

*Китайское зеркало директора российской школы. Часть I*

|  |
| --- |
| ***Каспржак Анатолий Георгиевич,*** *к.п.н.*  *Директор Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ*  ***Цзянь Сяоянь*** |

**Именами директоров называют школы, но боятся, обходя этаж, на котором находится начальственный кабинет. Директоров, определяют как агентов перемен, и, одновременно, как опору существующей власти. Мы «нарисуем «контекст», в котором работают директора школ, то есть портрет системы образования нашей страны, включая возможные сценарии развития. Российскому образовательному политику и управленцу это просто необходимо, потому как, хоть и гласит широко известная китайская мудрость: «Не дай вам Бог жить во время перемен!», жить то нам все-таки, надо.**

*Если вы хотите быть хорошим директором, стремитесь, прежде всего, стать хорошим педагогом, хорошим воспитателем детей.*

*В. А. Сухомлинский*

*Единственная настоящая ошибка — не исправлять своих прошлых ошибок.*

*Конфуций*

Сегодня «качественный» директор давно закрыл для себя дискуссию по вопросу «Кто я — учитель учителей, менеджер или чиновник?». Он отвечает: я три в одном, един в трех лицах, как говорится.

Одним словом, директор школы фигура одиозная и плохо вписывающаяся в стандарт. Одно неоспоримо — нарисовать портрет директора школы можно, ответив на вопросы:

как их нанимают на работу, готовят к исполнению должностных обязанностей?

каковы подходы к оценке их работы?

каковы их установки и убеждения?

Вопросы сложные, и как понять, какие ответы на них будут верными? Как говорят в России, на своих ошибках учатся… ну сами знаете кто. Потому попробуем быть умными. Только вот этих чужих ошибок для начала надо набрать. Для российских директоров, как нам видится, зеркалом может стать Китай. Сравнение это вполне уместно, попробуем это показать.

Годится ли «китайское зеркало» российскому образованию?

Всякому, кто хотя бы иногда смотрел спортивные соревнования в так называемых циклических видах спорта, наверняка приходилось видеть, как пелотон (Основная группа гонщиков в спортивной гонке.) догоняет ушедшего вперед лидера. Лыжники, велосипедисты или легкоатлеты-преследователи, поддерживая нужный темп, подгоняя и, что важно, помогая друг другу, пытаются «съесть» гандикап и настичь беглеца.

Думаем, что подобная картина очень напоминает ситуацию в образовании России и Китая. Наши страны — супергиганты с крестьянским населением в недалеком по историческим масштабам прошлом. Обе пережили (а может, и переживают) период «догоняющего развития», поняли и приняли истину, что эпоха «экономики знаний» уже наступила и что нужно приложить недюжинные усилия, модернизируя национальные системы образования, чтобы не отстать в этой самой экономике (то есть уровне жизни) навсегда.

Однотипность систем образования Китая и России до начала модернизации, практически совпадающее время законодательного оформления начала кардинальных реформ позволяет, на наш взгляд, точно определить точку отсчета.

Так, основными характеристиками дореформенных систем образования и Китая, и России являются:

государственный характер системы обучения и воспитания, централизованное, плановое управление ею;

всеобщий характер обучения, ориентированный на всеобщую грамотность.

Что касается начала реформ, то здесь ситуация близкая. В 1993 г. ЦК КПК и Госсовет Китая приняли Программу реформ и развития образования, а Программа реформирования и развития системы образования Российской Федерации в условиях углубления социально-экономических реформ была одобрена правительством 6 августа 1992 г. И в этом же году — принятие в России Закона «Об образовании». Скептики могут сказать, что сравнение не совсем правомерно, что назначение реформы в Китае было связано с реформированием высшего образования для подготовки специалистов XXI века, а в России речь шла о реформе образования вообще, однако задача реформаторов была одна: приведение системы образования в соответствие с запросами общества, науки, производства. Именно это позволяет нам говорить о синхронном старте реформ.

Общие педагогические подходы к обучению и воспитанию позволяют дать формулировку системообразующим конструкциям. Китайская и российская школы традиционно остаются в основном пространством подчинения, запоминания и репродукции в результате тяжелого и продолжительного труда (Нагрузка шанхайского школьника, примерно равная той, которая выпадает на долю молодого россиянина, в три раза превышает объем работы, выполняемый корейским, почти в четыре — японским сверстником.), чему в Китае, по мнению специалистов-востоковедов, способствует само устройство изучаемого родного языка, а в России — патриархальность как основа сознания участников образовательного процесса, их педагогические идеалы (Подробнее см. Каптерев П. История русской педагогии. СПб.: Алетейя, 2004. (Глава «Педагогические идеалы».) ).

Такие характеристики, как фундаментальность и теоретичность содержания, включая и гуманитарные, и естественные науки, традиционно наблюдающиеся в обеих национальных школах, ставят определенные ограничения на возможные сценарии развития систем.

К этому следует добавить и внешнее сходство. Школы в обеих странах трехступенчатые, работает единая для всех форма государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования ( ЕГЭ — в России, Гаокао — в Китае), финансирование образовательных организаций определяется наполняемостью (подушевой норматив), полномочия хоть и переданы в регионы, но свобода маневра сильно ограничена государственными регуляторами. Это означает, что директора школ в этих системах действуют по схемам, заданным сверху, отвечают своей деятельностью на вопрос КАК, а не ЧТО и ЗАЧЕМ делать.

Несмотря на то что численность обучающихся в Китае сегодня более чем в два с половиной раза превышает население России (Школы в Китае осуществляет двенадцатилетнее образование, которое разделено на три уровня: начальная школа и две ступени средней школы. Каждый год первого сентября на занятия в школы приходит более 400 миллионов учеников с первого по двенадцатый класс. Половина из них — это первоклассники и ученики первой ступени средней школы.), сравнение систем образования, точнее директоров школ как их ключевых фигур, вполне корректно. Если же добавить, что и китайские, и российские родители до сих пор беззаветно верят, что образование принесет их детям счастье, то… (В обеих странах наблюдается устойчивый рост доли выпускников системы среднего образования, которые продолжают обучение в университетах. В 1977 г. в истории КНР был самый низкий процент поступивших в вузы — 4,8%. [К 1990 процент сильно увеличился, а в 2010 году достиг 68%,](http://magazeta.com/2016/01/china-exams-gaokao/) это составляет [ровно столько же, сколько и в России.)](http://lia.hse.ru/data/2013/09/19/1241930189/Kozmina_Podderzhka.pdf) Одним словом, «китайское зеркало» российскому образовательному политику вполне годится. Для размышлений, так сказать.

**Китайская школа как ориентир развития**

В последние годы в сфере образования Китая произошли два события, которые привлекли внимание зарубежных коллег.

Во-первых, по итогам 2015−16 учебного года семь университетов Китая вошли в топ-200 рейтинга QS (Рейтинг лучших университетов мира (QS World University Rankings) — глобальное исследование и сопровождающий его рейтинг лучших университетов мирового значения по версии британской консалтинговой компании Quacquarelli Symonds (QS).), 58 — в топ-400. При этом Университет Цинхуа занял 25-е место (Входит в состав девяти элитных вузов Китая «Лига С9» — альянс, аналогичный американской Лиге плюща.). Итог: по количеству университетов, входящих в рейтинг QS, Китай занял второе место после США.

Второе событие связано со школьным образованием. Шанхайские школьники в последних двух исследованиях показывали самые высокие результаты в международном исследовании PISA (Program for International Student Assessmen), которое проводит Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

По оценке всех трех видов грамотности — математической, естественно-научной и читательской — шанхайские школьники получали существенно более высокие баллы, чем школьники значительной части развитых стран, занимая первое место. [Гонконг — второе, третье и четвертое соответственно](http://ed-today.ru/poleznye-stati/17%E2%80%9315-sposobov-uchitsya-kak-v-kitae).

Так, например, в исследовании PISA-2012 средний балл, полученный шанхайскими школьниками по результатам проверки математической грамотности, составил 613 баллов, тогда как среднее значение из всех 65 стран составило 494.

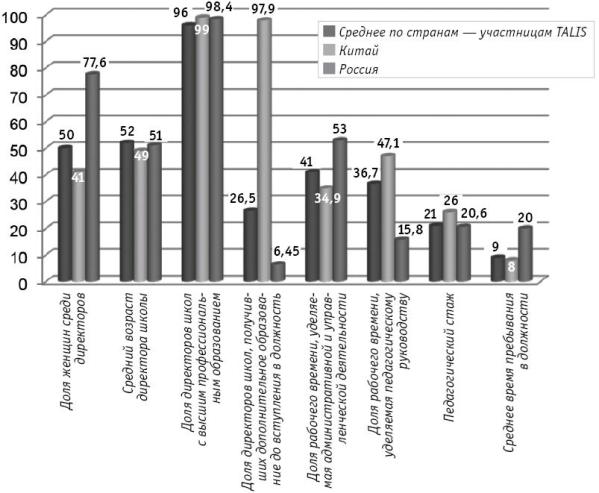
Понятно, что шанхайские школьники — это не весь Китай. Как понятно и то, что результаты, которые показывают 15-летние китайские школьники Шанхая и Гонконга, надо сравнивать с результатами, показанными их сверстниками, представляющими города — лидеры своих стран (Москва, Бостон

и т. д.), но все-таки результаты, показанные представителями Китая в PISA, не могут характеризоваться никак иначе, как впечатляющие. Они говорят о том, что система образования Китая вслед за экономикой уверенно выходит в мировые лидеры, что, конечно, нельзя отрицать. И в этом результате наверняка есть вклад директора китайской школы, о котором мы и будем говорить далее.

**Китайские и российские директора школ в международном исследовании TALIS**

Благодаря участию Китая и России в международном исследовании TALIS появилась возможность сравнить «статистические портреты» и уровень профессионального развития директоров китайских и российских школ. Причем не только между собой, но и относительно средних показателей 38 стран, которые приняли участие в исследовании 2014 г. (см. рис. 1). Предварительно следует сделать важную оговорку. Китай представляли 3925 учителей и 200 директоров 199 шанхайских школ, ученики которых, как правило, показывают существенно более высокие результаты, чем средние показатели по стране. Российская же выборка включала 4076 учителей и 198 руководителей образовательных организаций из 200 школ в 14 регионах РФ.

***Рисунок 1. Профессиональные характеристики директора школы (15 способов учиться как в Китае)***



Первое, что бросается в глаза, китайские (шанхайские) директора, вступая в должность примерно в том же возрасте и с тем же образованием, что и коллеги из других стран, являются существенно более подготовленными к исполнению профессиональных обязанностей: 97,9% назначенных руководителей прошли специальную подготовку до назначения. Это более чем в три раза превышает среднее значение по странам — участникам исследования и в 15 раз — по России.

К этому следует добавить, что существенно более мужская по гендерному составу (особенно явно выглядит разница с Россией) когорта китайских директоров в значительно большей степени ориентирована на роль педагогического лидера. То есть управленца, который видит свои задачи прежде всего в деятельности по обеспечению успешности каждого ученика через совершенствование образовательных программ и системы мер, ориентированных на обновление образовательных технологий, то есть профессиональный рост учителей.

Следует обратить внимание на то, что деятельности, связанной с реализацией образовательной программы школы (педагогическому лидерству), и на Западе, и в Китае в особенности, уделяется особое внимание, причем не только на словах. Забегая вперед, следует заметить, что претендовать на должность директора китайской школы может лишь человек, который имеет не только педагогический стаж (5−10 лет), но помимо этого занимается педагогическими исследованиями, демонстрирует способности к управлению образовательной деятельностью и, обратите внимание, имеет высшую или первую квалификационные категории как учитель.

Данные, указанные выше, показывают, что ситуация в России существенно отличается от мировых трендов. Только 15,8% своего рабочего времени отдают директора российских школ на деятельность по совершенствованию образовательного процесса, то есть в 2 c лишним раза меньше, чем китайские и другие зарубежные коллеги. Их внимание к решению вопросов, непосредственно влияющих на достижение учащимися определенных стандартом образовательных результатов, находится не на первом месте.

Справедливости ради надо отметить, что в России вот уже третий год обсуждается проект профессионального стандарта руководителя, где в качестве его первой трудовой функции определено: [«Руководство образовательной деятельностью образовательной организации»](http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2016/04/Prof_standart_rukovoditel_obr_organizacii.pdf), но надо помнить, что это только проект.

**Профессиональный стандарт директора школы Китая**

С 1 июля 2016 года, времени вступления в силу Федерального закона «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации"», именно профессиональные стандарты определяют требования к квалификации работника, в том числе директора школы. Но если в России, как мы уже отмечали выше, профессиональный стандарт руководителя образовательной организации находится в стадии разработки, то в Китае эта работа была начата в 2008 году.

Следует отметить, что работа над стандартом шла целых четыре года, так как руководители государства понимали, что профессиональные компетенции 310 тысяч директоров начальных и основных школ, которые руководят десятью миллионами учителей, обучающих 0,2 миллиарда детей и подростков, во многом определяют будущее страны.

Правда, еще в июне 1991 года для стимулирования профессионального развития директоров школ Государственный комитет образования КНР (в настоящее время — Министерство образования) разработал и опубликовал документ: «Уведомление об условиях вступления в должность директора и требованиях к исполнению своих обязанностей (15 способов учиться как в Китае)», которое выдвигало требования к политическим и нравственным качествам, знаниям и компетенциям директора школы. Но этот документ нельзя считать стандартом профессиональной деятельности, который, как мы говорили выше, был утвержден в 2012 году.

Следует обратить внимание на то, что это был пакет профессиональных стандартов:

«Профессиональный стандарт директора школы обязательного образования, 1−9-е классы»;

«Профессиональный стандарт директора школы среднего образования высшей ступени (10−12-е классы)»;

Профессиональный стандарт директора детского сада;

Профессиональный стандарт директора школ среднего профессионального образования, которые выдвигали не только требования к профессиональным компетенциям директора школы, условия вступления в должность, но и определяли образовательные результаты программ подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных организаций.

Следует заметить, что основная дискуссия о профессиональном стандарте руководителя образовательной организации в России развернулась как раз вокруг его адресата. Министерство образования и науки РФ считало, что единый стандарт должен определять деятельность руководителей образовательных организаций всех уровней: от дошкольного до университета. Это крайне затруднило работу авторов и, как показала практика, сделало поставленную задачу нерешаемой.

Но вернемся к знакомству с содержанием профессионального стандарта директора школы в Китае, который определяет в первую очередь его обязанности, формулирует основные задачи, которые он должен рассматривать как приоритетные.

**Обязанности директора китайской школы**

Выполняя свое основное назначение, профессиональный стандарт директора школы в Китае определяет основные (это важно) обязанности директора школы (15 способов учиться как в Китае).

На первое место в списке обязанностей директора Профессиональный стандарт директора школ обязательного образования выдвигает требование соблюдения норм профессиональной этики. От человека, занимающего должность директора, требуется неукоснительно следовать нормам профессиональной этики, служить образцом для других людей, обладать личными качествами, в том числе: самоуважением, самодисциплиной, любовью к детям и педагогам, уважением к ним.

Профессиональный стандарт директора определяет воспитательную работу как основную, требуется оказывать содействие тому, чтобы каждый школьник рос здоровым

и т. д. То есть профессиональный стандарт определяет именно воспитательную работу отправным пунктом и конечной целью работы директора китайской школы.

Видимо, именно по этой причине образцом директора школы в Китае является Василий Александрович Сухомлинский, идеи которого, как отмечают некоторые ученые, во многом созвучны представлениям об образовании китайского философа Конфуция. Доступное для всех детей, среди которых нет тех, кто не обладает каким-то талантом, образование в школах, где работают учителя, делающие все, чтобы ребенок был счастлив, — ориентир китайской школы. Миллионы китайских учителей мечтают сделать школу, в которой они работают, похожей на «Школу радости» (15 способов учиться как в Китае)Василия Александровича Сухомлинского, которой руководит директор-профессионал. Основными его характеристиками является глубокое познание теории и практики воспитания и обучения.

Вторая обязанность директора китайской школы, его долг (именно так написано в стандарте) — продвижение школы вперед. Именно директор возглавляет процессы совершенствования школы, что осуществляется прежде всего через содействие профессиональному развитию учителей для обеспечения развития личности учащихся. Он, директор, берет на себя руководство разработкой и реализацией программы развития школы, соотнося свои действия с мировыми тенденциями в области развития образования, национальными и региональными приоритетами, запросами местного сообщества, обучающихся (их семей) и потенциалом образовательной организации. Надо отметить, что все это весьма созвучно положениям, заложенным в проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации.

Третья ипостась директора китайской школы — компетентный, обучающийся управленец. Имея исключительные практические компетенции управленца, своей работой он обязан задавать направление (вектор) профессионального роста сотрудников школы, что определяет особое внимание, которое в Китае уделяется повышению квалификации руководителя. Не меньшее значение уделяется и профессиональному росту руководителей школ, который обеспечивается в ходе рефлексии практики управления.

Одним словом, стандарт профессиональной деятельности руководителя определяет непрерывное обучение как обязательное для обеспечения профессионального роста директора китайской школы. Увы, но в проекте стандарта руководителя российской образовательной организации об этом ничего не говорится. Впрочем, можно предположить, что не делается это, так как подразумевается, что трудовые функции руководителя, заложенные в стандарт, должны стать результатами программ подготовки и повышения квалификации директоров школ.

**Профессиональные задачи директора школы**

Профессиональные задачи, заложенные в стандарт китайского директора школы, являются чем-то средним между обобщенными трудовыми и трудовыми функциями, заложенными в российский аналог (его проект).

Первая из них — планирование процесса развития школы. Согласно положениям стандарта директор должен сформулировать цель развития школы, добиться признания ее сообществом, вызывать сопричастность по отношению к цели у всех учителей и учеников, объединить их усилия для реализации цели, то есть вести школу в будущее. При этом школа рассматривается как педагогическое сообщество, в котором каждый его субъект должен развиваться.

Вторая задача директора состоит в создании атмосферы и формировании культуры, способствующей образованию и воспитанию. Достигается эта задача через личный пример, демонстрацию образцов поведения (отношение к делу, профессиональное развитие

и т.д.).

Для повышения эффективности и качества обучения (задача третья — руководство обучением) директор организует работу по созданию оптимальной атмосферы для обучения. Именно он, директор, должен находиться во главе инновационной деятельности, разработки системы и методов эффективного контроля и оценки достижения результатов обучения.

Четвертая задача — руководство профессиональным развитием педагогов. Директор школы, как первое ответственное лицо, должен стимулировать профессиональный рост учителей, руководить разработкой программ профессионального развития, создавать механизмы управления кадрами. Особое внимание в ходе решения этой задачи отводится созданию атмосферы, способствующей личностному развитию как каждого учителя, так и коллектива в целом.

Для того чтобы обеспечить нормальное функционирование школы, повысить эффективность ее работы, директор организует работу по разработке и совершенствованию регламентов, определяет функционал сотрудников, обеспечивает рациональное использование ресурсов, а также оценивает результаты работы педагогических работников и сотрудников школы, ищет стимулы, направленные на поддержку личной инициативы, стремления учителей двигаться вперед. То есть занимается оптимизацией системы управления школой, что является его очередной, пятой задачей.

Ну и, наконец, шестая по порядку, но не по значимости задача состоит в том, чтобы правильно организовать работу по взаимодействию образовательной организации с семьями школьников, местным сообществом (местными общинами, их ключевыми персонами). Работе этой (адаптация к внешней среде — сотрудничество с внешними партнерами) директор должен уделять особое внимание, так как выращивание продуктивных отношений между школой и внешними партнерами способствует созданию положительного имиджа школы, работает на ее бренд и, что важно, на включение школы в жизнь местного сообщества.

Завершая обсуждение профессиональных задач директора китайской школы, следует обратить внимание на то, что они в основном идентичны тем, которые предписаны их российскому коллеге (см. табл. 1). Вместе с тем, если «вчитываться», обращать внимание на стилистику документов, нельзя не обратить внимания на следующее: во-первых, китайскому директору школы предписано быть командиром, действовать по известной военной мудрости: «Делай как я!». Во-вторых, китайская школа более «атмосферна», если так можно сказать.

И, скорее всего, директор большее значение придает созданию соответствующей атмосферы, в которой, с определенной степенью вероятности, должны запуститься нужные процессы: развития, взаимного уважения, тяги к поиску

и т. д. Российская же школа, как минимум в документах, выглядит существенно более жесткой, менеджерской. Впрочем, быть может (на что мы небезосновательно надеемся), эта тенденция проявляется лишь в документах.

***Таблица 1. Перечень обобщенных трудовых функций проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации в РФ и профессиональных задач, профессионального стандарта директора школы в Китае***

|  |  |
| --- | --- |
| **Обобщенные трудовые функции**  [Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации России](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/#ixzz4cteG0xRR) | **Профессиональные задачи**  **(Cтандарт директора школы в Китае) (15 способов учиться как в Китае)** |
| Руководство образовательной деятельностью образовательной организации | Планирование процесса развития школы |
| Руководство развитием образовательной организации | Создание атмосферы и формирование культуры, способствующей образованию и воспитанию |
| Управление ресурсами образовательной организации | Руководство обучением |
| Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями | Руководство профессиональным развитием педагогов |
| Управление научно-исследовательской, экспертно-аналитической, опытно-конструкторской, инновационной и учебно-производственной деятельностью образовательной организации | Оптимизация управления школой |
|  | Адаптация к внешней среде |

В продолжение темы далее мы расскажем о том, кто и как становится директором школы в Китае, каким образом директора повышают свою квалификацию и какой опыт было бы интересно перенять российскому руководителю школы у своего китайского коллеги.



[*http://www.direktoria.org*](http://www.direktoria.org)

*© Информационная система «Директория», 2018*

*© Директор школы №6 (219), 2017*