

Тюнникова Марина Александровна –  
старший преподаватель кафедры управления  
образовательными системами ГБОУ ИРО КК

Лисина Виктория Александровна,  
заместитель директора по УВР  
МОБУСОШ № 1 им. М.М.Богграда  
г. Новокубанска

### **Управленческие и педагогические аспекты повышения качества образования в современных условиях**

Отрасль образования – одна из основ любого государства. Целью развития системы российского образования на ближайшие 4 года в соответствии с майскими указами Президента является обеспечение глобальной конкурентоспособности, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

Каждый управленец регионального, муниципального и школьного уровня, выстраивая свою деятельность, ориентируется на эту сверхзадачу. Но не нужно забывать ещё об одном общечеловеческом моменте: наше будущее полностью зависит от того, как к нему будут готовы современные дети. Образование как термин в последнее время становится гораздо более ёмким, включающим в себя не только обеспечение процесса урочной и внеурочной деятельности. Образование становится образом жизни.

Вопросу повышения качества образования в современной школе посвящено множество различных исследований. Предлагается прозрачный инструментарий в достижении поставленных задач, однако единого безукоризненно правильного рецепта нет и быть не может по одной причине: каждая школа – уникальный живой организм. И от понимания управленческой командой процессов, которые смогут обеспечить не только существование даже самой маленькой сельской школы, но и покорение обучающимися и педагогами определённых нравственных, интеллектуальных, философских вершин, будет зависеть гораздо большее, чем вхождение в десятку ведущих стран мира.

В этой статье мы, конечно, не сможем предложить гарантированное решение проблемы материально-технического обеспечения образовательного процесса или кадрового вопроса, но постараемся поделиться своими соображениями о том, как ответить на некоторые вызовы времени.

Прежде всего, следует сказать, что современное поколение детей во многом отличается от родителей и прауродителей. Уникальность формируется за счёт существования в совершенно иных условиях развития и социализации. Персональные компьютеры, лёгкий и быстрый доступ в Интернет с его огромными возможностями – это реалии их повседневной жизни.

Широко известная теория поколений говорит о том, что промежуток времени, в который родился тот или иной человек, влияет на его мировоззрение и систему ценностей.

Следует согласиться с С.Б. Безруковой, которая в своей статье «Психологические особенности современного поколения» заявляла: «Обучение «цифровых детей» должно нивелировать отрицательные черты представителей, помочь преодолеть трудности в развитии, вызванные нахождением в цифровой среде. А для этого необходим выбор нового, адекватного вызовам современности стиля общения и обучения» [1]. Учить современных детей методами, успешными 20-30 лет назад, уже нельзя, нет необходимого результата.

Как пишет А.Б. Кулакова, «...поток неадаптированной для детского сознания информации, которую приходится потреблять современному школьнику, провоцирует повышенную возбудимость, впечатлительность, неусидчивость, суетливость и, в крайних случаях, – гиперактивность. Наряду с этим представители поколения Z быстро обучаются и так же быстро обрабатывают информацию, мгновенно могут переключаться с одного вида деятельности на другой, а также действовать в условиях многозадачности» [2].

О ещё одной важной особенности современных обучающихся - клиповости мышления - говорят результаты исследования, опубликованные Сбербанком России совместно с агентством Validata в 2016 году. В работе приняли участие 14 групп молодёжи в возрасте от 14 до 22 лет, 5 групп родителей, эксперты, кроме того, привлекалась информация из 18 онлайн-блогов Москвы, Саратова, Барнаула. Исследование включало в себя интервью с родителями, учителями, самими участниками фокус-групп, а также анализ популярных блогов. Было выявлено, что молодёжь не воспринимает большие объёмы информации, предпочтение отдаёт маленьким порциям, фрагментам; средний период концентрации внимания представителя поколения Z на одном объекте составляет всего 8 секунд. (Кстати, обучающиеся поколения Альфа - сегодняшние ученики 1-2 классов - тратят на это и того меньше: всего 1-2 секунды). Выявлено также, что современные дети желают видеть вместо текста иконки, смайлики, картинки, замещающие текст [3].

Следовательно, педагоги современной школы должны найти способ обеспечить не просто стопроцентное усвоение учебного материала, в том числе с прочтением довольно-таки объёмных литературных произведений, а достичь сформированности метапредметных умений детьми, которые имеют клиповое мышление, да и вообще мыслят иными категориями. Сложно, но при желании, возможно. А вот перед администрацией школы стоит ещё более глобальная проблема: создать условия и добиться выполнения поручений главы государства. И это при неготовности отдельных педагогов менять свою устоявшуюся годами систему работы. Не будем забывать, что молодых учителей, которые вполне могли бы соответствовать требованиям времени и

запросам непосредственно обучающихся, в школах недостаточно, но об этом чуть позже.

В действующем законе закреплено, что **качество образования** - комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Что же на деле? В ходе общения со слушателями в период проведения курсов повышения квалификации мы выявили, что для обучающихся качество образования определяется комфортностью пребывания в образовательном учреждении. Родители предъявляют требования к качеству образования как к основополагающей части успешности их детей в период прохождения итоговой аттестации и последующего поступления в учебные заведения среднего и высшего профессионального образования. Для учителей оно неизменно складывается из материально-технического оснащения процесса и комфортности условий работы. Как видим, получается не так много точек соприкосновения, скорее, результаты данного анализа можно представить как некий кубик Рубика.

Данный факт подтверждают работы Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова, в которых качество образования - это интегративная характеристика, состоящая из 4-х компонентов, соответствующих известным элементам образовательной системы:

- качество целей, нормы;
- качество условий;
- качество образовательного процесса;
- качество конечных результатов [4].

«На качество конечных результатов, - утверждает Е. А. Вдовина,- в первую очередь влияет качество обучающей деятельности педагога. Под этим качеством понимается:

- характеристика обучающей деятельности, обладающей определённым своеобразием;
- степень соответствия установленным требованиям государственных образовательных стандартов;
- степень удовлетворения потребителей образовательных услуг (обучающиеся и их родители).

Задачей администрации школы для оценки качества работы педагога с последующим его повышением является следующее:

- во-первых, выявить, в чём заключается своеобразие деятельности каждого педагога (в чем её специфика; чем определяется её состояние; как оно изменяется и др.);

– во-вторых, определить, насколько эта индивидуальная деятельность педагога соответствует общим требованиям, предъявляемым к такой рода деятельности и отражённым в нормативных документах об образовании;

– в-третьих, выявить соответствие деятельности конкретного педагога ожиданиям руководителя, учащихся, а также его личностным потребностям и потенциальным возможностям» [5].

И именно в этих условиях на первое место могла бы выйти педагогическая деятельность молодых педагогов в направлении повышения качества образования в силу их мобильности, готовности обучаться, свободного владения информационными технологиями.

К сожалению, не хотят идти в школу молодые педагоги, а если и пришли, то надолго многие не задерживаются. Напомним, что средний возраст учителей в российских школах приближается к 48 годам. Тем более важным становится решение, о котором сообщила в начале июня текущего года «Учительская газета»: Совет Федерации одобрил закон, разрешающий студентам с 4 курса преподавать в школах. Действительно, это может решить проблему нехватки педагогов, директора смогут чуть свободнее «дышать», ведь о каком качестве образования и вхождении по этому показателю в десятку ведущих стран мира можно говорить, если педагоги имеют нагрузку до 40, а то и больше часов.

В силу молодости недавние выпускники педвузов ещё не всегда понимают, где можно получить БОльший импульс к собственному развитию, к повышению качества взаимодействия с обучающимися, выстраиванию взаимопонятного и результативного диалога с родителями. Нужна помощь, поддержка. Здесь на первое место выходит методический совет школы, система наставничества. Опытные педагоги должны найти слова, создать мотивацию и благоприятные условия для педагогического роста молодёжи.

Хорошим способом управления развитием молодых педагогов и в целом интеллектуального потенциала педколлектива является взаимопосещение уроков посредством создания их цифрового банка. Каждый учитель в течение учебного года обязан дать один открытый урок. Ничего, что он будет подготовлен, это ценно, поскольку таким образом в банке окажутся только лучшие уроки. Педагоги обязательно просматривают все уроки своих коллег и заполняют листы взаимопосещений. За этим четко следит заместитель директора. На одном из тематических педсоветов в каждом полугодии или в конце года на отдельном совещании проводится анализ указанных в листах взаимопосещений достоинств урока, предложений и замечаний. Систематическая ежегодная работа позволяет педагогам развиваться профессионально и не только указывает представителям администрации на сильные и слабые стороны сотрудников, но и определяет вектор дальнейшего движения для достижения более высоких результатов.

Администрация школы, на наш взгляд, должна очень хорошо знать каждого педагога, учитывать его внутренний потенциал, проявляя интерес к раскрытию важных в профессиональном плане особенностей личности.

Положительно реагировать на запросы учителя в участии в различных теоретических и научно-практических конференциях, форумах, съездах учителей – ещё одна стратегически важная задача управленческой команды. Не нужно бояться «пропавших» уроков, тем более при открывшихся широких возможностях дистанционного образования. Грамотный и авангардный руководитель наверняка понимает, что часы, проведённые на форуме или конференции, дорогого стоят. Эти формы работы уже давно зарекомендовали себя как наиболее эффективные в плане повышения профессионализма учителей, поскольку грань, разделяющая «светил» науки и обычных учителей, становится на подобных мероприятиях гораздо тоньше. Например, на межрегиональном семинаре в п. Лазаревское Краснодарского края уже на протяжении 15 лет собираются наиболее заинтересованные в личном развитии педагоги из более, чем 20 регионов нашей родины. Частый гость семинара - А.Н.Иоффе, доктор педагогических наук, руководитель Центра общего образования ГБНУ «МИРО», профессор АПКиППРО, профессор НИУ «ВШЭ». Его выступление о проектной деятельности в школе, каждый раз дополняемое новыми фактами и размышлениями, всегда очень востребовано и вызывает бурю откликов у слушателей. Андрей Наумович открыт к общению, поэтому дискуссии с наиболее заинтересованными участниками семинара продолжаются ещё долго после завершения публичного выступления.

В условиях пережитого карантина в связи с пандемией коронавируса вопрос о качестве образования встал наиболее остро, поскольку родителям пришлось выступать в роли наставников, объяснять своим детям темы учебных занятий и вообще всецело почувствовать груз ответственности, лежащей в обычное время на педагогах. В социальных сетях появилось много «криков души» о значимости учителей, ценности отечественного образования и пр. «Горячие линии» муниципальных и региональных органов управлений образования «плавались» от неимоверного количества поступающих звонков от разгневанных родителей по поводу объёма домашних заданий. Директора, в свою очередь, пытались «вразумить» подчиненных, добиваясь удовлетворения жалоб родителей и успокоения вышестоящего начальства. Получается замкнутый круг: с одной стороны, нужно обеспечить стопроцентное освоение учебного материала и метапредметность, с другой стороны, каждый в вышеобозначенной цепочке понимает, что выполнять домашнее задание по технологии, музыке, физической культуре или ИЗО будут единицы, и не только по причине отсутствия условий и образования, но и из-за быстро тающего количества нервных клеток у родителей, которым нужно и свою работу выполнить, хоть и удалённо, и с ребёнком позаниматься.

Вполне понятно, что ситуация с коронавирусом временна, но она стала своеобразной лакмусовой бумажкой, выявившей существующие проблемы в системе образования. Учитывая особенности «цифровых» детей, дистанционное образование могло бы быть довольно успешным, главное –

найти грамотные способы применения навыков детей. На деле оказалось, что учителя не были готовы к практически мгновенному переходу на дистанционное образование. Одни говорили, что у них нет такого навыка (кстати, тогда возникает вопрос о профессиональных компетенциях и легитимности заключённых трудовых договоров, в которых указаны определённые должностные обязанности), другие ссылались на загруженность и платность цифровых образовательных платформ, третьи считали доводом отсутствие домашних электронных устройств, позволяющих своевременно размещать задания и осуществлять проверку работ обучающихся. Причин не осваивать эту новую для многих нишу профессиональной деятельности находилось более чем достаточно. Грамотные администраторы отдельных школ, обладающие даром убеждения и навыками критического и стратегического мышления, отлично знающие интеллектуальные, физические, психологические ресурсы своих педагогов, сумели быстро сориентироваться в сложившихся обстоятельствах и найти выход из положения.

После изучения нормативных документов, федеральных и краевых методических рекомендаций, с учётом информации вебинара ИРО Краснодарского края на тему «Особенности организации образовательной деятельности при реализации программ общего образования с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий» (М.Ф. Шлык) была выстроена стратегия перехода на новый формат работы и чётко распределены обязанности. Важно предположить и учесть все возможные нюансы, чтобы переход прошел не просто гладко, но и в установленный срок.

В первую очередь, необходимо было позаботиться о разработке соответствующих локальных актов образовательных организаций, для чего в быстром и мобильном режиме были сформированы инициативные группы, которые незамедлительно приступили к работе над Положением о применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ начального, основного и среднего общего образования. В авральном режиме разрабатывались алгоритмы взаимодействия всех участников образовательных отношений: правила выставления домашних заданий, система обратной связи, информационно-разъяснительная работа. Утверждались пакеты инструкций, которые должны обеспечивать работоспособность всей системы: для педагогов, для обучающихся, для родителей. Проекты приказов разрабатывались сообща всеми административными работниками, потому что следовало учесть все особенности реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. В них необходимо было чётко определить обязанности педагогических работников школы, их рабочие места, утвердить расписание уроков (или блоков уроков), все инструкции и алгоритмы, прописать способы хранения работ обучающихся, изменения в работе с

электронным журналом и многое другое. Отдельного внимания потребовали необходимые изменения в системе оценивания и промежуточной аттестации.

Параллельно с этим активно велась методическая работа. Вносились изменения в рабочие программы и календарно-тематическое планирование, осваивались образовательные платформы, изучались приложения и программы, которые предлагал Интернет. Ряд педагогов нуждался в методической помощи, а некоторые и в обучении.

Следующим этапом стала информационно-разъяснительная работа среди обучающихся и их родителей. Важно было не только вовремя, но и максимально доступно донести всю информацию, снять психологическую напряжённость. Здесь особенно важной стала системная работа классных руководителей, своевременное обновление официального сайта, действующей доски объявлений в АИС «Сетевой город. Образование».

Школы, в которых администрацией совместно с педагогами было принято решение обучаться без проведения онлайн-уроков, смогли частично снять проблемные моменты, потому что образовательные платформы не выдерживали наплыва желающих, а родители заметно нервничали, попав в ситуацию отсутствия технической возможности соблюдать предложенное расписание.

И вот здесь сами дети решили помочь педагогам, взяв на себя часть ответственности за организацию обучения: пригодились их ИТ-компетентности. Старшеклассники предложили учителям подключиться к объяснению материала учащимися средних классов. Была оказана помощь в создании презентаций. Это оказалось полезным для всех: ребята средних классов могли без стеснения задать какой-то уточняющий вопрос старшекласснику в социальной сети или в мессенджере, учитель-предметник обнаруживал определённые резервы в выпускниках и объединял их в микрогруппы по взаимодействию, а сами помощники могли выработать определённые правила для объяснения решения практических задач.

Конечно, ситуация с пандемией не может длиться долго и, вполне возможно, новый учебный год будет начат в обычном режиме, но в любом случае следует признать, что такая «проверка на прочность» дала немало полезного в плане развития школы, пусть и экстренного. Наверняка педагоги, подключившие старшеклассников к обучению ребят 6-8 классов, смогут и в очном обучении использовать подобные приёмы.

Образование вряд ли уже станет прежним, и даже не только потому, что многие родители за эти месяцы хорошо успели понять, как устроена система образования, как можно, используя существующие платформы, действительно развивать своих детей. Образование изменится и потому, что технологический инструментарий уже накоплен, а значит, это «ружье» должно «стрелять».

В переходное время, до начала нового учебного года, администрациям образовательных учреждений предстоит сделать очень многое, в том числе - определить дальнейший вектор развития. Следует сказать, что платформы

Skype, Zoom, на которых в большинстве случаев было организовано обучение, не могут обеспечить абсолютную безопасность данных. Сегодня школа становится всё более «цифровой», уже есть российские комплексы программ для построения надежной ИТ-инфраструктуры, организации учебного процесса и преподавания различных дисциплин. Задача руководителя образовательного учреждения, который действительно радеет о всестороннем развитии обучающихся, об их дальнейшей судьбе и имидже школы, - повнимательнее присмотреться к возможностям, которые невольно открыла пандемия. Используя российские технологически независимые, защищённые операционные системы, имеющие дополнительный набор образовательного и офисного ПО, можно создать собственные образовательные платформы, на которых предлагать, например, авторские онлайн-курсы.

Выстраивание деятельности администрации школы по повышению качества образования в современных условиях обязательно должно ориентироваться на аксиому последних месяцев: образование в широком смысле - это целое пространство.

В завершившемся в конце мая текущего года Московском международном салоне образования Елена Ивановна Казакова, доктор педагогических наук, профессор СПбГУ, подчеркнула, что в новом учебном году выигрывают те образовательные учреждения, которые имеют более яркую социальную жизнь. По её мнению, вполне возможно, что около 30% образования семья теперь сможет получать, используя множество различных образовательных платформ. Задача директора школы и его управленческой команды – заинтересовать педагогов, чтобы качество их работы улучшало общий имидж школы и повышало качество образования в целом. Необходимо выстроить чёткий алгоритм развития, поставить микроцели и микрозадачи.

Конечно, всё это невозможно сделать в одночасье, тем более что начало нового учебного года будет сопряжено с определёнными трудностями, касающимися обеспечения безопасного пребывания обучающихся в школе (речь об эпидемиологической безопасности), но пути назад уже нет. Время бросило вызовы, которые система образования вынуждена принять.

Речь не идёт о разрушении до основания «старой» школы. Нет. Сложившаяся база вполне жизнеспособна, и отдельные традиционные подходы к повышению качества работы педагога, качества образования останутся актуальными и в новых реалиях.

Так, сотрудник ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова» И.С. Слепцова выделяет следующие основные пути развития профессиональной компетентности педагога:

- система повышения квалификации;
- аттестация педагогических работников на соответствие занимаемой должности и квалификационную категорию;
- самообразование педагогов;

- активное участие в работе методических объединений, педсоветов, семинаров, конференций, мастер-классов и пр. [6].

Позволим себе некоторое уточнение по второй позиции: на сегодняшний день, к сожалению, это не является показателем истинного профессионализма педагога, соответственно, сложно вести разговор о повышении качества его работы и повышения качества образования в глобальном смысле.

Говоря о широчайших возможностях повышения квалификации, которые представлены различными образовательными платформами, можно согласиться с тем, что это серьёзный инструмент для повышения качества работы педагога. В качестве примера хотелось бы привести образовательную платформу «Юрайт», на которой можно почерпнуть для себя очень много полезного. В частности, эта платформа предлагает разработать свой гибкий курс, который удобно использовать для работы в средней школе по подготовке обучающихся к олимпиадам.

Владение современными образовательными технологиями, методическими приёмами, педагогическими средствами и их постоянное совершенствование, овладение информационно-коммуникационными технологиями, обобщение и распространение собственного педагогического опыта, участие в различных профессиональных конкурсах, исследовательских работах, создание публикаций - всё это способы повышения профессионализма педагогов, а значит, и престижа, конкурентоспособности школы, повышения качества её работы. Но ни один из обозначенных способов не будет эффективным, если учитель сам не осознает необходимости повышения собственной профессиональной компетентности, а администрация школы станет препятствовать очному участию в работе профессиональных сообществ в погоне за строгим соответствием тарификации количества фактически отведённых недельных часов.

Таким образом, вопрос повышения качества образования в условиях работы с «цифровым» поколением обучающихся может иметь несколько решений, часть из которых была предложена в данной статье. Важно понимать, насколько широк и разнообразен интеллектуальный ресурс управленческой команды и педагогического коллектива.

### **Список литературы и Интернет-ресурсов:**

1. Безрукова С.Б. Психологические особенности современного поколения. URL: <https://nsportal.ru/nachalnaya-shkola/materialy-dlya-roditelei/2016/05/23/psihologicheskie-osobennosti-sovremennogo> (дата обращения 19.04.2020).
2. Кулакова А.Б. «Поколение Z/ Теоретический аспект», <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-teoreticheskiy-aspekt/viewer> (дата обращения 19.04.2020).

3. 30 фактов о современной молодежи: исследование Сбербанка и Validata // Янгспейс. 2017, № 11. Режим доступа: <http://youngspace.ru/faq/sberbank-issledovanie-molodezhi> (дата обращения 09.04.2020).
4. Вдовина, С. А. Качество образования как педагогическая проблема / С. А. Вдовина, Е. А. Вдовина. — Текст: непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2015. — № 23 (103). — С. 940-942. — URL: <https://moluch.ru/archive/103/23812/> (дата обращения: 19.04.2020).
5. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами [Текст] / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанов. — М.: Академия, 2002.
6. Слепцова И. С. Развитие профессиональной компетентности педагога школы как фактор достижения качества образования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 32. — С. 397–400. — URL: <http://e-koncept.ru/2017/771115.htm>.