

Дмитрий КОВАЛЕВСКИЙ, эксперт
Лаборатории цифровой трансформации образования Института образования
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Светлана ОХОТНИКОВА, заместитель генерального директора
по методической и инновационной работе ГАОУ Республики Марий Эл
«Лицей Бауманский»

Процессы цифровой трансформации в школе – взгляд администрации

В августе-сентябре 2020 г. в 52 субъектах Российской Федерации был проведён мониторинг цифровой трансформации общеобразовательных организаций. На основе полученных в ходе исследования данных мы попытались создать примерный общероссийский профиль руководителя школы, как лица, управляющего процессами интеграции цифровых технологий в деятельность современной школы.

В понятие «руководитель» в контексте данной статьи (как и в контексте исследования) входят как директора школ, так и их заместители, занимающиеся процессами цифровизации.

В мониторинге цифровой трансформации участвовало 1142 школьных администратора из 334 школ 52 субъектов Российской Федерации. Основной возраст на этих должностях составляет 40-59 лет (почти 70%). Каждому десятому – за 60 лет. Стаж административной работы у половины из них – более 10 лет.

Что касается гендерного распределения – менее 15% школьных администраторов составляют мужчины.

Таким образом, из полученных данных складывается образ школьного руководителя, как женщины 45-55 лет. Это опытный работник образования с солидным стажем и, при этом, в самом расцвете творческих сил, с приличным пониманием компьютерных технологий и процессов цифровизации.

Можно поспорить, что это – «средняя температура по больнице», но, с другой стороны, что мы видим, заходя в школу и встречаясь с руководителями? Чаще всего – именно такой образ. Напомним, что речь идет не только исключительно о директорах, но и об их заместителях. Поэтому данные мониторинга просто подтверждают ожидаемый портрет.

Школьный руководитель по большей части (82%) заботится как о наличии сети Wi-Fi в своей школе, так и о её качестве, – подавляющее большинство школьной администрации удовлетворены качеством подключения к Wi-Fi для работы. Среди проблем отмечается недостаточная пропускная способность, низкая скорость и/или нестабильное подключение.

При этом, примерно в 60% школ Wi-Fi доступен по паролю только учителям, директору и административному персоналу. Другими словами, менее половины учащихся могут подключаться к школьной сети Wi-Fi. Родители и гости вообще игнорируются. Хотя, когда задумывался мониторинг, были ожидания, что эксперты увидят в школах таблички с паролем для входа в школьную сеть Wi-Fi, что это уже повсеместно распространенная практика. Если уж в транспорте и на остановках есть общественные точки доступа, то как без этого в школах? Это же образ жизни, не очень понятно, почему он игнорируется в школах. И, учитывая, что интернет-контент проходит в школе фильтрацию, логично было бы, чтобы школьники пользовались именно защищённым Wi-Fi, а не 3G со своих мобильных девайсов.

Итак, продолжаем рисовать портрет среднестатистического школьного руководителя – с одной стороны, как рачительный хозяйственник, он устанавливает в своей школе сеть Wi-Fi и стремится обеспечить качество её работы, а с другой, старается ограничить доступ в эту сеть, не пуская туда детей, чтобы чего не случилось.

Безусловно, наш школьный руководитель – отличный хозяйственник, и старается обеспечить своих учителей компьютерами с подключением к сети интернет. И не только на рабочих местах – по словам администраторов, учителя могут использовать компьютеры в разных точках школы: в учительской, библиотеке, реже в методическом кабинете и в других местах.

И это очень хороший и полезный показатель, говорящий нам, что учителям создаются условия для подготовки как к урокам, так и ко внеурочной деятельности, в том числе проектной.

Почти половина опрошенных руководителей отмечают, что ученикам разрешено использовать личные цифровые устройства не только на переменах, но и во время занятий на усмотрение учителей.

И тут два вопроса. Первый – это подключение школьников к сети Wi-Fi ограничено самими руководителями (мы это увидели выше). И второй – использование личных мобильных устройств учащимися на уроках регулируется учителям, а, по данным того же мониторинга, политика учителей в этом отношении в половине случаев тяготеет больше к запретам, чем к разрешительным или поощрительным действиям.

Возможно, было бы эффективнее: а) разрешить всем учащимся использовать школьную сеть Wi-Fi и б) повысить квалификацию своих учителей таким образом, чтобы они понимали, как правильно организовать использование личных мобильных устройств детей на своих уроках.

Пока же, только 7% школьной администрации говорят том, что почти все их учителя и ученики используют личные устройства на уроках. Таким образом, несмотря на то, что в большинстве школ участникам образовательного процесса *разрешено* пользоваться собственными цифровыми устройствами в учебных целях, такая практика пока *не распространена* в большинстве школ.

Электронным журналом в своей управленческой деятельности пользуется большинство представителей школьной администрации – 88%. По мнению школьных руководителей, учителя чаще учеников и родителей пользуются электронным журналом/дневником. Это может быть связано с тем, что для учителей работа с журналом/дневником является функциональной обязанностью.

Что здесь можно добавить к портрету руководителя? В эпоху цифровизации некоторые моменты стало очень удобно отслеживать – нажал кнопку и видно (по отчетам из электронного журнала) – посещаемость, накопляемость оценок, заполняемость журнала и т.д. Меньше бумажек, быстрее и эффективнее организация деятельности.

Каждый второй руководитель использует систему электронного документооборота, чуть менее распространено обращение в своей работе к информационной системе для управления или собственной внутришкольной информационной системе.

Эта тенденция – хороший плюс, потому что электронный журнал «заточен» на решение задач в образовательном процессе, но у руководителя есть ещё и хозяйственные, финансовые, коммунальные и другие виды деятельности. И в управлении этими видами тоже происходит цифровая трансформация – пока в половине школ, но тенденция намечена, и к нашему портрету руководителя добавляются новые черты – наша дама набирает компетенции в управлении процессами организации через профессиональные цифровые системы.

Почти все опрошенные школьные администраторы регулярно обращаются к сервисам для *совместной работы и коммуникации*. Например, для обмена файлами часто используют социальные сети, мессенджеры, облачные сервисы или локальные сети.

Специализированные сервисы (например, Мегатлан, Asana, MS Teams) используют в два раза меньше руководителей (44%). В основном, эти сервисы подключались с началом пандемии, которая заставила искать эффективные средства коммуникации руководства с учителями, детьми, родителями и даже с работодателями родителей.

Школьный руководитель заботится не только о хозяйстве школы, не только о посещаемости учащимися уроков, но и подготовкой к ОГЭ/ЕГЭ. Эпоха цифровых сервисов позволяет организовать эту работу довольно эффективно, и в подавляющем большинстве школ подготовка учеников к госэкзаменам с происходит на базе бесплатных региональных/федеральных цифровых сервисов, а 6% респондентов указали на оплату школой коммерческих цифровых сервисов.

Большинство руководителей заботятся не только о физическом, но и виртуальном пространстве своей школы (сайт школы, облачный сервис), куда учителя и сами администраторы загружают свои разработанные и найденные в сети, предложенные на курсах цифровые образовательные ресурсы и учебные материалы.

В большинстве школ существует практика поощрения учителей, занимающихся цифровой трансформацией. Среди этих практик лидируют стимулирующие выплаты, являющиеся частью системы оплаты труда. Кроме того, учителям выдаются премии, а также их поощряют, выдавая грамоты, благодарности (нематериальные способы стимуляции).

С другой стороны, около трети руководителей считают, что вся цифровизация и так входит в функционал современного учителя.

Меньше половины наших администраторов говорят, что в их школе есть актуальный план развития использования цифровых технологий в образовательном процессе. Примерно половина – что такой план находится

в стадии разработки. Это нам говорит о том, что школьные руководители не так давно осознали, что процессами цифровой трансформации школы можно и нужно управлять. Наверно, ключевое слово здесь – осознали. Соответственно, можно ожидать, что в последующих исследованиях мониторинга (планируется, что он будет проводиться ежегодно), доля руководителей, разработавших и применяющих в работе план развития использования цифровых технологий в образовательном процессе, будет расти.

С увеличением роли цифровых технологий во всех сферах жизни ожидалось, что муниципальные органы управления образованием также начнут их активно использовать в процессах управления системой образования. Однако, опрошенные руководители школ отмечают, что управление деятельностью образовательных организаций на муниципальном и региональном уровне недостаточно использует цифровые технологии.

Отметим, что, если бы муниципалитеты активнее внедряли в работу с руководителями школ цифровые технологии, то такая деятельность мощно стимулировала бы самих руководителей. И самим муниципальным и региональным органам управления образованием было бы удобнее не делать запросы в школы для предоставления отчетов, а нажимать кнопки в системе и получать нужные данные автоматически. Пока же количество отчетов, предоставляемых школой по запросу, за последние 2 года (не включая 2020 год), по мнению почти 90% школьных администраторов, скорее увеличилось, 8% – осталось на прежнем уровне. И лишь 2% опрошенных говорят об уменьшении такой отчетности.

Поэтому добавим к портрету нашей дамы-руководителя необходимость постоянного сбора информации по запросам вышестоящих организаций. И далеко не всегда в электронном виде. Например, распространена практика, когда документы в бухгалтерию, например, направляются в *бумажном* виде.

И это не недоработка руководителей школ, это недостаточность интеграции цифровых технологий на муниципальном и региональном уровнях, в межведомственных отношениях.

Как организовано профессиональное развитие школьных руководителей в области цифровых технологий? В мониторинге не так много данных, но можно отметить, что каждый второй администратор указал, что обучался управлению цифровой трансформацией за последние три года.

Всего только половина руководителей за три года прошла обучение. И что такое три года? Изменились уже технологии, уже нужно снова учиться.

Поэтому к портрету нашей дамы добавим недостаточную грамотность именно в управлении процессами интеграции цифровых технологий в образовательный процесс и хозяйственно-экономическую деятельность.

В этой связи хотелось бы отметить два момента. Первый – обучение управлению цифровой трансформацией в образовательной организации необходимо проводить ежегодно для 100% школьной администрации. Цифровая трансформация в школе должна быть: а) управляемой и б) грамотно и эффективно управляемой.

Второй – и это, пожалуй, главный вывод статьи – такое обучение можно и нужно проводить не отдельно для школьной администрации, но совместно со специалистами муниципальных и региональных органов управления образованием. Чтобы все они говорили на одном языке, договаривались об обоснованном использовании одних и тех же технологий, выстраивали наиболее эффективную коммуникацию и документооборот. Тогда будет синергетический эффект.