
ПЕРЕДМОВА І СЛОВА ПОДЯКИ

Існує одна історія, поза сумнівом, апокрифічна — про двох людей, що заблукали в лісах північної Канади. З лісу вони забрели до маленького містечка — знесилені, голодні, розтріпані. Першого ж зустрінутого тубільця вони запитали про те, як їм дістатися до Торонто. Стисла відповідь незнайомця була такою: “Ну, звідси б я не починав”. У певному сенсі наша книжка нагадує цю історію, бо спочатку ми збиралися написати щось геть інше. Ми обоє чимало років наполегливо впроваджували проект з підвищення ефективності шкільної освіти в окрузі Галтон (Онтаріо, Канада) та згодом ретельно задокументували його. Ми гадали, що “галтонську історію” буде легко написати й що вона стане своєчасним внеском до літератури про зміни в школі.

Утім, подібно до більшості явищ, що виникали в освіті впродовж кількох минулих років, події почали розгортатися надто стрімко! В усьому світі школи зазнали політичної атаки. Загально-визнаною практикою, серед іншого, стала децентралізація, ринкові реформи та тестування з високими вимогами. Отже, ретроспектива процесу змін, ініційованих системою, здавалося, дещо відставала від свого часу. Ми взяли до уваги ризикованіший, але, на нашу думку, корисніший підхід до змін. Протягом усієї розповіді ми намагаємося зазирнути в майбутнє, яке, гадаємо, є неминучим та водночас жаданим. Роки в Галтоні, досвід, що його ми набули відтоді, як покинули Галтонський відділ освіти, а також розвиток галузей досліджень повели нас у напрямку, над яким ми навряд чи міркували, коли вперше обговорювали цю книжку.

Наша книжка призначена для всіх, хто серйозно зацікавлений у тому, щоб змінити систему шкільної освіти й, відтак, покращити життя всім учням. Зокрема вона має допомогти директорам шкіл,

групам з розвитку шкільної освіти, всім, хто співпрацює зі школами, а також студентам — майбутнім педагогам — допомогти осмислити питання та висунути конкретні пропозиції щодо їх вирішення. Ми також сподіваємося, що освітяни визнають нашу студію за корисне доповнення до літератури з ефективності шкільної системи та поліпшення роботи шкіл.

Об'єднавши поняття та складники з декількох різних дисциплін, ми спробуємо, наскільки нам дозволить обшир книжки, намалювати цілісну картину змін у школах.

Дехто доводив, що всі претензії на знання бувають “доладними або спірними” лишень у їхньому контексті, парадигмі чи соціумі: “Дійсність є наслідком суспільних процесів, що їх визнано за норму в певному контексті” (256, с. 111). Глава 1 розпочинає цю тему з припущення, за яким у підвалинах історії лежать зміни й послідовність, тимчасом як ми живемо в епоху непослідовності. Саме в контексті неспокою, сумнівів, розмаїття, плутанини та змінюваних понять часу і простору школи мусять пристосовуватися до цих суперечливих, але непереборних сил. Формуючи парадокси, що з ними стикаються школи, ми чинимо спробу допомогти читачеві збагнути широкий контекст, у якому мають працювати школи, й те, чому тупцювання на місці або повернення міфічного минулого є неприйнятною альтернативою.

Аби розв'язати ці парадоксальні питання, у всьому світі докладають чимало зусиль і витрачають купу грошей заради змін у системі освіти. Однак якщо бракує моральної мети та дуже чіткого уявлення про те, чого саме треба досягти, то і спроби покращити школи ледь чи мають сенс.

Коли ви не знаєте, куди йдете, згодиться будь-яке місце призначення. Такою є друга тема глави 1; ми повертаємося до неї впродовж усієї розповіді. Однаковою мірою, намагання визначити мету й описати наслідки дій має небагато сенсу, якщо лишень не з'являться засоби, що пояснять неповторність шкіл та шляхи, котрими школи прямуватимуть до поліпшення системи навчання. Поєднуючи “чому” (моральна мета), “що” (ефективність роботи шкіл) та “як” (покращення шкільної освіти) процесу змін, ми надалі намагаємося допомогти всім, хто відданий освітній реформі, надати як теоретичні засновки, так і практичні поради.

Глава 2 знайомить читачів із трьома хвилями освітніх реформ у 1980–90-х рр. — ефективністю роботи шкіл, її поліпшенням, а також із реформою або реструктуризацією у контексті “галтонської історії”. Ця глава допоможе читачеві зрозуміти досвід, який впли-

нув на нашу віру в змінювання шкільної системи та, зокрема наше переконання, за яким ефективність шкіл має бути пов'язана з удосконаленням їхньої роботи в разі, коли в школі мають трапитися справжні зміни.

У главі 2 також ідеться про досвід, набутий шкільною системою та однією зі шкіл, де подибуємо спроби запровадити посутні зміни, ґрунтовані на сучасних дослідженнях. Тут викладено підстави для глибокого аналізу ефективності шкіл, покращення їх роботи та планування їхнього розвитку, що є чільними темами відповідно розділів 3, 4, та 5.

У главі 3 ми розглянули еволюцію досліджень над ефективністю шкіл, починаючи від найдавніших часів — коли школи вважалися ефективними, якщо вони демонстрували прогрес у базових навичках за результатами стандартизованих тестів, — і завершуючи вибагливішими поглядами, котрі намагаються визначити ту “додану вартість”, що її з плином часу набули школи. Ця парадигма розвинулася з простої моделі “вкладання — віддача” до детальнішого й, відтак, ускладненого поняття ефективності. Центром уваги студій над ефективністю шкіл став прогрес учнів як наслідок навчального процесу. Такі дослідження ґрунтуються також на вельми демократичному уявленні, згідно з котрим школа має бути ефективною для всіх учнів, а не лише для тих, хто досягає гарних результатів чи має кращі життєві умови. У главі 4 ми пильно розглядаємо “як” процесу змін, себто вдосконалення шкільної освіти. Синтезуючи вагомі внески до процесу змін, цей розділ окреслює умови та стратегії, що виявилися позиточними в багатьох контекстах, допомагаючи школам долати складні проблеми модерного суспільства. Він також розглядає деякі перешкоди, що заважають спробам покращити роботу шкіл. Насамкінець ми спробували пов'язати ефективність роботи шкіл з її вдосконаленням, аби створити цілеспрямований підхід до процесу змін.

Зосереджуючись на найліпших шкільних практиках, дослідження над ефективністю напружують питання “що”, яке стосується змін.

Глава 5 продовжує тему поліпшення роботи шкіл, оскільки в ній розглянуто поняття сукупного планування розвитку шкіл. Ми переглядаємо різні моделі та визначаємо ключові складники процесу. Проте, що важливіше, із власного досвіду та літератури ми виводимо певне число нерідко ірраціональних питань, до яких конче слід звернутися, перш ніж почнуть діяти такі раціональні підходи, як планування розвитку шкіл. Ми доводимо, що цим

питанням варто приділити увагу, аби планування розвитку шкіл не перетворилося на звичайнісіньку паперову тяганину, яка забирає немало часу.

Концепції на кшталт планування розвитку шкіл виявляються успішними лишень у рамках багатой культури, що сприяє співробітництву між учителями, а це й собі позитивно впливає на поліпшенні роботи школи. Поняття культури ми визначили дуже простими словами; достоту так, як це робили інші: культура — це “спосіб, у який ми облаштуємо власний світ”. Виходячи із цього окреслення, у главі 6 ми описуємо шляхи, що ними розвиваються культури. Ми пропонуємо типологію шкільних культур та низку культурних норм, що сприяють розвиткові всіх учнів. Цей розділ також подає практичні поради, завдяки яким школи можуть вибудувати культури, в більшій мірі наділені співпрацею та змогою розвиватися.

Автори студій, присвячених організаційним культурам, ефективності роботи шкіл та її покращенню, погоджуються щодо важливості керівництва. Дещо суперечливим постає питання про роль керівників у тій чи тій дослідницькій традиції. У главі 7 ми простежуємо еволюцію літератури з проблем управління та пропонуємо думку, за якою суперечливості нашої доби потребують іншої концепції керівництва в системі освіти. Та модель керування має бути гнучкою, динамічною, місткою, людиною та відданою моральним цілям. Із цією метою ми визначили, описали й навели приклади запрошувального керівництва. Наприкінці розділу цей стиль управління додано до типології шкіл, запропонованої в главі 6.

Запрошувальне керівництво базується на вірі в те, що люди є здібними, відповідальними та гідними поваги. У главі 8 це переконання допасоване до процесу викладання й навчання. Це і є “чому”, яке стосується змін. Поважна частина реформ, що відбулися, — і, безперечно, неабияка частина пов’язаних з ними балачок — мала обмежений позитивний вплив на учнів та вчителів. Ця глава розглядає традиційні підходи до навчання й те, яким чином вони вплинули на викладання, а також описує нову парадигму, що тепер набирає сили й що повинна змінити та зрештою змінить те, чого навчають, як навчають і наш погляд на те, як навчали раніше. Ми передбачаємо, що ця нова парадигма потребуватиме суттєвих змін у тих способах, завдяки яким ми організуємо й підтримуємо школи з метою поліпшити навчання для всіх учнів.

Школи не острови; вони потребують підтримки. Кожна школа має чисельних пайовиків. Аби могли статися зміни, мають бути

узгоджені цілі та напрямки діяльності всіх цих різних осіб і груп. Системи шкіл, батьки, місцеві відділи освіти, громадські групи та установи, бізнесові підприємства й університети (серед іншого) здатні бути ефективними та можновладними партнерами, годними допомогти школам і їхнім учням. Проте занадто часто школи засвоювали менталітет зверхника, а відтак, нині це ізолює їх від потенційних джерел підтримки або й протидіє їм. Отож, у главі 9 проаналізовано ролі різних партнерів і подано приклади й пропозиції щодо того, яким чином школи та їхні партнери, звернувшись до “позитивної політики”, можуть установити плідні зв’язки.

Навчальний заклад одночасно являє собою організацію, що навчається, та організацію, що дбає про навчання всіх людей, котрі в ній перебувають. Тимчасом як досі основний предмет нашої книжки зосереджувався на організаційному навчанні, глава 10 має справу з професійним навчанням учителів, керівників та деяких партнерів школи. Вона описує принципи навчання дорослих, а також поради щодо “інтерактивного професіоналізму”. Ми наводимо чисельні приклади програм ефективного розвитку шкільного колективу.

Сумнів є початком мудрості, а гарна поінформованість завдяки прогресивній системі оцінювання відіграє ключову роль як запорука того, що професійне навчання зосереджено на речах, які важать для учнів. На жаль, зле обмірковані моделі підзвітності в багатьох країнах зміцнили недовіру людей у школі до всіх, хто перебуває поза її мурами.

У главі 11 зазначено, що школи та шкільні системи мають бути ближчими до дійсності та “оцінювати, чого вони варті”. Ми стверджуємо, що відповідальність і повноваження є цілком сумісними за умови розсудливості та доброї волі. У цьому розділі описано й відповідну проблему: як виміряти зміни. Із цією метою ми розробили модель, за якою, oprіч кінцевого результату, призвідці змін будуть змушені призбирувати дані щодо того, наскільки успішно триває процес, інформацію про проміжні висліди, що стосуються роботи вчителя та ефективності школи, і нарешті — відомості про успішність учнів, ґрунтовані на цілях змін.

Аби показати взаємозв’язок наших уявлень та підбити підсумок нашого підходу до змін, у главі 12 ми викшталтували всеохопну модель. Ця модель висвітлює деякі з ключових понять, наголошуваних на сторінках книжки, та намагається остаточно закрити заторкнуті в ній найпоширеніші теми. Книжку завершує розгляд зв’язку між ефективністю школи, її поліпшення та реструктуризацією,

а також аналізом поняття, що його зрідка обговорюють, подейкуючи про зміни, реформи, вдосконалення, розвиток або будь-що інше, чим заступають уявлення про трансформацію школи з метою задовольнити потреби майбутнього. Це “м’яке” та “розпливчасте” поняття в нашому надраціоналістичному світі вважають чимось трохи старомодним. Його важко оцінити, але виживання шкіл — і, гадаємо, наступне припущення не звучатиме аж надто мелодраматично — виживання цивілізації залежить від нашої здатності піклуватися: піклуватися достатньою мірою, щоб забезпечити *всім* дітям успіх у школі та в житті.

Ця книжка є наслідком співпраці представників різних країн та призначена для міжнародної аудиторії. Наш вибір слів потребував значних компромісів. Подібно до більшості компромісів, цей вибір не всім припаде до смаку, проте сподіваємося, ніхто не образиться. Посилаючись на певний контекст, ми, одначе, послуговуємося мовою, якої зазвичай вживають у такому випадку.

ПОДЯКА

Щоб подякувати геть усім, кому ми зобов’язані, нам довелося б написати книжку, ґрубшу за «Війну і мир». Спасибі всім нашим численним друзям і колегам у Галтоні, котрі допомагали та підтримували нас під час роботи. Окремо ми хотіли б відзначити відданість, керування та сумлінну працю перших членів групи з розв’язання проблеми ефективності шкіл: Елеонор Адам, Рона Бекетта, Леррі Девіса, Карен Ерскін, Мілрі Латаймера, Еда Мязги, Террі Перрі, Мо Пеннока, Берта Редфорта, Леррі Завіца та Джоан Зивайн.

Дякуємо Бобові Уільямсу, котрий протягом тривалого часу очолював нашу працю, — за моделювання запрошувального керівництва. За показані нам можливості для змін у школах, ми також складаємо щиру подяку багатьом своїм колегам з Міжнародного конгресу з проблем ефективності та поліпшення роботи шкіл.

Ми також вдячні вченим і друзям, які ставили під сумнів наші думки, відтак, допомагаючи формулювати їх та писати книжку. Ось ці імена: Лорна Йорл, Майкл Фуллон, Гарві Ґолдстейн, Енді Гарґривз, Девід Гопкінс, Кен Лейтвуд, Джон Мак-Біт, Пітер Мортимор, Уільям Перкі, Джон Новак та Девід Рейнолдс. Освіченість і приязнь нині покійного Десмонда Нутталла зробили вагомий внесок у здійснення цього проекту та сприяли нашому розумінню ефективності шкіл. Ми також хочемо подякувати Кейт Ембі, Аманді Клермонт, Пітеру Йорлі, Коррі Джайлс, Сью Гер-

рі, Барбарі Мак-Джилкрайст, Кейт Маєрс, Пем Семмонс, Джейн Севедж та особливо Джо Керр. Вони допомогли нам пречудово зібрати докупи весь текст і не з'їхати з глузду. Ми дуже вдячні. Щиро дякуємо Елеонор Адамс за її внесок у розповідь про школу Фронтенак у главі 2. Спасибі за підтримку також редакторам серії, Енді Гаргрівзу та Айвору Гудсону, котрі надихали нас писати цю книжку, Шоні Муллен, нашому відповідальному редакторові в «Опен Юніверситі Прес» та виконавчому директорові видавництва Джону Скелтону.

Ми особливо вдячні нашим друзям і колегам: асоціативним директорам та членам Міжнародного центру з питань ефективності та поліпшення шкіл (ISEIC). Спільці запрошувальної освіти і школам та шкільним радам, з котрими ми працювали, особливо Місцевому управлінню освіти в окрузі Люїсгем, а також колегам з Центру досліджень ефективності шкіл (ESRC), що проводили низку семінарів щодо ефективності та поліпшення роботи шкіл. Дякуємо вам. Оскільки авторів двоє і кожен має власну родину та друзів, кожен складає особисту подяку.

Луїза Столл. Самотуж я б ніколи не написала такої книжки без повсякчасної підтримки моєї родини: моїх батьків, Вів'єн та Генрі, моєї сестри, брата та їхніх сімей, Ліз, Девіда, Еріки, Берні, Оскара та маленької Ебігейл, котра завжди змушує мене посміхатися. Мої друзі з Великої Британії, Канади та інших країн важать для мене дуже багато, і вони підтримували мене під час роботи над книгою. Особлива подяка Деббі та Лорні за тривалі й часто коштовні телефонні дзвінки, а також Майкові Муру — за все, що він для мене зробив, нарешті, дякую Стівену — за його добрий гумор, заохочення та неймовірне терпіння.

Дін Фінк. Спасибі моєму давньому другові Джону Волкеру — твоє ставлення та сміливість щодня надихали мене в скрутну годину. Дякую жінкам, що є в моєму житті: моїй матері Марджорі, від котрої я дізнався, що таке турботлива родина, моїй тещі Моні за її постійну підтримку, моїм донькам Даніелі та Трейсі — спасибі вам за те, що ви є. Словами годі виказати любов та вдячність моїй дружині Рамоні, яка ось уже 33 роки якнайдужче підтримує мене. Новому члену нашої сім'ї, моєму онукові Захарії, дякую за те, що допомагає мені залишатися молодим і повним сил.

Зазвичай співавтори не дякують один одному. Проте оскільки наша книжка не є звичайною розвідкою про зміни, гадаємо, доціль-

но порушити усталені правила. Коли ми разом робили презентації, нас представляли як “хімерну пару”. Ми несхожі між собою майже в усьому, в чому тільки можуть різнитися двійко людей. На додаток до очевидних незбіжностей — вік, стать і національність — ми ще й мислимо, пишемо та висновуємо по-різному. Ми поставили собі завдання довести, що ці відмінності доповнюють одна одну, і, сподіваємося, нам це вдалося. Ми залишаємося великими друзями й дуже цінуємо внесок один одного в написання цієї книжки.