить школьников и подготовить их к сдаче ГИА и ЕГЭ, которые требуют свободного владения русским языком.

Образовательные ресурсы

Год назад старое двухэтажное здание школы сгорело, и сейчас все классы занимают в маленьком и ветхом здании с тесными классными комнатами и узкими коридорами. В стенах школы многочисленные дыры, которые латают, штукатурят и закрывают рисунками и плакатами. Директор, педагоги и все жители поселка мечтают получить помощь и построить новое школьное здание. При этом в классах есть всё необходимое для уроков: оборудование, включая компьютеры и проекторы.

В отдельном здании есть отремонтированный силами школьного коллектива спортивный зал, помещение для занятий рукоделием и для работы с деревом. На пришкольном участке разбит огород, есть оборудованная спортивная площадка с отдельным местом для игры в пляжный волейбол, устроенная по инициативе директора для занятий школьной волейбольной команды. Директор, школьники и родители строят на территории школьного двора традиционное для Якутии небольшое деревянное здание, в котором будет организован школьный музей традиционного быта.

Школьный климат

В школе реализуется разработанная заместителем директора авторская программа «Воспитываем всем миром». Суть программы – в тесном взаимодействии школы и сельского сообщества. Это создает свойственный этой школе совершенно особенный уклад, суть которого – в тесном и глубоком сотрудничестве детей, педагогов, родителей, администрации поселка и всех его жителей.

– *Малоимущим оказывают помощь всем наслегом*²⁹, – рассказывает учитель. – *Наша особенность в том, что мы все вместе, всем селом.*

– *Мы всех в селе знаем, предков всех знаем,* – говорит директор. – *Я знаю маму, ее отца, деда, прадеда. Это позволяет все проблемы, в том числе и*

Наша особенность в том, что мы все вместе, всем селом.

²⁹ Якутский синоним слова «поселок».

финансовые, также решать всем миром. Совместно с завучем, социальным педагогом, психологом ведем разговор с родителями: мы одна семья, надо друг другу помогать.

Климат школы отличается открытостью, взаимным уважением всех участников образовательного процесса и теплотой.

Старшие классы на перемене занимаются с младшими. Как-то сделали флэшмоб, и все стали танцевать

– Дети делают нам сюрпризы, – рассказывают учителя. – На День учителя повесили в учительской шарики, ручки с именами учителей и поздравления. И установили камеру, которая снимала, как мы заходим, удивляемся. Потом нам показывали. Вчера был День школы, учителя соревновались с детьми – хорошо, что не проиграли! Старшие классы на перемене занимаются с младшими. Например, как-то сделали флэшмоб, и все стали танцевать.

Атмосфера дружелюбия и радости задается директором.

– Я детям хочу передать: надо каждый день жить с радостью, – рассказывает он. – Каждый день – это как подарок. Надо любить свою семью, свою мать, свою малую родину.

Школьники тоже говорят о том, что директор, пришедший в школу недавно, принес другой стиль общения.

– Он добрый, вежливый, общается с нами. К нему можно подойти, поговорить...

– Он спрашивает нас, как мы учимся, как у нас всё проходит...

Культура высоких ожиданий и требований

По словам педагогов, школа ориентирует учеников на получение качественного образования, которое в дальнейшем позволит им продолжить обучение в колледже или вузе, получить профессию и стать квалифицированными специалистами.

– Мы хотим, чтобы дети после школы могли поступить и учиться дальше, – говорит один учитель. – Главное – образование, чтобы была специальность, и человек мог себя прокормить. Без образования никуда. Нужно обязательно получить профессию.

Уровень требований к ученикам высокий. Каждый год есть выпускники, получающие самые высокие баллы на ЕГЭ: больше 80

и 90 баллов на экзамене по биологии, 100 баллов на экзамене по русскому языку.

Система контроля учебных результатов от первого до выпускного класса построена очень четко. У каждого ученика есть индивидуальная образовательная программа, основой которой является планирование и рефлексия личных достижений. Каждую четверть каждый ученик определяет результат по каждому предмету, который планирует достичь, а в конце четверти сравнивает его с реальными достижениями. Проводится встреча с учителями и родителями, в ходе которой все вместе обсуждают ситуацию и определяют, что нужно сделать для улучшения результатов. Директор полностью включен в учебные проблемы и внимательно следит за динамикой успеваемости.

– Если ребята получают хорошие оценки на ВПР³⁰, значит, учитель вооружен, – рассказывает директор. – Например, сейчас качество знаний сейчас упало: было 75 % – стало 73 %; мы обсуждаем с учителем, почему это произошло, в чем сложности. В основном проблемы в начальных классах. Это же фундамент. В первом классе у них по чтению норма. Почему норма? Нужно лучше, больше читать. Или почему Никита медленно читает? Время от времени надо направлять учителей. Директор контролировать должен. Прежде всего, я отвечаю за знания и за то, что получают дети. Это моя ответственность.

Высокие ожидания и требования касаются не только учебы, но распространяются на всю сферу образовательных результатов, таких как личностные качества школьников и социальные привычки. Проводится мониторинг уровня воспитанности. Каждый ученик оценивается по следующим показателям: долг и ответственность, бережливость, отношение к учению, отношение к труду, коллективизм и товарищество, доброта и отзывчивость, правдивость, скромность, культурный уровень. Оцениваются и классные коллективы: каждую четверть между ними распределяются места в рейтинге. Оценка определяется по показателям дисциплины, успеваемости, активности детей и активности родителей каждого класса. Вся документация ведется заместителем директора.

Надо жить каждый день с радостью!

³⁰ ВПР – Всероссийские проверочные работы.

– Если вы будете общительными, уметь себя вести, правильно вести беседу, то вы многого добьетесь сможете, – рассказывает директор. – Для меня приоритет – ученики должны быть воспитанными, уважать других, но и уважать себя.

Высокие ожидания и требования школы поддерживают родители, которые ориентируют детей на получение качественного образования.

– Не надо рано заводить семью, – рассказывает многодетная мама, трое детей которой уже закончили обучение в школе, а трое еще учатся. – Лучшие сначала получить образование.

Интервью с учениками подтверждают, что они серьезно и ответственно относятся к учебе.

– Я на некоторых предметах, которые мне нужны, выкладываюсь на 100 %, на других – на 90 %. Они мне кажутся не такими интересными, – говорит ученица 8-го класса. – Думаю, от нас требуют знать то, что пригодится потом... Мне нелегко учиться на «отлично», но я стараюсь...

Индивидуальный подход и дифференцированное обучение

Педагоги говорят, что в школе учатся дети, имеющие разный уровень способностей; есть ребята с ОВЗ – они обучаются по индивидуальной программе. Со слабыми учениками учителя занимаются каждый день и во время каникул. В старших классах проводятся регулярные индивидуальные консультации по запросам учащихся.

– Дети просят помощи – мы им помогаем; они наверстывают и сдают ГИА, ЕГЭ наравне со всеми, – рассказывают учителя.

Для помощи ученикам начальных классов активно привлекают родителей.

– Мы работаем с родителями, убеждаем, чтобы и они нам помогли и занимались дополнительно с детьми, – рассказывает завуч. – Так как маленькие дети не хотят оставаться дополнительно после уроков и учиться.

Родители подтверждают, что учителя оказывают поддержку детям, и высоко оценивают их квалификацию.

– У нас учителя очень хорошие, давно работают. Предметники очень сильные. Помогают ребятам правильно выбрать профессию, – говорит многодетная мама. – У сына много пробелов, он спортсмен, лыжами занимается. Когда он со сборов возвращается, после обеда с ним занимаются, задания дополнительные дают...

– Школа требует успеваемости, но в зависимости от возможностей ребенка. У нас в школе нет разногласий, все учатся, – рассказывает мама 9-классника.

То, что к сильным ученикам предъявляются более высокие требования, подтвердили и сами школьники:

– Мы ходим на консультации по математике на базовый и на профильный уровень отдельно, – рассказывает ученица 11-го класса. – Учителя мне дают более сложные задания. Учителя знают, кто на что способен.

Поддержка учебной мотивации

Подчеркнем:

Жизнь школы наполнена самыми разнообразными мероприятиями и событиями, которые поддерживают активность детей и их интерес к учебе. Как и в других успешных школах, большое внимание здесь уделяется подготовке к олимпиадам.

Олимпиады проходят в течение всего года. Поскольку учеников мало, многие участвуют сразу в нескольких олимпиадах. Некоторые учителя готовят олимпиадников в разновозрастных группах, где дети помогают друг другу. Школьники выходят на олимпиады высокого уровня, регулярно участвуют в республиканской олимпиаде по разным предметам. Но такие занятия не сказываются на зарплате учителя.

Помимо олимпиад, школьники участвуют в конкурсах, которые проводит детская республиканская газета. Победители получают бесплатные путевки во Владивосток в детский лагерь «Океан». Мотивирует ребят и то, что школьный танцевальный и вокальный ансамбли участвуют в многочисленных конкурсах, в том числе зарубежных. Школьники не раз участвовали в разных поездках. Например, ученик школы рассказал, что каждые каникулы его отправляют в лагерь для одаренных детей и он уже побывал в них восемь раз.

Я на некоторых предметах, которые мне нужны, выкладываюсь на 100 %, на других – на 90 %. Они мне кажутся не такими интересными...

Дополнительные образовательные возможности и организация досуга детей

Дети проводят в школе весь день. Сразу после окончания уроков для учеников с 1-го по 7-й класс организованы внеурочные занятия по математике, русскому, родному (якутскому) и английскому языкам. На занятиях школьники дополнительно разбирают сложный ма-

Надо регулярно тренироваться, чтобы занимать первые места.

териал, готовятся к олимпиадам и конкурсам. Есть в школе и кружки: рукоделие, работа по дереву, лего, «Почемучки», развитие речи, национальные игры. Все кружки делятся на три направления: спортивные, интеллектуальные, социальные.

Спортивные секции открыты по вечерам, примерно с 19 до 21 часа. В школе много детей занимаются волейболом и футболом.

Школьные команды по этим видам спорта не раз становились призерами республиканских соревнований. Несколько выпускников, игроков волейбольной команды, сейчас учатся в Северо-Восточном федеральном университете и выступают за его команду. Тренировки волейболистов проводит директор школы, работавший раньше учителем физкультуры и ставший учителем года в республике.

– По девяти видам спорта мы соревнуемся, – рассказывает директор. – Надо регулярно тренироваться, чтобы занимать первые места.

Родители с удовольствием выбирают внеурочные занятия для своих детей, говорят о школьной жизни с большим подъемом, с увлечением.

– Дочке интересно в школе, – рассказывает мама ученицы средней ступени. – У нас много разных мероприятий. Всё начинается прямо с сентября. Оформление к каждому празднику всегда красочное, нам нравится. Мы все читаем детскую газету, потом по ней викторину проводят. Всем дают сертификаты за участие, за первые места. Каждая победа детей – это победа семьи. Мы повесили медаль за участие в соревнованиях по волейболу на стену, приходят знакомые, хвалят нашу дочку, это нам дает стимул. У меня медали нет, у мужа – нет, а у дочки есть!

Социализация и подготовка к профессиональному выбору

Школа активно и целенаправленно строит работу по социализации учеников. Основой для этого служит программа «Воспитываем всем миром». Директор считает своей задачей воспитание школьников и тесно включен в общение с ними.

– Я сам отличником не был, – рассказывает он. – Меня жизнь научила быть директором, с людьми общаться... Ко мне дети приходят, я с ними беседую. Но это не разговор ученика с директором, а разговор ребенка со взрослым человеком. Я стараюсь им объяснить: вы должны уважать семью, свою мать, уважать себя, гордиться братьями, сестрами.

Подчеркнем:

Воспитание и социализация определяется тем, как организован досуг школьников, теми событиями, которыми наполнена школьная жизнь, а не специальными мероприятиями. Причем большое внимание школа уделяет тому, чтобы ученики встречались и тесно общались с выпускниками. Одно из таких событий – это традиционные коммунарские сборы.

– Приезжают наши выпускники, проводим с ними встречи, мозговые штурмы, игры, – рассказывает директор. – У нас это называется коммунарские сборы. Приходят вечером дети со спальными мешками, и мы по очереди (сначала с малышами, потом со старшими) играем, смотрим фильмы, беседуем. Детям это в радость. Они всегда что-то полезное возьмут, чему-то нужному научатся за эту ночь. И если мне не поверят, когда я им что-то говорю, то студенту, своему брату, – поверят. Так бывает два раза в год. Туристические сборы еще проводим. И там так же – студенты и школьники вместе.

Часть выпускников школы традиционно поступает в педагогические вузы и колледжи.

Родители в интервью подтвердили, что в основном семьи стремятся дать детям возможность получить фундаментальное образование, при этом необязательно сразу поступая в вуз, а двигаясь по более длинной траектории – через колледж или техникум.

Ученики тоже не спешат уходить из школы, говорят, что им «нравятся здесь учителя, другие ребята», что хотели бы получить высшее образование, хотя родители его не имеют.

– Я буду первой с высшим образованием в нашей семье, – рассказывает ученица 11-го класса. – Хочу быть хирургом, а это только высшее образование. Я с 8-го класса это выбрала. Я сама хорошо учусь, меня не заставляют родители.

Каждая победа детей – это победа семьи.

Одно из направлений программы «Воспитываем всем миром» – это обучение жизненным и профессиональным навыкам у жителей села: старых людей, мастеров-профессионалов и интересных людей. Популярной акцией в школе стал сбор ягод для стариков – «ведро ягод для ветерана».

В других поселках приходим к нашим бывшим выпускникам – интересным людям; они ребятам показывают что-то из своей профессии или делятся, как они нашли место в жизни.

– Дети с интересом ходят к старым людям, к мастерам в селе, – воодушевленно рассказывает учительница.

– Те им показывают, что они умеют делать, рассказывают про жизнь. В других поселках приходим к нашим бывшим выпускникам – интересным людям; они ребятам показывают что-то из своей профессии или делятся, как они нашли место в жизни. Например, есть сварщик, он им рассказывал про свою работу, приезжал сюда, давал советы, как сделать план газификации своего дома.

Или пенсионеры есть, изобретатели, – они тоже интересные вещи могут показать. Или ездили всем классом, да еще и с родителями, в интересную семью коллекционеров, у которых к тому же есть большое крестьянское хозяйство.

Подчеркнем:

Надо отметить, что такая практика социализации является уникальной и чрезвычайно ценной находкой этой школы. Школьники не только получают важные знания и опыт, встречаясь со старшими, но восполняют их дефицит общения, оказывают помощь.

Частью социализации является и постоянное участие школьников в общественных делах.

– Проводим субботники. Я говорю: «Ребята, надо пол раскрыть и песком засыпать». Мы всё с ребятами сами сделали, без всяких денег, – говорит директор.

О том, как реализуется программа «Воспитываем всем миром», о сплоченности сообщества поселка для социализации школьников говорят и родители.

– В нашей школе идет подготовка к жизни, – рассказывает мама ученика 11-го класса. – По проекту «Всем миром» всё поселение участвует в работе. Мы проводили праздник, посвященный лошадям: и коневоды, и старейшины, и детский сад – все пришли. Устраивали выставку, игры были. Если дети умеют ухаживать за лошадьми, они будут хорошими хозяевами.

Кроме такой естественной жизненной профориентации, в школе проводится и специальная профориентационная работа, в которой важную роль также играют выпускники.

– Мы рассказываем про профессии, проводим конкурс рисунков. В старших классах есть час профориентации, – говорят учителя. – Ребята ездят в техникумы, в университеты к выпускникам, проходят тестирования.

Как и в других успешных школах, здесь стараются вывести детей в «большой мир».

– Вывозим детей в музеи, постепенно отдаляемся от села: сначала в соседнее село, потом в центр улуса³¹, потом в город, – рассказывает учитель.

Работа с родителями

Школа живет единой жизнью с родителями. Семейный теплый характер отношений задается директором.

– У меня так не бывает, что «я – директор, ты – родитель», – рассказывает директор. – У меня так: я – брат, ты – сестра.

Родители так же тепло относятся к учителям и выражают им свою благодарность. На вопрос, что их мотивирует, учителя ответили, что это благодарность детей и родителей.

– Ученики очень благодарны тебе, – говорит учитель, – радуются, когда поступают в средние и высшие профессиональные учреждения. Их

Я говорю: «Ребята, надо пол раскрыть и песком засыпать». Мы всё с ребятами сами сделали, без всяких денег.

У меня так: я – брат, ты – сестра.

³¹ Якутский синоним слова «район».

благодарность – большей радости нам и не надо. Родители дают нам грамоты. Сами их делают, когда дети заканчивают школу, и вручают нам.

Работа с родителями включает два направления, заложенных в программу «Воспитываем всем миром». Первое – «Учимся у родителей».

Родители дают нам грамоты. Сами их делают, когда дети заканчивают школу, и вручают нам.

– Родители дают дома мастер-класс, мы приводим к ним детей или они к нам приходят, и мы все у них учимся, – рассказывает классный руководитель. – Они умеют то, что мы не умеем. Например, что можно делать из конского волоса.

Второе направление – «Родители учатся» – является совершенно уникальным. Например, родители приходят на регулярные занятия с учителем литературы, читают и обсуждают выбранное художественное произведение, пишут по нему

сочинения, а в завершении этой работы проводят интеллектуальные бои по правилам викторины «Своя игра».

Подчеркнем, что школа строит партнерские и дружеские отношения не только с родителями, но и со всем сообществом села, частью которого те являются. Учителя рассказывают о том, как это происходит.

– В школе проводятся улусные семинары, постоянно проходят спортивные мероприятия. Общественность помогает школе. Проводим совместные концерты с работниками насосной станции, персоналом больницы. Детский сад присоединился, конная база, старшие классы и среднее звено. Все готовили свои номера. Самые смешные номера получают у родителей. Они всё делают ради своих детей, – рассказывает учитель основной школы.

Интервью с родителями подтвердили сказанное учителями.

– У нас общая цель, чтобы дети хорошо учились, развивались, – рассказывает мама старшеклассницы. – У нас разные собрания, семинары проходят, мы бываем на уроках. Проводятся родительские недели, в классных часах участвуем. По праздникам все вместе, концерты делаем со школой и разными учреждениями.

– Если родители активные, то и дети такие же, – соглашается мама шестерых детей. – Мы проводим мастер-классы. Я пеку торты и пиццы, прихожу на классный час и показываю детям. Рецепты детиши-

кам раздаю, и они дома уже делают сами. Если вы вместе с ребенком что-то делаете, готовите, печете, – тоже связь какая-то образуется.

– Учителя нас на собраниях так хвалят, что хочется еще раз прийти. У нас есть рейтинг для родителей, и мы, если хотим, чтобы класс победил в соревновании классов, стараемся участвовать. Мы тоже хвалим учителей: ходим на уроки и потом говорим, вот этот урок очень понравился, – рассказывает мама ученицы 11 класса.

Кадровая политика и характер управления

Директор школы является безусловным и ярким педагогическим и креативным лидером, моральным авторитетом для педагогов и всего школьного сообщества. Приход директора в школу неслучаен: он сам – выходец из поселка, заканчивал эту же школу и считает себя патриотом малой родины. Он рассказывает об истории своего появления на посту руководителя и задачах, которые поставил перед собой:

– Для нас село – центр земли. У нас была двухэтажная школа, учителя хорошие. Я приехал – ничего этого нет. Я понял, что основная задача – построить новую школу, современную, отвечающую всем требованиям, чтобы мы ей гордились. Работаем с главой села, ищем подрядчиков. Будем это делать. Мне соученики каждый день звонят: что ты сделал сегодня? что провел? Когда занимаем первое или второе место на соревнованиях или научно-практических конкурсах – звонят, поздравляют, радуются за нас.

Директор активно включен во все школьные процессы, хотя считает себя опытным хозяйственником и говорит, что определение педагогических стратегий делегировал заместителям. С решением финансовых вопросов он справляется успешно. Ему удалось существенно поднять заработную плату учителей.

– Моя вторая задача – повысить уровень жизни учителей, их оклад, – говорит директор. – И мы находимся в постоянном поиске. Сейчас завершаем слияние с садом. У меня зарплата 38 тысяч, а у учителей моих – 41 тысяча. Когда я в Чаранче³² я работал, зарплата была 80 тысяч. Там

Учителя нас на собраниях так хвалят, что нам хочется еще раз прийти.

³² Соседнее село.

жена осталась и трое детей. Я приехал, чтобы возродить школу и сделать ее самой передовой в улусе. Мы с одноклассниками присуждаем уже третий год стипендию лучшим 11-классникам, чтобы они поступили в вузы, развивались.

В центре кадровой политики школы – привлечение и поддержка молодых учителей. У каждого молодого учителя есть наставник в течение

Я приехал, чтобы возродить школу и сделать ее самой передовой в улусе

трех лет – то есть значительно дольше, чем принято. Кроме помощи в планировании и ведении документации, наставник оказывает существенную поддержку молодому учителю в решении педагогических вопросов.

– Каждую неделю проходит предметная неделя, – рассказывает учитель. – Все показывают открытые уроки, проводятся конкурсы, викторины. Каждый день что-то происходит в школе. На открытые уроки приходят молодые

учителя, родители и все заинтересованные. Для молодых учителей есть отдельное методическое объединение, оно работает с активом школы, в который входят старшеклассники. Молодые учителя помогают старшеклассникам готовить школьные мероприятия, а старшеклассники помогают молодым учителям с малышами в начальной школе, в детском саду, устраивают для малышей разные их мероприятия. Они же ближе к ним по возрасту, чем мы.

Подчеркнем:

Этот опыт совместной работы молодых учителей и старшеклассников тоже относится к числу уникальных и продуктивных решений, найденных именно в этой школе. Опытные учителя рассматривают молодых как партнеров.

– Мы ходим к молодым на урок с большим интересом, – рассказывает учитель со стажем. – Смотрим, как работать по ФГОС. Готовим уроки деятельностным методом, чтобы детям было интересно. Молодые учителя нам помогают, рассказывают про ФГОС, про разные методы.

Директор и тут включен в проблему, старается создавать вакансии для молодых учителей, уделяет им много внимания.

– Я беседую с учителями пенсионного возраста, – рассказывает директор. – Мол, преклонный возраст настал, не пора ли на пенсию? Кто-то не хочет – а кто-то соглашается. Понимают, что молодежь должна приходить, приток новых сил должен быть. Но молодой должен влиться в коллек-

тив, понять, как он живет. Проблема – жилье. Общежития нет. Койку у кого-то одолжу, телевизор. Сейчас дом арендую у мамы одноклассницы моей. И там живут два парня и две молоденькие воспитательницы, красивые девушки. Но молодежь хочет лежать на кровати и в телефон играть. Я каждый вечер после спортзала, где с учениками позанимаюсь, к ним захожу, чаек пью, и их пилю: давайте концерты устраивайте, давайте мероприятия проводите! И понемножку, потихоньку, как паровоз их толкаю.

Опытные учителя тоже активно учатся, участвуя в разнообразных мероприятиях профессионального развития. Директор поддерживает их инициативу. Полученными новыми знаниями и умениями в школе принято делиться, предьявляя их коллегам на открытых уроках.

– Учителей отправляем на курсы в ИРО, – говорит директор. – Иногда учитель сам приходит, говорит: “Я хочу вот туда поехать, там курсы интересные”. Я стараюсь отправлять. Если он мастер-классы посетил или прослушал курсы, я потом на планерке спрашиваю, что там было. Педагоги рассказывают, потом проводят открытые уроки, показывают, чему они научились. Завуч тоже приходит, после урока все вместе сидят, разбирают, обсуждают.

Учителя, в свою очередь, принимают участие в поиске новых решений для развития школы.

– Ездили в соседнюю школу, она с аграрным уклоном, – рассказывает учитель. – Смотрели их опыт. Нам подходит аграрное направление, и мы хотим эту линию развивать. Пока ищем пути, какой сделать проект.

Описанный случай можно рассматривать как яркий пример школы, успешно справляющейся с проблемами, обусловленными отдаленной территорией, дефицитом ресурсов и контингентом с довольно низким социально-экономическим статусом.

Условие успеха школы – образовательная политика, построенная на основных принципах эффективной школы, и ключевая роль директора, который является энергичным управленцем, деятельным хозяйственником и безусловным педагогическим лидером. Школа обладает мощным потенциалом для развития. Описанные практики достойны широкого обсуждения и распространения.

Старшеклассники помогают молодым учителям с малышами в начальной школе, в детском саду... Они же ближе к ним по возрасту, чем мы.

Резюмируем:

Школа активно сотрудничает с окружающим ее сообществом. Местные жители и родители школьников проводят в школе мастер-классы и мероприятия. Вторым акцентом директора является работа с молодыми учителями. Их сопровождают наставники, поддерживают старшеклассники, им повышают зарплату, несмотря на ограниченные ресурсы, – директор их видит катализатором для выведения школы на новый уровень.

Подведем итоги

Мы представили описания того, как работают тринадцать разных школ, которые в сложных социальных условиях демонстрируют высокие образовательные результаты учащихся. Мы не стремились подбирать похожие высказывания по поводу того, что происходит в школе, но взгляды и учителей, и родителей, и даже учеников на отдельные стороны школьной жизни оказались весьма похожими. Предоставим слово экспертам.

Подчеркнем:

Анализ опыта школ, которые успешно справляются со сложным контингентом и ограничением ресурсов, показывает, что модель школьной эффективности вполне подходит для описания школьной жизни и политики школьного руководства.

Все проанализированные аспекты деятельности описанных школ, за исключением одного, отвечают данной модели. Единственный аспект, который мы не имеем оснований признать организованным эффективно, – это характер преподавания. Анализ качества преподавания требует более длительных и широких наблюдений. Однако наблюдения, проведенные на уроках разных учителей в разных классах, позволяют сказать, что качество преподавания существенно выше, чем в школах, которые, обучая такой же контингент, показывают существенно более низкие результаты. И еще одно важное замечание. Все представленные в этой части книги школы не проводят отбор учеников на начальной ступени школы – но во всех школах распространены практики организации дополнительных занятий для дошкольников, которые впоследствии и формируют основной контингент первых классов. Школы проводят политику выравнивания уровня учеников и стремятся сформировать классы, которые смогут достичь приемлемого уровня образовательных результатов. В 10-й класс школы стремятся зачислять наиболее успевающих и мотивированных учеников, которые справляются с программой и имеют перспективу сдать

ЕГЭ. С остальными работают, раскрывая перспективы профессионального обучения и помогая сделать самостоятельный осознанный выбор.

Мы убедились, что есть школы, которые в полной мере испытывают трудности. Это и крупные городские, и небольшие сельские, и совсем маленькие отдаленные школы. В главном они похожи: они обучают сложный контингент ребят из неблагополучных, неполных и малообеспеченных семей с низким уровнем образования – и при этом отлично справляются со своими образовательными задачами, занимая высокие позиции в рейтингах, успешно участвуя в олимпиадах и конкурсах, активно занимаясь проектной деятельностью. И всё это – при отсутствии поддержки (финансовой, методической, организационной), на которую, к примеру, могут рассчитывать зарубежные образовательные учреждения, работающие в подобных условиях.

Мы видим, что успешная социализация сложных учеников, обеспечение им конкурентного уровня образования, того, что в мировой практике принято называть «шансами на жизненный успех», есть результат целенаправленной и последовательной образовательной стратегии таких школ, определяющей все аспекты школьной жизни и действия каждого педагога.

Как основные элементы этой стратегии отметим абсолютный приоритет образовательных достижений и высокие ожидания педагогов по отношению ко всем учащимся. Прекрасно понимая, что пришедшие к ним ученики зачастую недостаточно подготовлены к школе, имеют проблемы в обучении, не получают домашней поддержки, учителя прикладывают максимум усилий, чтобы развить их учебную мотивацию, сориентировать на максимально возможные учебные результаты, поддержать интерес и стимулировать активность в учебе. Для этого, начиная с первых классов, педагоги очень активно занимаются проектной деятельностью и учебными исследованиями и связывают их с темами, которые близки школьникам: с историей их семьи, ближайшим окружением школы, проблемами территории. В ряде школ проектная и исследовательская деятельность находится на очень высоком уровне, школьники участвуют в региональных и всероссийских конкурсах и конференциях, школы устанавливают партнерские отношения с вузами и исследовательскими институтами в столицах своих регионов, в территориально близких крупных центрах (школы Карелии, например, сотрудничают с институтами Санкт-Петербурга). Педагоги получают чрезвычайно важную для них поддержку академическо-

го сообщества, экспертов высокого уровня (например, готовя школьников к участию в конкурсе исследовательских работ им. Вернадского).

Подобная работа становится обязательным элементом образовательного процесса школ, вне зависимости от региона, расположения в городе или в селе и даже от числа учеников. Наряду с проектной деятельностью серьезное внимание школы уделяют участию в олимпиадах, причем не отдельных «проверенных» учеников, а значительной части школьников всех возрастов.

Кроме того, школы тщательно выстраивают линию поддержки своих учеников: дифференцированно для разных групп учащихся – и индивидуально для тех, кому это необходимо. Как правило, во внеурочное время школьники получают возможность готовиться к сдаче ЕГЭ (что особенно важно, поскольку родители не могут обеспечить им такую подготовку), занимаются дополнительно с педагогом по предметам, наиболее сложным для них, либо посещают занятия для самых заинтересованных и способных учеников и выполняют задания повышенной сложности, решают олимпиадные задачи. Эти занятия, как и художественные и спортивные кружки, доступны школьникам всех ступеней и классов.

Часто школ, не располагая собственными материальными и кадровыми ресурсами для таких услуг и понимая, что семьи не в состоянии их оплачивать, действуют в партнерстве с местными домами творчества, библиотеками, ближайшими спортивными и музыкальными школами. Поддерживая учебную мотивацию и создавая возможность для развития индивидуальных возможностей учеников, коллективы школ проводят детальный мониторинг их учебных достижений, часто вводя дополнительные промежуточные экзамены и зачеты при переходе на новую ступень, разрабатывают индивидуальные учебные планы для наиболее проблемных учеников, приглашают родителей для их обсуждения.

Одним из своих приоритетов школы считают формирование у детей умения мыслить, самоопределяться, исходя из понимания жизненной ситуации, ставить достижимые жизненные цели. Именно так школы понимают суть социализации, к которой готовят своих учеников.

Для таких школ нормой становятся открытые ученические конференции и защиты проектов, на которые обязательно приглашаются семьи учеников. Тесное взаимодействие, сотрудничество с родителями, а также открытость по отношению к другим образовательным организациям, к своему окружению – одно из жизненных правил школ. Причем такая открытость естественна для всего школьного сообщества – как для детей, так и для педаго-

гов. Учителя охотно проводят открытые уроки, мастер-классы, семинары для коллег из других образовательных учреждений, участвуют в региональных и федеральных конкурсах учителей, вывозят учеников на межшкольные мероприятия. Иными словами, живут «с открытыми дверями», постоянно получая импульс к развитию. Такие школы отличает особая позитивная культура, основанная на сотрудничестве, коллегиальности в принятии решений, общности целей всех, кто принадлежит к школьному сообществу.

Основной характеристикой педагогических коллективов описанных школ можно назвать их готовность к изменениям и педагогическому росту. Помимо профессионального сотрудничества и чувства сплоченности, всех педагогов отличает доверие к администрации и отсутствие барьеров между администрацией и учителями. И, наконец, одно из самых важных качеств – это наличие в школах педагогического лидера, которым является кто-либо из представителей администрации. Новые педагоги, приходя в школу, получают помощь и от администрации, и от своих коллег, иногда приобретают персонального наставника, который поддерживает их в течение первого года работы.

Поощряются все формы содержательного сотрудничества учителей и учеников: межклассные и межпредметные групповые проекты, междисциплинарные уроки, проводимые группой учителей-предметников, занятия в интегрированных классах, объединяющих детей, обучающихся по общеобразовательным и по коррекционным программам. Общий настрой на успех и признание усиливается тем, что личные победы отдельного учителя или ученика становятся известными и отмечаются как общее достижение. Это укрепляет доверие к школе со стороны родителей и сообщества, создает основу для высокой самооценки ребят и профессиональной удовлетворенности педагогов.

Описанные способы организации учебной деятельности и в целом стиль и характер школьного уклада точно соответствуют общей рамке моделей «эффективная школа». Школам, которые проводят описанную образовательную политику системно и последовательно, удается преодолеть очень серьезные проблемы, с которыми не справляются другие, менее последовательные и сплоченные коллективы. В ситуации ограниченных ресурсов и объективных барьеров, обусловленных сложным контингентом, по своим результатам они не уступают гораздо более благополучным школам. Такие школы становятся «больше чем школами», начиная играть роль социального лифта, повышая шансы своих учеников на дальнейшую успешную социализацию. Безусловно, трансляция подобной практики позволила бы значительно продвинуться в решении проблемы образовательного неравенства

Литература

1. *Абанкина Т. В., Красилова А. Н., Ястребов Г. А.* Образование как старт для жизни: жизненные планы сельских школьников в России // Вопросы образования. 2012. № 2. С. 87–120
2. *Вахштайн В. С., Степанцов П. М.* Доклад на семинаре ИРО НИУ ВШЭ. Анализ и экспертиза ресурсов семей, местного сообщества и социокультурной среды в образовании и социализации детей и подростков [Электронный ресурс]: сайт. Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/305159/>
3. *Вахштайн В. С., Константиновский Д. Л., Куракин Д. Ю.* Между двумя волнами мониторинга (2007–2008) // Тенденции развития образования: 20 лет реформ, что дальше? М.: Университетская книга, 2009. С. 164–165.
4. *Груничева И. Г., Пинская М. А., Косарецкий С. Г.* Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта // Вопросы образования. 2012. № 3. С. 30–63.
5. *Козина Н. С., Косарецкий С. Г., Пинская М. А.* Изменение в условиях работы учителей // Народное образование. 2016. № 6. С. 56–60.
6. *Косарецкий С. Г., Груничева И. Г., Гошин М. Е.* Образовательная политика России конца 1980-х – начала 2000-х годов: декларации и практическое влияние на неравенство в общем образовании // Мир России: Социология, этнология. 2016. № 4. С. 115–135.
7. *Пинская М. А., Косарецкий С. Г., Фрумин И. Д.* Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 148–177.
8. Резильентные школы: высокие достижения в неблагополучном окружении. *Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Чиркина Т. А., Михайлова А. М.* Информационные бюллетени «Мониторинг экономики образования». Вып. № 21 (12). 2017.
9. *Роцина Я. М.* Факторы образовательных возможностей школьников в России. Препринт [Электронный ресурс]: сайт. Режим доступа: http://www.hse.ru/data/2012/06/26/1255805847/WP4_2012_01_f.pdf
10. *Фрумин И. Д., Пинская М. А., Косарецкий С. Г.* Социально-экономическое и территориальное неравенство учеников и школ // Народное образование. 2012. № 1. С. 17–24.
11. *Teddlie, C., Reynolds, D.* The International Handbook of School Effectiveness Research. London, 2000.

Заключение

Мы рассказали вам о школах, которые работают в неблагоприятных внешних условиях. Мы сделали это, ориентируясь на модель «эффективной школы», которая была описана в основном в зарубежных исследованиях и нашла свое подтверждение в российской практике. Эффективная школа – это школа, основной целью которой является повышение жизненных шансов всех учеников, независимо от социально-экономического статуса семей. Но, конечно, богатство и разнообразие школьной жизни нельзя уложить ни в какие модели. Эта книга показывает, что в каждой описанной школе сложились свои уникальные подходы и секреты успеха. Но главное: если они смогли осуществить изменения, то это сможете и вы!

Что касается специалистов органов управления образованием, которым наша книга тоже адресована, то мы настоятельно рекомендуем не дожидаться принятия Министерством просвещения общероссийской программы поддержки школ в сложных условиях. Помощь школам нужна уже давно, и сейчас, когда мы видим, какого успеха они могут достичь, работая в самых неблагополучных условиях, когда можем ориентироваться на образцы успешных практик – нет никаких оснований сомневаться и ждать. Весь мировой опыт показывает, что вовремя оказанная системная поддержка существенно повышает качество образования и жизни таких школ. И истории, рассказанные в книге, это подтверждают. Есть те, кто способен самостоятельно двигаться «поверх барьеров» – а остальным нужно помочь их преодолеть. Спасение утопающих не может быть делом только самих утопающих!

Итак, если вам нужна помощь в осуществлении изменений и вы захотите пообщаться с авторами, если захотите познакомиться с описанными школами, обсудить прочитанное или рассказать о вашем опыте – пишите Надежде Бысик по адресу: nbysik@hse.ru Мы обязательно ответим вам!

Поверх барьеров:

истории школ, работающих в сложных
социальных условиях

Составители

М. А. Пинская, Н. В. Бысик, А. Б. Милкус, С. Г. Косарецкий

Рецензент

Е. А. Ленская, кандидат педагогических наук,
декан факультета «менеджмент в сфере образования»
Московской высшей школы социальных и экономических наук

Редактор

Ю. А. Пузырей

Дизайн, верстка

И. А. Болотина

Отпечатано в типографии НИУ ВШЭ