

Факторы эффективной школы

Создание «эффективной школы» - вот что является сегодня целью развития образования. Детям нужна школа, которая научит их современной функциональной грамотности, то есть даст образование, отличающееся наличием реальной жизненной ценности, применимостью. Эффективная школа – это школа устойчивого развития.

Школа является зеркалом общества и не в состоянии устранить последствия общественного воздействия. Эффект воздействия школы должен всегда рассматриваться в связи со всеми общественными факторами. Многие эти факторы гораздо сильнее воздействия самой школы. Школа всегда влияет на результаты обучения своих учащихся. Однако нельзя не упомянуть целый ряд факторов, связанных с эффективной организацией учебно-воспитательного процесса школы. Какие это факторы, которые облегчают школе путь к успешным результатам или наоборот? Попытаемся дать характеристику факторам эффективной школы.

Факторы, связанные с образовательными ресурсами учащихся

1. Уровень образования родителей влияет на образовательные достижения учащихся. Так, самые высокие результаты обучения показывают те учащиеся, у которых хотя бы один из родителей имеет высшее образование. Чем выше уровень образования родителей, тем выше уровень их притязания в отношении качества школьного образования. Они более активно заявляют о себе в организации спортивных и культурных мероприятий, руководстве кружками и секциями, в обеспечении учебными пособиями.

Высокий уровень образования родителей и их общественная позиция способствуют достижению высокого уровня подготовки к школьной жизни детей, получению ими высоких оценок, лучшей приспособленности к школьным условиям и жизни в обществе. Дети часто оценивают своих ровесников через призму общественной позиции, достигнутой родителями.

Значительно и различие в результатах обучения учащихся, родители которых получили среднее профессиональное образование, по сравнению с детьми, родители которых ограничились только начальным профессиональным или средним образованием и ниже. Образовательный уровень родителей также влияет на выбор будущей профессии выпускников школы.

Родители, получившие высшее образование, изначально нацелены на то, чтобы ребенок пошел по их стопам. В соответствии с этой задачей они строят весь воспитательный процесс. Даже в младших классах ученики могут сообщить о своем желании поступить в тот или иной вуз, чаще всего, конечно, тот, в котором учился кто-то из родителей.

В других семьях приоритетным является не получение высшего образования, а приобретение «хлебной» специальности. Чаще всего такую ситуацию можно наблюдать в семьях с низким и крайне низким уровнями образования родителей.

Успеваемость ученика будет зависеть от того, какое значение придают ей родители, а это, в свою очередь зависит от того, какое будущее они видят для своего ребенка: университетская скамья или заводской станок.

2. Состав семьи. Семейный фактор оказывает достаточно сильное влияние на успеваемость, особенно это, касается учащихся младших классов. Развод родителей для детей такого возраста в большинстве случаев становится серьезной психологической травмой. В этот период поведение ребенка может сильно измениться: появляется замкнутость, нежелание учиться и общаться со сверстниками. Чтобы выразить свой протест, ребенок может сознательно отказаться ходить в школу или выполнять домашние задания, что, конечно же, сразу отразится на успеваемости.

Проще обстоит дело в семьях, где родители даже после развода занимаются совместным воспитанием ребенка. После периода адаптации к новому положению (родители перестали жить вместе) процесс обучения через некоторое время входит в нормальный ритм. Самое главное в этот момент – оказать учащемуся своевременную психологическую помощь и поддержку.

В тех семьях, где ребенка воспитывает только отец или мать, причина неуспеваемости школьника чаще всего кроется в том, что большую часть времени после уроков он предоставлен сам себе. Родитель, в силу занятости на работе, не в силах проконтролировать выполнение домашних заданий, а также следить за посещаемостью.

3. Доход семьи. Материальное положение в семье тоже оказывает определенное влияние на успеваемость. Покупку компьютера для школьника могут себе позволить далеко не каждые родители, а, как показывает практика, сейчас существует множество образовательных и развивающих программ, для изучения которых необходим персональный компьютер. Опять-таки, в случае неуспеваемости по какому-либо предмету более обеспеченные родители смогут нанять репетитора для занятий с ребенком. Однако этот фактор влияния на успеваемость является скорее вспомогательным, чем определяющим.

4. *Наличие персональных компьютеров в семьях* повышает информационную культуру учащихся. Информационный ресурс является одним из важнейших аспектов эффективной школы. Согласно проведенному социологическому опросу среди родителей Ханты-Мансийского автономного округа компьютер имеют дома 61% семей, 63% родителей владеют компьютером, 30% из них профессионально. По мнению родителей, на высоком и среднем уровне владеют компьютером 65% детей, на низком 27%, не владеют компьютером всего 8%. Выход в Интернет в домашних условиях является важным условием успешной учебной деятельности ученика в школе, что позволяет ему решать реально существующие в мире проблемы и использовать имеющуюся в Интернете информацию в образовательных целях.

5. *Наличие домашней библиотеки в семьях* обеспечивает высокий результат обучения учащихся. Образовательный процесс, как известно, ставит перед собой три цели: обучить, воспитать и развить личность ребенка. Чтобы реализовать эти цели, нужны профессиональные преподаватели – люди большого ума и высокой культуры, новые методики и технологии, и конечно, книги. Домашняя библиотека – это то, без чего не может обойтись ни одна семья. Ни Интернет, ни телевизор не могут заменить нам ту духовную культуру, которую несут в наши дома именно книги. Если внимательно посмотреть на книги в любой квартире, можно узнать историю семьи, увлечения хозяев и даже что-то об их характере. Состав домашней библиотеки прежде всего определяется профессией (настоящей или будущей) членов семьи, уровнем их образования. Все знают, что книга имеет для воспитания огромное значение, но не все знают, что сегодня это значение стало поистине планетарным, потому что, как известно, нравственное развитие человечества катастрофически отстает от технического прогресса. Не умея хорошо читать, вряд ли кто-то сможет овладеть любыми другими дисциплинами. Чтение – вещь основополагающая. Книга способствует воспитанию детей, улучшению семейного климата. Уровень читательского развития, качество читательских предпочтений напрямую зависят от того образа и стиля общения с книгой, которые формируются в семье. Семья играет определяющую роль в формировании у ребенка интереса к чтению и книге. Если чтение – органичная часть образа жизни взрослых членов семьи, то и ребенок, моделируя поведение родителей, обратится к книге. Состав домашней библиотеки, отражающей вкус и интересы иногда нескольких поколений, во многом определяет не только отношение к книге, но и круг чтения ребёнка и подростка. В настоящее время родителей волнуют вопросы: как заинтересовать ребенка чтением и как повлиять на формирование круга чтения ребенка? Домашние библиотеки по-прежнему основной источник, к которому ребенок, подросток обращается за книгой. В основе практически

любой домашней библиотеки – классика отечественной и зарубежной литературы, справочные и энциклопедические издания, которые собирались не одним поколением. Опрос учащихся 5-11-х классов выявил следующие результаты. У тех учащихся, у которых дома меньше 15-20 книг показывают низкие результаты по многим предметам учебного плана школы, чем их сверстники с большим числом книг. Причем чем больше книг у школьников дома, тем более высокий результат обучения они демонстрируют.

6.Бытовая ситуация в семье характеризуется в основном материальными и жилищными условиями. Бытовые условия семьи могут воздействовать на детей прямо и косвенно. Чаще обращают внимание на тот факт, что низкие доходы ограничивают возможность создания оптимальных условий развития и удовлетворения определенных потребностей детей, которые связаны с их позицией в группе. Значительным элементом бытовой ситуации в семье является факт владения квартирой, он не свидетельствует об эффективности воспитания детей в семье, но является условием для этого. Тяжелые материальные условия ведут к поиску дополнительного заработка, росту конфликтов между супругами, могут вызвать рост агрессивных реакций по отношению к ребенку. Неудовлетворенные общественные потребности подрастающего поколения создают тяжелую адаптацию и общественное функционирование детей во в несемейном окружении.

Факторы, связанные с образовательным учреждением

1.Выбор школы – не всегда дело простое. Задолго до первого сентября родители начинают ломать голову, решая проблему выбора школы для ребенка. Раньше с поиском образовательного учреждения для ребенка у россиян не возникало особых сложностей. Выбор был невелик: или нести документы в обычную районную школу, или попытаться поступить в престижную — «с уклоном» (если повезет, то с языковым). Школы были примерно одного уровня, за исключением трех-четырех явных лидеров. Но сегодня условия жизни так изменились, что многие родители начинают задумываться о среднем учебном заведении, когда малыш еще ходит в детский сад. И это не удивительно, ведь качественное школьное образование — первая ступенька, ведущая современного человека на вершину успеха.

Учебных заведений становится все больше: государственных и негосударственных, гимназий, лицеев, школ-лабораторий, экспериментальных и специализированных школ, интернатов, школ-садов, загородных пансионатов и т.д. Сегодня рынок образования кардинальным образом отличаются друг от друга: по способу подачи материала, оснащённости кабинетов, числу учащихся в классах и, конечно же, по уровню

квалификации педагогов. Родителям разобраться в столь широком спектре предлагаемых услуг очень сложно. Еще труднее им понять, какая школа более всего подходит их ребенку. Конечно, сложно, да и неправильно выбирать школу, исходя из критериев «хорошая» или «плохая». И какую школу считать хорошей? Ту, в которой хорошие учителя или ту, которая считается «престижной», в которой дети «из хороших семей», или же ту, где преподают и воспитывают по какой-нибудь прогрессивной системе? Вечный и вряд ли когда-нибудь разрешимый вопрос: какая школа лучше - та, где изучают три иностранных языка и преподают в первом классе этику и философию? Или та, где просто и бесхитростно научат вашего ребёнка уверенно читать, грамотно писать, и где ему будет хорошо и уютно? Так какая она самая лучшая школа для ребенка семи лет? Сегодня можно и нужно найти такую школу, которая давала бы возможность именно вашему ребенку раскрыться в полной мере.

Выбор школы - важный момент для учеников и родителей. Ведь родители выбирают не просто учебное заведение, а место, которое их ребенок будет регулярно посещать в течение нескольких лет. Именно от этого заведения зависит многое в его дальнейшей судьбе. От того, правильно ли родители выбрали школу, зависит не только образовательный уровень ребенка, но и то, как будет формироваться его личность, будет ли он сломлен уже в начале своего жизненного пути или окажется успешным, принесет ли ему знакомство с образовательным учреждением (кроме знаний) радость, уверенность в себе или навсегда отобьет желание учиться.

Наличие специализаций или гимназический статус образовательного учреждения еще не гарантирует, что ребенок получит в нем хорошее образование. Бывшая некогда престижной школа могла растерять ведущих преподавателей и прийти в упадок, продолжая считаться «хорошей». И, наоборот, в обычной «непрестижной» школе мог сложиться достойный педагогический коллектив и комфортная для обучения обстановка.

Ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что дети — наше будущее! И то, что будущее наших детей зависит от качества полученного ими образования — тоже аксиома. Сегодня все родители, мало-мальски обеспокоенные судьбой своего ребенка, отдают его не в школу по микрорайону, а пытаются найти для него хорошую школу.

Даже если родители знают, что именно искать для ребенка, они далеко не всегда располагают возможностью реально оценить школу, в которую собираются отдать своего ребенка. Хорошая школа и правильно выбранная школа - это не одно и то же, ведь все дети разные и, соответственно, запросы и возможности у всех разные. Так что вопрос даже не в том, как отличить хорошую школу от плохой, а в том, как подобрать школу, в которой ребенок может достичь высшей степени самовыражения.

Хорошие школы — это те, которые добиваются результата количеством различных учебных дисциплин, те, где приоритетной областью является учебный процесс. В таких школах, как государственных, так и частных, от ребенка требуется колоссальный учебный труд. Поэтому родителям следует подумать, перед тем как отдать ребенка в такую школу, позволит ли его здоровье, физическое и психическое, учиться там без неврозов и срывов, достаточно ли он адаптирован и силен, чтобы постоянно находиться в напряжении и выдерживать постоянное сравнение (а это одна из принципиальных позиций таких школ) своих учебных результатов с результатами одноклассников.

В хороших школах предпочитают методы ненасильственного обучения, развивающие методики, процесс большей индивидуализации требований к учебным программам и к результатам учащихся. В такой школе ребенку комфортно, он осваивает учебные дисциплины в присущем ему ритме. У него есть возможность для самореализации, самоопределения, творчества. Если ребенок не привык к жесткому стилю общения со старшими, если он натура творческая, если у него уже сформировались учебные проблемы или, наоборот, ему скучно в самой сильной гимназии, если у него занижена самооценка или он настолько увлечен наукой, что не способен адаптироваться в детском коллективе, если он часто болеет, или, одним словом, ребенок особенный, не вписывающийся в общепринятый стандарт, то для него предпочтительнее именно такая школа. Именно в ней он сможет добиться более высокого учебного результата.

2. Расположение школы. Многие родители выбирают школу, чтобы она была расположена вблизи дома, чтобы была престижной и с хорошими учителями, размещалась в респектабельном здании с хорошей материально-технической базой и охраной. Родители обычно выбирают образовательное учреждение, которое находится в благоприятном социокультурном окружении. На образовательную ситуацию школы большое влияние оказывают учреждения социально-культурного назначения, что позволяет педагогическому коллективу использовать возможности в учебно-воспитательной работе потенциал окружающей социальной, предметно-эстетической и природной среды.

Близость к школе является, пожалуй, самым несущественным фактором. Единственный минус дальней дороги заключается в том, что ученик ежедневно тратит около двух часов на поездку в школу и обратно, соответственно, у него остается меньше свободного времени. Если первоклассник с трудом переносит поездки в транспорте или крайне негативно реагирует на раннее пробуждение, лучше отказаться от мысли возить его в школу, отвечающую самым высоким требованиям родителей. Для младших

школьников такие поездки утомительны, а в непогоду опасны последующими заболеваниями. Все преимущества школы будут перечеркнуты утренними депрессиями, которые вскоре могут перерасти в утрату желания учиться. Идеально, когда ребенок сможет уже через неделю — две добираться до школы сам. Близкое ее расположение от дома позволит наладить тесные дружеские связи с одноклассниками и выкроить больше времени для игр и отдыха, так необходимых ученикам.

3. Образовательные запросы родителей, их требования к результатам обучения в школе высоко дифференцированы и обусловлены индивидуальными возможностями и проблемами детей. В качестве характерных можно выделить следующие разноречивые ожидания родителей:

- высокие учебные результаты и подготовка к поступлению в престижные вузы;
- в целом хорошее и многостороннее образование и воспитание;
- духовное развитие, выявление и развитие творческих способностей ребёнка;
- обучение в психологически комфортной и доброжелательной среде;
- гарантия защищённости ребёнка от распространённых школьных проблем и недугов: агрессии в детских коллективах, грубости, эмоционального давления и учебного стресса, наркотиков и т.д.;
- обучение в щадящем режиме, соответствующем ограниченным возможностям ребёнка, в ситуации отсутствия жёстких учебных требований и значительной интеллектуальной нагрузки;
- социальная адаптация и коррекция ребёнка с поведенческими проблемами.

Подобный диапазон требований и ожиданий родителей и учеников имеет тенденцию расширяться и специализироваться, поскольку современная система образования становится более вариативной, ориентируя потребителя образовательных услуг на формулирование индивидуального заказа и возможность выбора. Ещё одним фактором, обуславливающим неоднородность и даже противоречивость социального заказа, предъявляемого школе, становится нарастающая отягощенность детей разного рода эмоциональными, интеллектуальными и социальными проблемами, являющимися ответами на современное, агрессивное по отношению к ребёнку состояние социальной среды. Решение этих проблем родители адресуют школе, ожидая от неё гибкого и индивидуального подхода к ребёнку. В последние годы прослеживается тенденция нарастания именно таких родителей и детей в общем потоке, поступающих детей школу.

4. Условия безопасного пребывания детей в школе. Одним из основных приоритетов каждой школы является создание домашней атмосферы, где каждый ребенок чувствует любовь окружающих его взрослых. Такой подход позволяет исключить возможность

возникновения стрессовых ситуаций, столь распространенных в современных образовательных учреждениях. Родители хотят, чтобы детям в школе было комфортно, чтобы они стремились туда. Забота директора школы – обеспечить противопожарную безопасность; принять меры, направленные на обеспечение безопасных условий пребывания детей на территории образовательного учреждения; провести капитальный ремонт; назначить ответственных за эксплуатацию спортивного оборудования и инвентаря; осуществить меры по профилактике заболеваний, сохранению и укреплению здоровья обучающихся; устранить замечания Госпожнадзора, Роспотребнадзора, технической инспекции и инспекции по охране труда; провести инструктажи с педагогическим коллективом и учащимися и т.д.

5. *Психологический климат в образовательном учреждении* – одна из существенных его характеристик. По нему часто судят о педагогической состоятельности образовательного учреждения и его потенциальных возможностях. У нас в школе сформирован отличный психологический климат. С одной стороны, уважительное отношение к ребенку, стремление к созданию условий для его развития и вместе с тем требовательность. Ученики и учителя взаимно настроены друг на друга. От того, как окружающие относятся к человеку, зависит и его отношение к самому себе. Самооценка – это стержневая характеристика личности, ее ядро, которая включает в себя оценку самого себя, своей деятельности, своего положения в коллективе, своего отношения к другим его членам. Профессиональный стиль учителей с пониженной самооценкой отличается несколькими чертами:

- отрицательно реагировать на тех учеников, которые тебя не любят;
- использовать любую возможность создания трудностей для детей, чтобы не давать им расслабляться в учебе;
- стимулировать ребенка к учебе главным образом на основе чувства вины за свои промахи;
- по возможности строить учебную деятельность на основе конкурентной борьбы учеников;
- заранее исходить из вероятности нечестного поведения учеников на экзаменах;
- стремление к установлению жесткой дисциплины любой ценой.

Если основным психологическим состоянием такого учителя в классе становится ощущение беспомощности и незащищенности, то у него повышается тревожность. Он подозрителен в отношениях не только с детьми, но и с их родителями, коллегами. Это влечет за собой чрезмерную жестокость и властность в поведении, желании любой ценой утвердиться в глазах окружающих. В книге А.Джерсилда «Когда учителя смотрят на

себя» отмечено, что чрезмерная личная напряженность учителя проявляется в ранимости, самолюбии и мелочных обидах, неуверенности в себе, склонности к соперничеству, постоянном опасении оказаться несостоятельным. Напротив «эффективные» учителя ориентируются на дружескую коммуникацию с людьми, позитивно оценивая себя как способного уважения, который скорее приятен другим, чем неприятен. Такие люди относятся с энтузиазмом к преподаваемому предмету, могут пробудить к нему живой интерес, верят в способности своих учеников и подбадривают их. Им свойственны теплое отношение к другим, юмор, подлинность эмоциональных проявлений, искреннее сопереживание ученикам и умение укреплять у них чувство самоуважения. Такие учителя притягивают к себе учеников, вызывают любовь и заслуженный авторитет.

Качество образования во многом определяется созданными для него условиями, одним из важнейших показателей которых является психологическая атмосфера в ученических коллективах. Нормальные дружеские взаимные отношения с одноклассниками и учителями, удовлетворенность школьников различными сторонами жизнедеятельности класса создают необходимый психологический комфорт и выступают благоприятными предпосылками успешной учебы. И здесь принадлежит огромная роль администрации школы в обеспечении здорового психологического климата.

б. Культурная среда школы во многом зависит от сложившейся культурной среды села, города – той конкретной атмосферы и условий, которые либо способствуют, либо препятствуют развитию культурных сред образовательных систем. Эффективная школа должна быть культуросообразной. Нужно исключить из нее архаику, которая мешает жить. Формирование культурной среды школы начинается тогда, когда группа лидеров из числа педагогов приходит к осознанию неудовлетворенности существующим положением дел. Здесь определяющим фактором выступают стремление к дальнейшему созиданию, наличие высокого уровня профессионализма и таких личностных качеств, как уверенность в своих силах, любовь к ребенку, способность увлечь коллег идеей преобразования, коммуникативность, оптимизм, доброта, работоспособность. В результате создается инновационное поле, в котором возникают новые управленческие структуры, взрослые, детско-взрослые, ученические сообщества, устанавливаются новые отношения, рождаются традиции, появляются потребности в изменении не только символики (эмблема, гимн, атрибуты, оформление школы), но и материально-предметной и психологической атмосферы школы. Так начинает развиваться культурная среда образовательного учреждения.

Фактором развития культурной среды школы выступает становление и совершенствование педагогической культуры ее носителей – педагогов и родителей. Что

касается родителей, то нами осуществлено: открытие семейных лекториев по проблеме развития и воспитания детей; обеспечение родителей психолого-педагогической, классической и современной художественной литературой, посвященной семейному воспитанию; создание служб психолого-педагогического консультирования. В своей работе мы делаем особый акцент на их помощь и поддержку, целью которой является содействие совместной деятельности семей и предусматривает: создание родительских общественных объединений, семейных клубов; формирование и развитие системы взаимной помощи семей в воспитании и занятиях с детьми; организацию поездок и экскурсий, проведение семейных праздников и вечеров отдыха.

Необходимость и важность сотрудничества семьи и школы никогда не ставилось под сомнение. Именно семья по праву считается главным фактором и условием развития и воспитания ребёнка. Именно здесь он рождается, здесь получает зачатки физического и духовного развития, первые знания об окружающем мире, здесь формируются первые элементарные навыки и умения во всех видах деятельности, изначальные критерии оценки добра, истины, красоты. Семья вместе со школой создаёт тот важнейший компонент факторов воспитывающей среды, который определяет успешность или неуспешности всего учебно-воспитательного процесса. Поэтому в школе уделяется большое внимание созданию условий для организации сотрудничества школы и семьи, целью которых является нахождение позитивных факторов семейного и школьного воспитания, взаимодополняющие друг друга.

Родители во многом творят репутацию школы, прямо или косвенно влияют на все стороны ее жизни. Можно полагать, что по мере того, как будет сокращаться контингент учащихся, и конкуренция между школами будет расти, позиция родителей окажет все более заметное влияние на функционирование школы как социального института.

Определяющим элементом культурной среды школы являются те уникальные отношения между ее субъектами, которые направлены на развитие и саморазвитие личности. Они пронизывают все ее компоненты. Именно эти отношения создают тот особый образ жизни, которому присущи творчество детей и взрослых, инициативность, познавательная активность, взаимопомощь и сотрудничество.

7. Эффективное управление школой. Директор школы – ключевая фигура в развитии образования и повышении качества обучения. Нынешний руководитель образовательного учреждения – и менеджер, и психолог, и экономист. Он обязан быть хорошим хозяином. А это и умение распоряжаться деньгами, и управлять хозяйством в современных условиях с использованием современных подходов. В новых условиях роль директора школы, всегда признаваемая и ценимая очень высоко, наполняется новым содержанием. Да,

руководитель образовательного учреждения – человек, умеющий самостоятельно увидеть и сформулировать проблему, предложить пути и методы ее решения. Почувствовать запросы сегодняшнего дня, приобрести уверенность в новой ситуации и незнакомом окружении – задача любого руководителя. Но при этом, как никому другому, необходимо умение прогнозировать дальнейшее развитие и последствия ситуативного выбора, нужна способность проявить инициативу и принимать ответственность за свои решения. А это невозможно без широты понимания окружающего мира, без умения видеть гораздо дальше границ своей специальности.

Директору нужно знать, что высокое качество педагогического коллектива школы является эффективным ресурсом сохранения кадрового потенциала. Если учителя получают помощь, они сами будут помогать. Если учителям доверяют, то и они будут доверять другим. Те учителя успешны, которых вдохновляют. Если к учителям относятся как к профессионалам, то они не захотят поменять профессию или уйти туда, где больше платят. Директору школы нельзя забывать о тонкостях духовной и душевной организации педагогов, с которыми приходится работать. Вероятно, ему необходима способность рациональной организации коллективной деятельности, создания атмосферы сотрудничества для решения проблем на основе мобильности, инициативы, творчества.

Очень важно, чтобы директор школы нашел себе в союзники и помощники таких людей, которые будут лучшими. Например, найти такого завуча, чтобы все знали – лучше – не бывает, такого завхоза, лучше которого никто не справится с хозяйством школы. Директор должен подбирать кадры и осуществлять руководство школой, а не кидаться каждый раз на прорыв или заниматься всем сразу. Ну невозможно найти такого руководителя, который бы лучше всех в коллективе знал все вопросы. Зато реально найти такого, который будет внимательно относиться к людям и так работать с ними, что они реализуют весь потенциал и выдвинут школу в число лидеров, в число учреждений, работающих интересно, современно. Директор должен руководить так, чтобы учителям наилучшим образом хотелось участвовать в общей работе.

Руководить школой в современных условиях сложно. Демографическая ситуация, введение профильного обучения, реструктуризация, нормативное финансирование и многое другое приведут к возникновению конкуренции на образовательном поле. Выживут и станут сильными только те школы, где директор будет все время думать о развитии, обогащать школу новыми технологиями, повышать качество обучения, развивать материальную базу, привлекать тем самым новых и новых учеников. Хорошие школы останутся, и будут работать. Хороший директор придет к тому, чтобы сделать свою школу многокомплектной, с профильным обучением, где каждый учащийся сможет

выбрать тот индивидуальный путь, который ему интересен. Хороший директор обязательно добьется самостоятельной бухгалтерии и полного нормативного финансирования для своего образовательного учреждения. Он обязательно разработает систему оплаты труда, но со своими индивидуальными школьными особенностями, создаст или проиницирует возникновение общественного органа управления.

Нельзя руководить педагогическим коллективом, если ты не являешься самостоятельным и свободным профессионалом. Конечно, директор школы не обязан быть безупречным на сто процентов, но должен быть более требовательным к себе, чем к другим. Нельзя перекладывать свои обязанности на рядовых членов коллектива. Необходимо быть рациональным, творческим, инициативным, критичным, готовым к диалогу, - вот далеко не полный список личностных качеств директора школы.

И самое главное в работе директора школы. Рубить с плеча – недопустимо, как недопустимо явное пренебрежение к мнению, пусть сырому и неопределенному, но личному мнению человека. Можно не быть специалистом в какой-нибудь отрасли, но директор обязан быть внимательным к каждому члену своей команды. Общеизвестно, что критика не всегда есть быстрый и легкий путь к достижению общей цели. Радоваться любой удаче учителя – задача также не из легких. Не нужно бояться учиться у других – воспринимать идеи, мысли, которые, возможно, отличаются от общепринятых. Помните, как сказал Бернард Шоу: «Если у вас есть яблоко, и у меня есть яблоко, то, обменявшись ими, у нас останется по яблоку. Если у вас есть идея, и у меня есть идея, обменявшись ими, у каждого будет по идее».

8. *Состояние материально-технической базы школы* заметно отражается на качестве образования, прежде всего - на здоровье детей, их школьной мотивации и устойчивости самочувствия в созданных для их обучения условиях. Полноценное материально-техническое обеспечение образовательно-воспитательного процесса является условием успешного функционирования и развития школы. Особая роль в поддержке личностного развития ребенка, в формировании элементарной и функциональной грамотности, социальной компетентности учащегося отводится современной ресурсно-обеспеченной образовательной среде. Учебные кабинеты необходимо оснащать самым современным и надежным в работе оборудованием, привлекая к нему интерес обучающихся, активизируя их познавательную деятельность, развивая умения и навыки в обращении с самыми сложными техническими средствами обучения.

Не секрет, что создать хорошую материальную базу чрезвычайно трудно. Организация учебно-воспитательного процесса требует больших финансовых затрат.

Школа постоянно нуждается в специализированной мебели, оборудовании, большом количестве материалов, инструментов, наглядных пособий, технических средств обучения и т.д. В современных условиях особая актуальность работы в данном направлении обуславливается динамичным изменением технических средств, их быстрым моральным устареванием и ускорением процессов физического износа.

Нельзя недооценивать роль интерьера помещений, где проходит обучение учащихся. Общеизвестно, что архитектура и дизайн среды определяет, как будут вести себя воспитанники в этом пространстве. Всё, с чем сталкивается ребенок, всё, что действует на его сознание, не проходит бесследно, прямо или косвенно формирует его духовный облик и творческие способности. Вся окружающая обстановка является неотъемлемой частью воспитания. Любой элемент интерьера влияет на психику детей и помогает им не только познавать окружающий мир, но и вырабатывать понятие о красоте, привычку к порядку, аккуратности и, в конечном счете, влияют на формирование личности ребенка. Интерьер кабинетов – это материальная среда, которая обеспечивает наилучшие условия для обучения и воспитания учащихся. От правильной организации внутреннего пространства учебных кабинетов зависят качество обучения, состояние здоровья учащихся и педагогов, творческое развитие детей.

Директор школы отвечает за создание материальных условий для успешной работы каждого учителя и школы в целом. От его инициативы, организаторских способностей, целенаправленности, хозяйственных навыков, настойчивости зависит состояние учебно-материальной и технической базы образовательного учреждения, рациональность ее использования и поддержание надлежащего порядка.

9. Кадровый потенциал школы. Эффективная школа – это такая школа, где доминирует ресурсный подход. Главный – это квалификационный ресурс персонала. Спросите у любого родителя, что он считает важнейшим элементом обучения своего ребенка, и он наверняка ответит: хорошие учителя. Только под умелым руководством хороших учителей учащиеся могут эффективно использовать новые технологии и новые знания, которые стремительно развиваются и становятся приоритетными в учебном процессе. Учителя занимают центральное место в любом процессе, направленном на повышение образовательного уровня.

Последнее время в обществе все чаще говорят о проблеме нехватки молодых преподавателей. Согласно данным статистики 60% выпускников педагогических вузов не стремятся работать в сфере образования. Одной из главных причин этого называют низкий уровень зарплаты учителей. Однако это не единственный фактор дефицита

молодых специалистов. Сейчас в школе тяжело работать психологически - когда учительский потенциал старше 45, да еще и в подавляющем большинстве своем женский, прижиться в коллективе весьма непросто. У пожилых учителей уже накопилась эмоциональная усталость. Молодежь отказывается работать в школе еще и потому, что не может найти общий язык с коллективом и родителями учеников. К тому же сами директора учебных заведений не торопятся принимать на работу выпускников высших учебных заведений, поскольку считают их профессиональный и культурный уровень недостаточно высоким.

Школа без молодых напоминает семью, где есть только пожилые и маленькие внуки. В такой семье, скорее всего, традиции будут, а движения вперед – нет. Молодые учителя в состоянии совершить авантюрные поступки, признавать свои ошибки, делать прорывы вперед, реализовывать смелые идеи. Молодые учителя, это не только задел на будущее, но еще и целевая аудитория инновационных программ для школ, это те кадры, которым намного легче освоить интерактивную работу с учениками с применением новых технологий: использование проекторов, интерактивных досок и нового электронно-вычислительного оборудования. Учителя, недавно окончившие вуз, свободно говорят по-английски, на «ты» с Интернетом и компьютером, что выводит школу на новый уровень, позволяет реализовывать международные проекты. Если в школе не будет молодежи, у нас вырастут дети, не умеющие принимать самостоятельные решения, привыкшие не рисковать, плыть по течению и надеяться, что кто-то другой за них все устроит.

10. Внутришкольный контроль теснейшим образом связан с функцией педагогического анализа, обеспечивая ее жизнедеятельность. Вряд ли будет оригинальным утверждать, что в большинстве случаев действующие системы внутришкольного контроля совсем не такие, какими должны быть. Однозначного толкования сущности и назначения внутришкольного контроля ни в теории, ни в практике сегодня нет. Это осознают и исследователи проблем управления, и сами руководители школ. Данные контроля без анализа мертвы, а при отсутствии цели нечего контролировать.

Школа – система целеустремленная, поэтому контроль за ее работой должен иметь целевой характер, т.е. направлен на достижение конкретных результатов образовательной, инновационной, управленческой деятельности, ее ресурсное обеспечение. Для сохранения целостности и стабильности ритма жизнедеятельности школы система контроля за ее работой должна иметь консолидирующий характер, быть направленной на интеграцию школьного сообщества. Это означает, прежде всего, обеспечение согласованности в

пространстве и времени процессов функционирования и развития, согласованности между собой всех образовательных и инновационных процессов.

Никто не будет отрицать, что система контрольных измерений в школах несовершенна. Скорость и частота этих измерений не соответствуют основным периодам жизненных циклов контрольных объектов, да и сам перечень этих объектов не является оптимальным. Работники школы не всегда понимают назначение процедуры измерения стандартов, контролирующей их работу, что, с одной стороны, приводит к неприятию ими контрольной деятельности, а с другой – ослабевает эффективность самоконтроля, осуществляемого ими по инструкциям руководителя. Последствия контрольной деятельности, в частности корректирующих действий, не прогнозируются и не отслеживаются. Пересмотр имеющихся стандартов контроля, как правило, не осуществляется, сводя зачастую на нет мотивацию деятельности членов общешкольного коллектива.

Внутришкольный контроль всегда являлся одним из конфликтообразующих моментов. Причиной этого всегда является частое искреннее непонимание учителями, почему контролируется именно эта тема, именно такой уровень знаний и т.п. Все это является следствием чрезмерной централизации управленческих функций. Однако этого можно избежать, если создавать учителям возможность для их самостоятельного планирования внутришкольного контроля после анализа результатов года.

11. Дисциплина в школе. Важно с самых первых дней учебы установить определенный порядок, наладить дисциплину. И для этого совершенно не обязательно кричать, пугать, угрожать. Настоящая дисциплина – это не пассивное исполнение чужой воли, а понимание сути совместно установленных правил и добровольное принятие определенных условий. Такая на первый взгляд ситуация становится реальностью, если ребята сами вырабатывают для себя законы, принимают участие в обсуждении правил жизни.

Мы часто повторяем детям: человек получает права только вместе с обязанностями. Но в реальности навязываются как нечто неоспоримое, а права обычно зависят от доброй воли или каприза учителя. Последствием неисполнения обязанностей становится банальное наказание со стороны взрослых, когда ущемляются даже самые основные права человека. Это не учит дисциплине, разве что увеличивает уровень агрессии. В школе, где я работал директором школы, мы совместно с учащимися разработали локальные акты и нормативные документы, регулирующие функционирование интегративной модели ученического самоуправления. Приведу неполный перечень таких документов: Кодекс чести ученика школы, правила поведения учащихся, правила о поощрениях и взысканиях

учащихся, закон «О выборах Президента школьной думы», закон «О Президенте школьной думы», закон «О школьной думе», положение о Совете старшеклассников, положение о самоуправлении в 9-11-х классах, положение о совете параллелей учащихся 5-8-х классов и т.д. Все документы, разработанные органами ученического самоуправления, строились на основе общественного мнения, проходили коллективное обсуждение, оценивались экспертами (внутришкольными и внешкольными) утверждались на общем собрании или конференции. Нелегкая наука – жить по правилам. Даже если эти правила ты придумал сам.

Факторы, связанные с характеристиками учителей и учебным процессом

1. Возраст учителей. Когда родители приводят своих детей в первый класс, всегда спрашивают: «Учительница молодая?». Получив утвердительный ответ, оставляют заявление. Узнав, что учительница пожилая, начинают колебаться. Средний возраст учителя в Российской Федерации – 43 года (директора школы – 49 лет). Так что говорить о том, что человек пожилой, трудно. Это человек, наоборот, зрелый, в хорошем возрасте для учителя, когда и учить, как не в этом возрасте. Это самый продуктивный возраст, поскольку период наибольшей эффективности начинается у учителей после восьми – десяти лет работы в школе. Однако пенсионного возраста достиг примерно каждый десятый учитель страны. Половина всех учителей (50,7%) – это люди от 31 года до 46 лет. Происходит процесс старения учительских кадров. Выпускники педагогических вузов не идут работать в школу, считая эту профессию совершенно непривлекательной. Школьный учитель женская профессия: 86% составляют женщины. Привлечь мужчин к преподаванию в школе, как известно, трудно. Мужчины, работающие в школе учителями физики, химии, информатики и математики из школы уходят туда, где выше заработная плата и имеется перспектива карьерного движения. В итоге уходит стиль мышления. Конечно, структура была бы идеальной, если бы число молодых учителей возросло в полтора-два раза. Разница в возрасте между учеником и учителем должна колебаться в пределах 5-20 лет. Необходимо привлекать молодых специалистов, но для этого им нужно создавать достойные условия работы.

Каково же «геронтологическое» будущее учительской профессии? Не посадит ли «старение» учительского корпуса школу на кадровую «мель»? Среднестатистический возраст учителей – не такой уж безобидный фактор. Если он не превышает определенного предела, то можно говорить о том, что идет планомерная замена кадров. Если же этот показатель вдруг подскочил, то это свидетельствует о том, что приток кадров сократится.

2. *Отношение к преподаванию.* По настоящему эффективная школа может быть только тогда, когда учителя будут исходить в своей работе из потребностей в развитии конкретных детей в каждый конкретный момент развития. Учитель должен вкладывать душу в свой предмет. Талант педагога складывается из глубокого знания своего предмета, трудолюбия, творческого подхода к делу, готовности жертвовать собой, своим временем и спокойствием и, главное, безграничной любви к детям. Только любимый учитель привьет любовь к предмету, сделает процесс обучения легким и успешным. И только когда ребенок полюбит учителя, тогда полюбит предмет. Учитель – главная часть отношения ученика к предмету.

3. *Учебный процесс.* Обычно предмет предстает перед учеником как последовательность частных явлений. Каждое из известных явлений учитель объясняет, дает готовый способ действия с ним. Ребенку ничего не остается, как запомнить все это и действовать показанным способом. При таком раскрытии предмета есть большая опасность потери интереса к нему. Наоборот, когда изучение предмета идет через раскрытие ребенку сущности, лежащей в основе всех частных явлений, то, опираясь на эту сущность, ученик сам получает частные явления, учебная деятельность приобретает для него творческий характер, и тем самым вызывает у него интерес к изучению предмета. При этом мотивировать положительное отношение к изучению данного предмета может как его содержание, так и метод работы с ним. В последнем случае имеет место мотивация процессом учения.

4. *Профессиональная демократия* - профессиональное сообщество, признающее демократические нормы. Эффективность школы рассматривается нами как интегральная и структурированная характеристика деятельности образовательного учреждения, комплексно отражающая успешность этой деятельности, ее соответствие миссии, целям и задачам учреждения. Она включает в себя оценку экономичности, действенности, производительности, качества образовательных услуг и образовательного результата, качества организационной культуры и внедрения новшеств. Поскольку результатом деятельности образовательного учреждения всегда является образованность школьников, в том числе гражданское и правовое становление личности, то демократизация образовательного процесса является обязательным условием его достижения. Поэтому мы считаем, что эффективная школа может быть только демократической. Демократизация образовательного процесса осуществляется через государственно-общественное управление, одной из перспективных форм которого является управляющий совет.

Для конструктивного взаимодействия общественности и профессионального сообщества как минимум необходимы определенный уровень гражданского сознания и

высокий уровень организационной культуры педагогического коллектива. Опыт организационных изменений показывает, что и незначительные изменения и радикальные дают малые результаты, если при этом не учитывается культура организации. Профессиональное сообщество должно не только понимать важность сотрудничества с общественностью, но и уметь сотрудничать эффективно.

Кроме того, образованность школьников подразумевает наличие таких качественных характеристик и компетентностей на конкурентном рынке выпускников, которые соответствовали бы современным социально-экономическим требованиям: свободное владение иностранными языками, компьютером, умение работать с большим количеством информации, вождение автомобиля и т.д.

5. Привлечение в школу учителей, имеющих базовое непедagogическое образование. Высокотехнологичное оснащение и практикоориентированная направленность образования требует специалистов смежных специальностей. Но для того, чтобы эти работники реально пришли в школу, необходимо обеспечить им условия. Работа таких педагогов должна быть обеспечена консультационной поддержкой вузов и институтов повышения квалификации, включая службы консультационно-методического сопровождения. Но еще не ясны источники и механизм финансирования этих консультационных услуг. Кроме того, следует учесть тот факт, что зарплата этих специалистов в школе будет ниже, чем в других областях экономики по определению и ниже чем школьных преподавателей, т.к. составляющие зарплаты квалификационная категория и, возможно, педагогический стаж (по НСОТ) у них отсутствуют. Следовательно, необходимо продумать механизм аттестации для пришедших из других отраслей экономики специалистов и не только с целью выравнивания заработной платы, но и определения их уровня квалификации и компетентности. Кроме того, для этой категории педагогов потребуются изменения в пенсионном законодательстве относительно педагогического и трудового стажа, в тарифно-квалификационных характеристиках и трудовом законодательстве.

6. Система обновления учительских знаний. Социальная динамика приводит к тому, что знания устаревают. Это касается как специальных умений (профессиональная компетентность), так и социальных знаний (житейская компетентность). Повышение квалификации учителей должно рассматриваться как ключевая проблема. Осознание ее важности должно охватывать весь учительский корпус, стимулировать спрос на новые профессиональные и мировоззренческие знания. Система повышения квалификации нуждается в реформировании и повышении статуса. На современном этапе развития российского образования не хватает повышения квалификации под задачи завтрашнего

дня. Зато с избытком хватает квалификации под задачи дня вчерашнего. Повышение квалификации педагогов необходимо передать в компетенцию школы. Средства на повышение квалификации должны предоставляться коллективам школ на принципах подушевого финансирования с предоставлением возможности выбора ими как программ, так и учреждений повышения квалификации. Сегодня монополия институтов повышения квалификации на этот вид образовательных услуг не заставляет их гибко подходить к программам курсовой подготовки кадров. Отсутствует практика переподготовки школьных учителей иностранного языка за рубежом, мало курсов по обучению учителей работе с новым оборудованием: лингафонными кабинетами, интерактивными досками. Образовательные программы переподготовки и повышения квалификации учителей должны строиться по модульному принципу, гибко изменяться в зависимости от интересов педагогов, в свою очередь обусловленных образовательными потребностями учащихся. Высокие требования к уровню профессионализма педагогов со стороны общества заставляет руководителей образовательных учреждений задуматься над формами мотивации учителей к самообразованию и профессиональному росту.

7. Базовое образование молодых учителей. Чтобы состав учительского корпуса действительно обновился, чтобы в школе стало существенно больше энтузиастов, чтобы в учителя шли мужчины, необходимо разработать комплекс мер как экономического, так и политического характера. К экономическим мерам относятся условия функционирования вузов, профессиональный состав их преподавателей, материально-техническое оснащение и т. д. К политическим – система обязательств и льгот для выпускников педагогических вузов. Например, льготы по службе в армии с обязательной отработкой в школе после окончания педагогического вуза (так в орбите школьного образования окажется больше мужчин).

8. Жизненные перспективы учителей. Нужны механизмы создания жизненных перспектив для учителей – как в плане материальном, так и в плане социального признания. В настоящее время большое внимание уделяется системе моральных и материальных стимулов для сохранения в школах лучших педагогов и постоянного повышения их квалификации. Во многих школах эта проблема решается через премиальные выплаты, моральные стимулы, расстановку приоритетов и различного рода другие поощрения, которые каждый руководитель может найти в своем арсенале. Профессиональные конкурсы в регионах и в рамках приоритетного национального проекта «Образование» также являются действенным механизмом поддержки лучших учителей. К стимулам труда следует отнести и механизм внедрения новой системы оплаты труда педагогов, которая позволяет руководителям стимулировать работу лучших

педагогов. При всех достоинствах НСОТ следует сказать, что в целом оплата труда остается слабым звеном в сфере образования. По-прежнему учительство остается самой низкооплачиваемой категорией работников относительно других отраслей экономики. Зарплата учителей выглядит не очень привлекательной. Престижной профессией учителя с такой зарплатой сделать не просто. Поэтому решение вопросов оплаты труда должно найти поддержку и понимание со стороны государства. Но справедливости ради нужно сказать, что школа став юридическим лицом, получила возможность заниматься предпринимательской деятельностью и за счет этого увеличивать зарплату педагогов, но для этого директор тоже должен совершенствовать свой профессионализм в области менеджмента. Для этого оплата труда должна включать существенные надбавки за профессиональные успехи, ученые степени, награды, почетные звания, публикации, творческие инновации и т. д. Наряду с государственными органами в оценке работы учителей должно участвовать учительское сообщество. Необходимы учительские советы (союзы), объединяющие наиболее компетентных и опытных учителей. Они должны, во-первых, следить за общим уровнем квалификации учительского корпуса и, во-вторых, участвовать в выявлении и поощрении лучших учителей.

9.Повышение социального статуса учителей. Профессия учителя потеряла былой социальный статус. Нужна специальная программа, включающая социокультурные и политические меры поддержки процессов повышения авторитета, престижа учителя. Учитель сейчас, к сожалению, далеко не самая престижная профессия. Несмотря на социальные льготы и общественное признание, мало кто из молодых педагогов готов идти на небольшую учительскую зарплату и посвятить свою жизнь обучению детей. Престиж профессии учителя неуклонно падает, и дело не только в низкой оплате труда, но и в организации, и в обеспечении учебного процесса. Низкий процент молодых учителей в школе – одна из наиболее острых проблем российского среднего образования. Национальный проект «Образование» лишь незначительно смягчает эту проблему. Требуется кардинальный подход к ее решению: увеличение заработной платы не менее чем в два раза, значительные финансовые вливания в модернизацию и обновление материально-технической базы учебных учреждений.

Перечисленные выше факторы не содержат ничего неожиданного. Мы ощущаем их влияние в повседневной практической деятельности. У каждого образовательного учреждения свои подходы к построению модели эффективной школы.

Руководители образовательных учреждений часто задаются вопросом: почему модель школы, дающая в одном образовательном учреждении очевидные положительные результаты в воспитании и развитии личности ученика, при ее «копировании» в другом

образовательном учреждении не способствует достижению желаемых успехов? Школьная практика показывает, что причин может быть несколько:

- несоответствие уровня педагогической культуры учителей уровню поставленных педагогических задач, неудовлетворительное качество их взаимодействия с родителями;
- неадекватная позиция лидера (или лидеров);
- особенности ученического коллектива и т.д.

Каждая школа уникальна по-своему и она различается этническими, национальными, социокультурными особенностями. Общим же является то, что основным показателем эффективности работы педагогов выступает не количество выставленных отличных отметок по предметам, не количество интересных мероприятий, не отдельные формы и методы работы, а успешность ребенка в реализации собственных интересов и способностей, в нравственном развитии и саморазвитии.

Статья не претендует на законченность. Есть над чем задуматься, не правда ли?

