

Улучшение управления школой: проблемы и перспективы

Улучшение качества школ остается важной проблемой для правительства любой страны. В последние годы, больше внимание уделялось улучшению школьного управления и усилению роли директоров школ. Результаты исследований, а также недавние реформы в сфере образования подтверждают это. Многие исследования подтверждают, что качество образования зависит прежде всего от того, каким образом осуществляется руководство школой, и этот фактор является более значимым, чем изобилие доступных ресурсов, кроме того на способность школ, улучшить процесс обучение и преподавания существенно влияют личные качества директора. В то же время, высшие должностные лица, как в Азии, так и в других регионах, использовали результаты этих исследований, с тем чтобы лучше реализовать школьную автономию и самоуправление. Эти реформы неизменно затрагивают внутри школьное управление и роль директора. Они предоставляют большую ответственность школам и требуют новых нетрадиционных организаторских навыков от директора. Однако, изменения в школах и классах очень незначительны по следующим двум причинам:

При столкновении со сложными проблемами, очень привлекательным кажется простое решение. Улучшение качества школ – трудная задача, и одно из наиболее популярных решений заключается в усилении полномочий директоров школ. Говорят: 'Хороший директор гарантирует хорошую школу'. Хотя в этом есть доля истины, одних лишь организаторских способностей директора явно не достаточно. Недавний семинар 'Улучшение школьного управления: роль директора', организованный в Шанхае с 19 до 21 сентября 2000 года азиатской сетью учебных и исследовательских учреждений в сфере планирования образования (ANTRIEP) позволил сделать некоторые полезные выводы по этому вопросу.

Во-первых, во многих странах, они не являются результатом внутренних инициатив или обсуждений, а скорее результатом влияния успеш-

ных внешних моделей. В результате, эти изменения не обязательно приспособлены, или должным об-

продолжение на стр. 5 >>>



Классная комната в сельском Китае: хорошее управление школой обеспечивает качественное обучение

© Antriep

В номере



СИМПОЗИУМ ПО ВИЧ/СПИД

Симпозиум 'Воздействие ВИЧ/СПИД на образование' был посвящен влиянию ВИЧ/СПИД инфекции на государственную и негосударственную системы образования

3

ЛЕТНЯЯ ШКОЛА

МИПО анонсирует летнюю школа МИПО 2001 года по теме "Финансирование образования"

11

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МИПО

Список будущих учебных курсов и методических форумов на зимний период

12

Директора школ и прогресс

Учащиеся дети – 'момент истины' в образовании. Исследования и опыт однозначно указывают на тот факт, что учеба не является атрибутом, какого либо одного специфического фактора – типа учебников, учебного плана или даже преподавателя. Она зависит от всего контекста обучения, комбинации ансамбля входных факторов. Результат обучения зависит от многих условий.

Точно так же улучшение игры оркестра не зависит от улучшения изолированных компонентов, типа улучшения качества инструментов или улучшения игры музыканта; она главным образом зависит от того, как оркестр исполняет произведение и как организованы все различные элементы. Аналогично тому, как игра оркестра в значительной степени определяется качеством дирижера, работа школы и результаты ученика во многом зависят от директора.

Поскольку мы заинтересованы в работе директоров, следует принять во внимание следующие *два* фактора: насколько свободны они в своих действиях и каковы требования предъявляемые к ним.

Свобода действий увеличивает *ся*. *Во-первых*, поскольку, возрастает школьная автономия, все в большей степени определяющим фактором становится директор. Директору дали большую свободу выбора, больше возможности решать проблемы по его усмотрению. Но когда дается больший объем полномочий, должно быть и больше ответственности. Директор должен определять каковы местные потребности и как приспособить широкие требования к школе и ее возможностям. Кроме того, школьные программы включают не только академические предметы, но также и большой спектр социальных дисциплин.

Во-вторых, поскольку школы становятся все более и более демократичными, – все большее количе-

ство людей участвуют в процессе принятия решения.

Изменение системы управления затрагивает все заинтересованные стороны. Чем больше полномочий будет передаваться школам, тем в большей степени окажутся вовлеченными преподаватели – они не захотят быть только исполнителями, они захотят быть активными участниками процесса образования. Директора не могут только давать указания – они должны слушать своих коллег, учитывать их мнения и опираться на их опыт. Родители также хотят быть активными участниками – в конце концов, школам доверено самое дорогое, что у них есть – будущее их детей. Кроме того, не только – дети становятся более образованными, но и их родители, которые во многих случаях имеют собственное мнение относительно того, как их детям нужно преподавать и как школы должны управляться. Местные власти и общественные организации также имеют идеи относительно того, что школы должны и не должны делать.

Само собой разумеющимся следует признать то, что заинтересованность всех перечисленных сторон вовсе не подразумевает, что все их интересы сходятся. Напротив они часто противопоставляются. Это означает, что, хотя директора школ получили большую автономию, они также должны выполнять все более и более разнообразные требования всех сторон и часто оказываются в конфликтной ситуации.

Школа работает с детьми как ансамбль, как единый организм, который обеспечивает процесс образования. Но только школьный организм в результате этого также изменяется.

Следовательно, просто предоставление директорам школ больших полномочий и предоставление им

В этом номере:

Улучшение управления школой: проблемы и перспективы	1
Редакционная статья: Директора школ и прогресс	2
Воздействие ВИЧ/СПИД на образование	3
ANTRIEP – модернизация в фактах	7
Удачное начало – 36-ая группа стажеров МИПО посещает Фонтенбло	8
Виртуальный Институт – Модернизация в конце 2000	10
Летняя Школа МИПО 2001 года	11
Деятельность МИПО	12



Новости МИПО издаются ежеквартально по-английски, по-французски, по-испански, по-португальски и по-русски.

Всю корреспонденцию следует направлять по адресу: Редактор, Новости МИПО, Международный Институт Планирования Образования, 7-9, rue Eugène-Delacroix, 75116 Париж.
Телефон: + 33.1.45.03.77.00
Факс: + 33.1.40.72.83.66
Электронная почта: newsletter@iiep.unesco.org

WWW:

http: /www.unesco.org/iiep



продолжение на стр. 5 >>>

Воздействие ВИЧ/СПИД на образование

В некоторых странах Южной Африки, почти каждый третий взрослый инфицирован ВИЧ/СПИД. Эта тревожная цифра дает представление о бедствии, которое поразило Африку и угрожает другим регионам мира.

К счастью, степень распространенности во многих других странах Центральной Африки не так высока — в среднем на континенте инфицировано 8 процентов взрослого населения. Однако, число недавно инфицированных людей в нескольких других регионах быстро увеличивается. И после себя пандемия оставляет быстро увеличивающееся число сирот и тяжелые последствия для многих систем образования.

За менее чем два десятилетия кризис ВИЧ/СПИД вырос из медицинской проблемы в международную критическую ситуацию, которая имеет столь же разрушительное воздействие, как и любая война. В отличие от других эпидемий, — эта прежде всего воздействует на молодых взрослых, и хотя она в первую очередь ударяет по бедным, она также тяжело воздействует на квалифицированных, обученных, образованных, кормильцев семьи, то есть на группы наиболее важные для развития общества. Это не только затрудняет решение любых задач установленных программой "Образование для всех", и препятствует гармонично-

му развитию нации, но полностью изменяет их, создавая демографический кризис и уничтожая социальную связность.

Симпозиум 'Воздействие ВИЧ/СПИД на образование', проведенный в МИПО в Париже 27-29 сентября 2000, в основном был посвящен влиянию кризиса ВИЧ/СПИД инфекции на государственную и негосударственную системы образования. Главная цель симпозиума состояла в том, чтобы обменяться опытом о воздействии ВИЧ/СПИД пандемии на систему образования, идентифицировать меры, которые были предложены на всех уровнях начиная с общественных мероприятий и кончая государственной

политикой, чтобы справиться с этим, и определить стратегии, которые следует использовать, с тем чтобы эти меры успешно реализовать. Другие проблемы, рассмотренные на симпозиуме, касались некоторых методологических проблем, с которыми сталкиваются исследователи при оценке воздействия ВИЧ/СПИД на образование, при определении потребностей администраторов и планировщиков образования в переподготовке, и при определении пробелов в знаниях о ВИЧ/СПИД и образовании с тем, чтобы определить направления дальнейших исследований.

50 участников, принявших участие в симпозиуме являлись планировщиками министерств образования и должностными лицами, включая двух министров просвещения; исследователями по проблеме ВИЧ/СПИД; и сотрудниками международных финансовых организаций. Большинство участников были из стран Африки — региона несущего наибольшие потери от ВИЧ/СПИД, кроме того было несколько коллег, работающих в Азии.

Основные сферы беспокойства

Несколько срочных проблем были затронуты на симпозиуме, включая:

- Медлительность министерств и международных агентств по признанию, серьезности пандемии ВИЧ/СПИД, ее опустошительному действию на системы образования и принятию соответствующих мер противодействия.
- Трудность в получении точных данных, чтобы определить воздей-



© KANCO

Число детей младше 15 лет, ставших сиротами из-за СПИДА, к концу 2000 года достигнет 10,4 миллионов

стве ВИЧ/СПИД на систему образования, включая: заражение, болезнь и смерть преподавателей, менеджеров, администраторов, и детей из группы риска; потеря функций управления; и макроэкономические параметры, содержание дома и другие затраты и их влияние на жизнь общины и страны в целом;

➤ Трудность в том, чтобы заболевание не сокрушило, чтобы поддержать ощущение надежды и действенной цели, и воодушевить персонал;

➤ Недостаток ресурсов и возможностей создать эффективную систему сбора данных (и количественных и качественных);

➤ Недостаток ресурсов и возможностей, для последовательного проектирования, осуществления и контролирования действий с тем, чтобы предотвратить новую инфекцию;

➤ Потребность думать о различных образовательных и благотворительных структурах, особенно на местном уровне, а также на общенациональном уровне, с тем, чтобы справиться с воздействием ВИЧ/СПИД; и

➤ В то время как имеется большое количество информации, которую по-прежнему необходимо собрать, чтобы иметь более точное представление о воздействии пандемии, той информации, которая имеется, достаточно для мобилизации действий. Требуется параллельный подход как к сбору более точной информации, так и к осуществлению новых эффективных мер.

Области воздействия

По-видимому, ВИЧ/СПИД имеет самое большое воздействие на четыре главные области сектора образования. Он влияет на образование с точки зрения *спроса* — уменьшается спрос в существующей государственной системе образования, так как уменьшается количество детей, желающих начать или продолжить образование. Это происходит вследствие того, что: уменьшается количество новорожденных детей; имеется большое число больных детей; большее количество детей неспособно посетить школу по

экономическим причинам; и большее количество детей должно оставить систему образования из-за изменений семейных, социальных, и экономических обстоятельств.

Способность системы образования по *предоставлению* образовательных услуг также уменьшается. Это происходит потому, что большее количество преподавателей и других сотрудников могут стать инфицированными, вследствие тяжелых условий труда и высокой степени истощения при работе в системе образования. Кроме того, поскольку воздействие ВИЧ/СПИД чувствуете в производственном секторе экономики, и отражается на бюджете здравоохранения, правительственные доходы уменьшаются и/или перераспределяются с меньшим бюджетом для сферы образования. Полномасштабная инфекция может оказать разрушительное воздействие на индивидуумов и на сообщество в целом. Негосударственная система образования будет играть все более и более важную роль, чтобы помочь обеспечить содержательные образовательные услуги детям, особенно, из социально-незащищенных групп, таких как девушки и сироты, которые могут заразиться и заболеть.

Качество образования также страдает из-за пандемии. Количество работы для преподавателей уменьшается; они становятся менее активны из-за болезни кого-либо из родственников или собственной болезни; и многие семьи испытывают снижение покупательной способности, при этом становится все сложнее выделить деньги на приобретение книг и т.д. Кроме того, сокращение бюджета образования должно наиболее вероятно затронуть расходы на оборудование и аппаратуру, что неминуемо влечет за собой снижение качества образования. Потеря центральных и провинциальных администраторов/менеджеров, опытных преподавателей, и педагогов на педагогических факультетах университетов и колледжей также влияет на качество планирования, обучения, и поддержки.

Пандемия скорее всего будет негативно влиять на *равенство воз-*

можностей. Из-за биологических и социальных факторов, неблагоприятное воздействие на учащихся женского пола будет более существенным. Школьная безопасность, социальное неравенство и проблема выпуска усиливает беспокойство за девушек в современной государственной школьной системе. Кроме того, учащиеся из неблагополучных групп будут иметь меньшее количество ресурсов, для того чтобы противостоять пандемии, приводя в конечном итоге к прямой зависимости между бедностью и распространенностью ВИЧ/СПИД инфекции.

Проблема, с которой сталкиваются страны, перед лицом ВИЧ/СПИД пандемии — как защитить и государственную, и негосударственную систему образования от разрушительных действий, и одновременно приспособиться к новым потребностям, которые создает реальная жизнь.

Рекомендации

Необходимо создать основу, с которой можно было бы начинать действовать. На симпозиуме были сделаны некоторые предложения, опираясь на которые можно было бы двигаться дальше:

➤ безопасность и информационное обеспечение в рамках долгосрочной государственной программы;

➤ дальнейшее получение точной информации о том, что происходит в системе, с кем, и при каких обстоятельствах;

➤ анализ информации, и возможность участвовать в процессе принятия решения;

➤ распределение информации в доступной форме между различными группами населения;

➤ развитие сотрудничества между центральными и региональными подразделениями образования, и обеспечение поддержки работающих педагогов;

➤ создание необходимых структур и организаций — инициативы по проблеме ВИЧ/СПИД должны быть консолидированы в рамках государственных и негосударственных структур системы образования;

➤ принять и осуществлять соответствующую политику действий в отношении инфицированных ВИЧ/СПИД;

➤ мобилизовать ресурсы – создать гибкую систему распределения ресурсов позволяющую использовать их там и тогда, когда они больше всего необходимы местной администрации и негосударственным организациям, и установить партнерство с финансовыми организациями, с целью получения дополнительных ресурсов; и укрепить партнерство между группами, включая политических деятелей, правительственных чиновников, неправительственных организаций, церковь, ученых, средства информации, союзы, ассоциации родите-

лей/преподавателей (PTAS), местных лидеров и финансовые агентства. Необходимо прислушиваться к тому, что говорят преподаватели и местные чиновники о том, что необходимо сделать, как это надо сделать, и какую роль они должны играть.

Поскольку изложенные выше меры призваны стабилизировать и защитить основные функции образования, необходимо постоянно получать точную информацию о том что происходит в этой области; обеспечивать широкое распространение информации о том что выполняется, а что нет и почему; и повышать эффективность работы. Это является приоритетными направлениями деятельности МИПО

по проекту "ВИЧ/СПИД и образовательная программа".

HELEN CRAIG

h.craig@iiep.unesco.org

Дополнительная литература:

Michael J. Kelly. 2000. *Planning for education in the context of HIV/AIDS*. Fundamentals of Educational Planning, No. 66. Paris: IIEP/UNESCO, 108p. ISBN 92-803-1198-0

Копии можно получить: IIEP Publications and Dissemination, information@iiep.unesco.org

Директора школ и прогресс

➤➤➤ продолжение со стр. 2

возможности самостоятельно решать проблемы, с которыми они сталкиваются при реализации своих проектов – недостаточно и неэффективно. Хорошие школы требуют хороших преподавателей и руководителей, высоких стандартов, адекватных ресурсов и реальной ответственности. Требования должны сопровождать-

ся такой помощью, при которой они могли бы быть выполнены, стандарты должны сопровождаться настойчивостью с тем, чтобы они были сохранены. Поэтому директору должны быть предоставлены большие возможности по повышению квалификации, его необходимо более эффективно поддерживать и тщательнее контролировать. Директора должны быть обучены, регулярно поддерживаться и контролироваться.

Как это можно сделать? МИПО в настоящее время выполняет исследования вместе с несколькими партнерами, с тем, чтобы найти лучшие способы обеспечения этой поддержки и создания подходящей окружающей среды для директоров. Реализация идей на практике – цель учебной работы, которую мы предлагаем осуществить вместе.

GUDMUND HERNES

Улучшение управления школой...

➤➤➤ продолжение со стр. 1

разом поняты теми, кого они главным образом касаются – директорами школ. Таким образом, перед осуществлением новых реформ, необходимо наличие позитивного общественного мнения как в обществе в целом, так и в школьном сообществе в частности.

Во-вторых – и это более существенно – проведение реформ не сопровождается реформами на центральном уровне, усиливающими позиции директора. В большинстве стран, система отбора и приема на работу не изменилась, стимулирование повышения уровня профессиональной подготовки и возмож-

ности профессионального роста, если они существуют, остаются недостаточными. Директора школ, особенно в более отдаленных областях, изолированы и получают маленькую или не получают никакой поддержки от государственных структур. Во многих странах, существует ничтожное количество стимулирующих факторов стать или остаться директором школы. Общим результатом слабых реформ – наличие существенного несоответствия между существующим неизменным положением директора школы и представлением об идеале лидера творческого педагогического коллектива.

Это не должно останавливать государственных чиновников в пре-

доставлении школам большей автономии и выдвижения на первый план важности директора школы. Однако, это подтверждает необходимость срочной разработки общей системы реформ на центральном уровне, нацеленной на улучшение системы управления школой и усиления роли директора. Осуществляемые при этом действия должны:

➤ разъяснить области автономии и уровни ответственности так, чтобы директор школы в большей степени ощущал поддержку, нежели чрезмерную загруженность;

➤ сочетать такую автономию и ответственность с сильной и последовательной системой поддержки, особенно для недавно назначенно-

го и/или изолированного директора школы;

- улучшить набор и процедуру выбора, поощряющие раннюю идентификацию потенциальных кандидатов и использующих систему наставничества со стороны опытных директоров школ;
- разработать мотивационные компоненты карьеры, предлагая различные возможности для профессионального роста и усиливая производственное обучение;
- создать систему взаимной поддержки и дискуссионный форум для директоров школ.

Некоторые страны уже осуществили некоторые из этих действий. В Корее изменилась система приема на работу, с тем, чтобы привлечь более молодых кандидатов, и так, чтобы учесть мнение сотрудников школы относительно личности нового директора. В Шри-Ланке, 'система управления ориентированная на школу' переопределила сферы ответственности на различных уровнях управления, включая уровень директора школы. В Малайзии недавно была разработана система раннего выявления талантливых директоров школ. Отобранных кандидатов перед началом их самостоятельной работы обучают с привлечением опытных директоров школ. Наиболее всесторонние усилия были сделаны в Гон-

конге и различных штатах Австралии, но для большинства стран проблема остается, в том чтобы повернуть разрозненные усилия не скоординированных реформ в русло общей государственной политики.

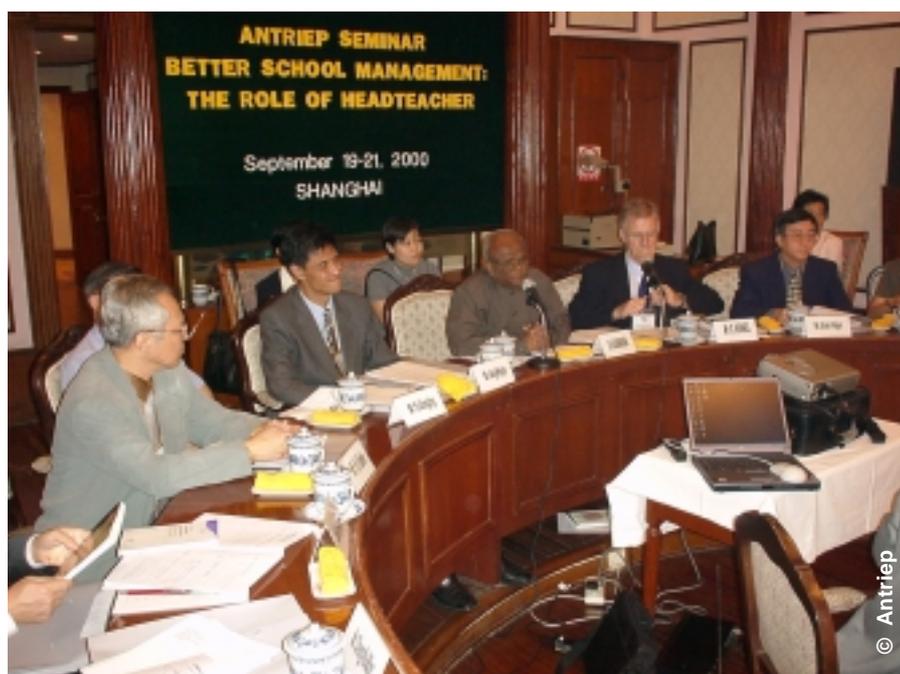
Введение и осуществление таких новых реформ столкнется с различными препятствиями. Количество директоров школ сокращается: приблизительно на 10,000 в Шри-Ланке, приблизительно на 200,000 в Пакистане и более чем на миллион в Китае. Подготовка такого числа новых директоров потребует существенных усилий. В то же самое время, следует учитывать, что директор школы — только одно из действующих лиц, и что его/ее интересы не всегда совпадают с интересами преподавателей или сообщества. Реформа, по которой школьный бюджет передается в руки общины (реализованная в некоторых Индийских штатах) не получает особого одобрения и поддержки среди сотрудников школы, укрепление внутри школьного управления могло бы быть популярно среди директоров, и значительно в меньшей степени среди преподавателей.

Многие участники выдвинули на первый план сложность мотивации директоров. Самым существенным стимулом, похоже, является не столько финансовая поддержка,

сколько возможность самостоятельно проводить позитивные преобразования в школе. Недостаток власти, не позволяющий реализовать желания и возможности улучшить ситуацию в школе — деморализует. Но предоставление им большей степени автономии привело в нескольких странах, таких как США и Великобритании, к нежеланию сотрудников переходить на должность директора школы из-за большой нагрузки и нервного напряжения.

Кроме того головной болью для государственных чиновников является разнообразие различных контекстов, в которых работают директора школ в зависимости от размера и уровня школы, социально-экономического развития общества, поддержки, полученной от инспектирующих органов, и так далее. Приспособление реформ к этим различным контекстам — сложная задача. Проблема становится еще более сложной, когда предстоит разработать программу развития, поскольку необходимо учесть подготовку каждого директора. Это связано с возможно наиболее запутанной проблемой, которую необходимо решить: можем ли мы определять портрет идеального директора школы, который будет реализовывать реформу и создавать новую школу. Многие обсуждалось на семинарах: должен ли директор быть лидером или менеджером; он/она должен быть силен в педагогике, администрировании, связях с общественностью, управлении персоналом и финансовом управлении или во всех этих направлениях? Единственный идеальный портрет мог бы быть не конструктивным, так как многое зависит от характеристик специфических школ, уровня школьной автономии и культуры каждой страны.

Хотя проведение реформы школьного управления - сложная проблема, имеется несколько обнадеживающих факторов: имеется согласованное мнение о необходимости предоставления больших ресурсов школам, с тем чтобы гарантировать долговременное изменение; несколько успешных новшеств, имеющих небольшую стоимость, обеспечили высокую эффективность уп-



Круглый стол в Сентябре 2000 года в Шанхае на семинаре ANTRIEP

правления школами и директорами со стороны центральных министерств; и, наконец, многие директора преуспели, несмотря ни на что, в преобразовании своих школ в маленькие преуспевающие центры.

В ближайшие месяцы, члены сети ANTRIEP, включая МИПО, планируют исследовать, что сделало эти успехи возможными, как их повторить и какую роль должны играть соответствующие учрежде-

ния, чтобы внедрить их в общую практику.

ANTON GRAUWE
a.degrauwe@iiep.unesco.org

ANTRIEP – модернизация в фактах

Азиатская Сеть Учебных и исследовательских институтов по Планированию Образования (ANTRIEP) была создана в 1995 с общей целью обеспечения возможности совместного обсуждения и регулярного взаимодействия, разделение опытов и создания национальных ресурсов для обучения и проведения совместных исследований в регионе. Сеть получила признание и уважение среди ученых, чиновников и национальных правительств в Азии благодаря последовательным и постоянным действиям за пять лет, прошедших с момента своего создания.

Информационный бюллетень ANTRIEP, издаваемый дважды в год, является средством, с помощью которого происходит обмен и распространение опыта между странами-членами Сети по интересующим их темам. *Информационный бюллетень* играет важную роль в поддержании работоспособности сети, в планировании совместных действий, информировании широкой общественности о работе Сети и разъяснении ее целей среди политиков на национальном уровне. Тираж *информационного бюллетеня*, начиная с первого издания в 1996, вырос в четыре раза.

Сеть организует регулярные семинары и встречи, которые обеспечивают возможность для взаимодействия между профессионалами, учреждениями, политиками и экспертами регионов, совместно планирующих работу сети в будущем. Темы, отобранные для серии семинаров – *Децентрализация* (Дели, 1995), *Наблюдение и услуги поддержки* (Сеул, 1997), *Школьная эффективность* (Коломбо, 1998) и *Улучшение управления школой* (Шанхай, 2000) – привлекли особое внимание. Сеть издает и широко распространяет ряд буклетов, которые включают сообщения семинаров и избранные статьи, представленные на семинарах. Самая последняя публикация в этом ряду – сообщение о встрече в Коломбо, *"Улучшение эффективности работы школы: Азиатский эксперимент"*¹.

С самого начала, учреждения-члены Сети были вовлечены в совместное исследование. В исследованиях по теме *"Наблюдение и поддержка в Азии"*², участвовало несколько учреждений. По его окончании был издан отчет, который включает опыт стран и уроки, извлеченные целыми регионами. Недавно был начат новый, слегка более честолюбивый, совместный проект, к участию в котором привлечены все члены ANTRIEP. Он касается одной из главных проблем, стоящих перед министерствами образования в Азиатском регионе, а именно, – улучшение качества школ, путем изменения методов управления ими. Проект, названный *"Улучшение школьного управления в Ази-*

атских странах: возможности директоров" включает подготовку национальных диагнозов, изучение творческих опытов, проектирование и разработку учебных материалов, частые встречи по обмену результатами исследований, организация программ обучения учителей, и наконец интеграция опыта, полученного в национальных программах обучения.

Развитие Сети теперь достигло уровня зрелости, и учреждения-члены Сети стали принимать более активное участие в деятельности Сети. Многие учреждения-члены Сети извлекли выгоду из объединенных действий, которые инициировали их на проведение исследований и повысили их способности по проведению таких исследований. В некоторых случаях их взаимодействие с сетью позволило им повысить свою значимость в своих собственных странах.

Один из наиболее важных и положительных признаков зрелости Сети – начало самостоятельных действий, начатых непосредственно учреждениями-членами Сети. Многие учреждения подписали двусторонние соглашения между собой по общим проблемам, чтобы организовать объединенные программы обучения, посещения по обмену опытом и участвовать в программах, организованных другими учреждениями-членами Сети. Другой положительный признак относится к созданию подсети учреждений в пределах одной страны. Эти шаги к двустороннему сотрудничеству и созданию подсетей – позитивные признаки ускоренного продвижения Сети к намеченным целям.

В настоящее время, ANTRIEP насчитывает 17 учреждений из 10 стран, включая МИПО, (Бангладеш, Китай, Индия, Индонезия, Корея, Малайзия, Непал, Пакистан, Филиппины, и Шри-Ланка). NIEPA³ в Новом Дели работает как полномочный представитель и председателем Сети в настоящий момент является – директор шанхайского Института Развития Людских Ресурсов.

N.V. VARGHESE
nv.varghese@iiep.unesco.org

¹ *Improving school efficiency: the Asian experience.* Report of the ANTRIEP meeting, Colombo, Sri Lanka, 15-17 December 1998. Paris: UNESCO/IIEP. 2000. ISBN 92-803-1195-6. 186 p.

² *Supervision support services in Asia. Vol. 1: A comparative analysis; Vol. 2: National diagnoses.* G.Carron, A. De Grauwe, R.Govinda. Paris: UNESCO/IIEP. 1998. 97p. ISBN 92-803-1172

³ National Institute for Educational Planning and Administration.

Удачное начало 36-ая группа стажеров МИПО посещает Фонтенбло

Участники программы МИПО по повышению квалификации (ППК) 2000/2001 года были доставлены в Фонтенбло, бывшее поместье Наполеона, приблизительно в 65 километрах на юго-восток от Парижа, для участия в двухдневной ориентационной программе 12 и 13 октября. Это была превосходная возможность для участников, покинуть суматоху Парижа, узнать друг друга в дружественной спокойной атмосфере ... и, в большей степени для того, чтобы составить первое представление об осенних пейзажах Европы.

Как и в предыдущие годы, ориентационный семинар дал участникам ППК возможность поделиться своим профессиональным опытом и точкой зрения на образование со своими коллегами, высказать свои пожелания о навыках, которые они хотели бы приобрести в процессе обучения и получить больше информации о содержании курса.

Работа проходила и на пленарных сессиях и в маленьких группах, чтобы интенсивное обсуждение в рабочих группах следовало бы за лекционными сообщениями для всех участников на пленарных сессиях.

Разнообразие уровней подготовки участников было один из наиболее поразительных аспектов семинара. Это было также заметно в процессе обсуждений, при которых

было очевидно, что системы образования существенно отличаются в разных странах из-за специфических географических особенностей, населения, уровня развития, культуры, образовательных традиций, возможностей школьного образования и т.д.

Несмотря на различия, по мере продвижения в дискуссиях вперед выявлялось множество общих аспектов. Во всех странах, приоритет отдается структурам, ответственным за образовательное планирование и управление, чья роль единодушно отмечена ключевой.

По-видимому, имеется общая тенденция к децентрализации в большинстве стран, даже если ее форма различается в разных странах. Однако, передача управления остается наиболее частым решени-

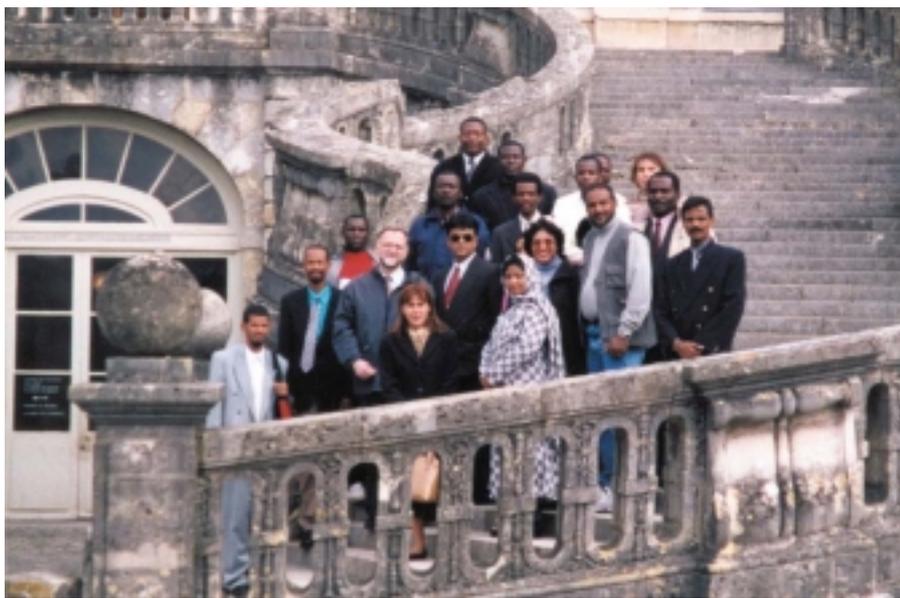
ем. Эти реформы часто связаны со стремлением повышения эффективности, а также с потребностью передать ответственность за систему образования ключевым фигурам (семье, преподавателям, общественным организациям, и т. д.).

Однако, этот процесс часто сталкивается со структурными ограничениями, связанными с недостатком навыков управления и контроля у местных властей. Этим часто объясняется медленный прогресс в сфере осуществления децентрализации, и нежелание некоторых чиновников брать на себя ответственность за управление.

Финансовые ограничения также являются общей особенностью для представленных стран. Это часто сводится к вопросу: как один может обеспечить качественное образование для многих?

Несмотря на намерение правительств обеспечить образование для каждого и в то же самое время гарантировать его высокий уровень, вопрос финансирования образования становится все более и более проблематичным.

Дальнейшее обсуждение позволило определить некоторое множество решений, которые, по-видимому являются удачными для некоторых стран. Общая политика в этой области сводится к диверсификации источников финансирования. Увеличивающееся участие общества, развитие частного сектора, сотрудничество с негосударственными организациями, иностранными спонсорскими организациями и т. д. — вот только некото-



Группа учащихся и сотрудников МИПО на лестнице Наполеона в Фонтенбло

рые из финансовых ресурсов, которые должно использовать правительство для того, чтобы решить проблемы в образовании.

Участниками также были отмечены проблемы новых информационных и коммуникационных технологий как непосредственно в процессе обучения, так и в планировании и управлении системой образования.

Что касается национальных ресурсов, участники единодушно согласились с необходимостью поддержки введения ясных и эффективных процедур и, прежде всего, для обучения профессионалов и экспертов в системах образования на всех уровнях в рамках процесса планирования.

Другая тема, которая интенсивно обсуждалась среди участников, касалась понятия планирования образования и управления: какое образование планировать? Здесь было отмечено, что концепция планирования образования и управления меняется в соответствии с опытом

каждого конкретного человека. Это также высветило разнообразие возможностей планирования образования и различные проблемы: формулировка политики, статистика, финансирование, качество, и т.д.

Пожелания, высказанные участниками по тематике обучения, ясно показали их стремление разобраться в проблемах планирования, но также высказывались пожелания повысить эффективность своей текущей работы и выполнение будущих профессиональных обязанностей.

Как только участники закончили обсуждение, преподаватели МИПО предоставили им информацию о содержании программы повышения квалификации, методах преподавания и системе оценок. Эта информация позволила участникам определить их индивидуальные потребности в процессе обучения, сформировать свой собственный план обучения, учитывая имеющиеся учебные модули.

Внимание стажеров было обращено на важность выпускной работы, которая отражает навыки, приобретенные в течение года, и на необходимость ее написания в течение отведенного для этого времени. Выбор темы выпускной работы имеет особое значение, так как она должна быть значимой с одной стороны, а с другой - закончена в рамках времени, отведенного на обучение.

Семинар был организован Французской Национальной Комиссией при ЮНЕСКО и позволил участникам не только познакомиться друг с другом, но также и ознакомиться городом Фонтенбло и посетит *Château*, бывший дворец Наполеона Бонапарта. Именно здесь Наполеон подписал отречение от власти в 1814.

Живой интерес, продемонстрированный участниками на этом семинаре – надежный признак интенсивного обучения в течение года.

KHADIM SYLLA



Одна из групп интенсивно работает с руководителем учебной программы МИПО, господином, Lars O. Mählick



Виртуальный Институт Модернизация в конце 2000

Увеличивающийся спрос на помощь и услуги, а также расширившиеся возможности в сфере информационных технологий, побудили МИПО обеспечить возможность дистанционного образования. С тех пор, как в 1994 был организован первый курс по планированию разработки школьных учебников, использовавший систему телеконференций Университета West Indies, МИПО организовал еще десять курсов дистанционного обучения. Два года назад был сформирован Виртуальный Институт как отдельное подразделение для проведения дистанционного обучения.

В дополнение к курсам дистанционного обучения МИПО теперь предлагает образовательные программы, разработанные для поддержки учащихся прежних курсов. Изменение системы планирования образования приводит к тому, что многие обращаются за помощью к Институту для обновления знаний и навыков.

Предложения Виртуального Института направлены на то, чтобы обеспечить возможности адаптивного образования, не требующие поездок или отсутствия на рабочем месте. Они в большей степени зависят от 'виртуального' места, где участники учебного курса вместе работают и обмениваются информацией и опытом по важным темам и методам, используемым при планировании образования. Члены сети МИПО вновь объединены в новом контексте.

Используется несколько моделей:

- Дискуссионные форумы в Интернет;
- Курсы дистанционного обучения.

Дискуссионные форумы

Форумы используются прежде всего для продолжения образования, и таким образом, открыты для прежних участников учебных курсов МИПО. На предыдущих

двух форумах обсуждался важный вопрос — сокращение повторений, являющийся существенной проблемой для многих систем образования. Эта проблема также отражена в серии брошюр МИПО — "Основные принципы планирования образования". Форум был проведен на английском языке в 1999 и по-французски в 2000. Сообщения форума можно найти на WWW-сайте МИПО в разделе "Новости" в подразделе "Виртуальный Институт".

Форум в Интернет зависит от активности людей, участвующих в обмене информацией и опытом. По этой причине МИПО заинтересован в участии как можно более широкой аудитории в этих форумах, и продолжает поощрять активное участие в них членов сети МИПО.

Курсы дистанционного обучения

Предлагается два типа курсов: короткий курс переподготовки, предназначенный для продолжающих обучаться, и продолжительные трехмесячные курсы. Самый последний курс, предлагаемый на английском и французском языках, был организован как образовательная программа основанная на учебном модуле "*Затраты на образование, расходы и финансирование*".

Трехмесячные курсы предлагаются 10 — 15 учреждениям, использующим модель, которая предназначена для реализации, как персональных возможностей, так и возможностей организации в целом. На этих курсах, в каждом учреждении формируется группа учащихся. Учащиеся работают индивидуально, со своими коллегами и с учащимися других организаций. Для специально отобранных университетов предлагаются курсы "*Стратегическое финансовое управление в университетах*" и "*Управление сотрудничеством между университетами и промышленными предприятиями*", для министерств образования предлагается курс "*Использование индикаторов при планировании начального образования*".

Хотя участники отметили, что они пропускают некоторые очные семинары, они также указали на то, что практически невозможно решить задачу одновременного участия в семинаре или симпозиуме многих сотрудников, работающих в одном учреждении. Кроме того при дистанционном участии в семинаре, участники остаются на работе и имеют доступ к информации, или данным, которые требуются при выполнении упражнений или которые им необходимы по ходу проведения семинаров. После того, как курс закончен, они могут сохранить связь по электронной почте со своими коллегами из других стран, что послужит укреплению сети МИПО.

Деятельность в 2001 году

Планы на 2001 год включают два трехмесячных курса дистанционного обучения и два форума в Интернет. Как только станет известна дополнительная информация, она сразу же будет разослана тем, кто находится в списке рассылки Виртуального Института, и эта информация будет кроме того размещена на сайте МИПО.

Взгляд в будущее

Поскольку мы планируем нашу работу на более длительный срок, мы хотели бы спросить Вас еще раз относительно вашего участия в проекте. Пожалуйста, сообщите нам, какие темы Вы хотели бы в будущем обсудить по проблеме дистанционного образования и по проблеме обучения с целью повышения квалификации и переобучения. Мы будем рады получить от Вас сообщение.

Susan D'Antoni
s.dantoni@iiep.unesco.org
или Web-сайт МИПО
<http://www.unesco.org/iiep/>

Объявление

Летняя Школа МИПО 2001 года

Летняя Школа МИПО проводится каждый год в конце июня или в начале июля. Цель состоит в том, чтобы объединить, на одну или две недели для активной работы по определенной теме, широкий круг людей, работающих в сфере управления и контроля за системой образования.

Летняя Школа 2001
2-6 июля 2001 года, МИПО, Париж

Финансирование образования – роль, которую может играть семья и общественность

Финансирование образования – проблема острая более чем когда-либо, тем более, что международное сообщество только что вновь подтвердило цель – обеспечение универсального образования.

❖ Почему Летняя Школа? Для кого?

МИПО хочет обеспечить возможность распространения информации и методов, которые являются, и практичными и полезными, и дать участникам возможность обменяться идеями и своим собственным опытом.

МИПО хотел бы видеть организации, заинтересованные развитием системы образования: представителей национальных министерств, спонсорские организации, негосударственные организации, исследователей

❖ Кто финансирует образование? Как развивать системы образования при жестком контроле затрат?

Представления относительно конкретных исследований выполненных в нескольких странах относительно механизмов финансирования и оценки затрат будут служить основанием для обсуждения по стратегии финансирования и привлечению семьи и общества к финансированию и управлению школами.

❖ Как правильно оценивать затраты образования и предвидеть будущие бюджетные потребности систем образования?

Содержание этой части курса будет строго методологическое. Будут представлены и обсуждены соответствующие методы, основанные на конкретных приме-

рах, для оценки общих расходов на образование и прогнозирования потребностей бюджета.

❖ Более подробно

Первая сессия Летней Школы по теме "Финансирование образования" пройдет в главном здании МИПО в Париже в течение первой недели июля 2001 года.

Рабочими языками сессии будут английский и французский. Синхронный перевод будет обеспечиваться на обоих языках.

Участники должны самостоятельно оплачивать свое пребывание в Париже. Институт поможет им спланировать пребывание в Париже и зарезервировать номер в гостинице.

Число мест ограничено. Необходима предварительная регистрация, и регистрационный взнос.

Рекламный листок, содержащий более полную информацию о Летней Школе 2001 года по *финансированию образования*, будет выслан в Ваш адрес по Вашему запросу.

Для дальнейшей информации, пожалуйста, свяжитесь с:
Serge Péano

Международный Институт Планирования Образования
7-9, rue Eugène-Delacroix
75116 Paris

Tel: (+33-1) 45.03.77.48

Fax: (+33-1) 40.72.83.66

s.peano@iiep.unesco.org

www.unesco.org/iiep



«Институт
во взаимодействии
с окружающим миром»

СЕМИНАРЫ, ИНТЕНСИВНЫЕ УЧЕБНЫЕ
КУРСЫ И СИМПОЗИУМЫ

□ **Субрегиональный курс
"Государственное управление
высшего образования
в Латинской Америке и
странах Карибского
бассейна"**

(Кингстон, Ямайка,
29 января – 2 февраля 2001)

Организованный в сотрудничестве с Институтом Высшего образования ЮНЕСКО в Латинской Америке и Карибском бассейне (IESALC), подразделением ЮНЕСКО на Ямайке и Университетом West Indies, этот семинар ставит перед собой цель – ознакомить чиновников высшего звена с современными методами управления ресурсами. В условиях снижения государственного финансирования, управление учреждениями высшего образования связано с новыми проблемами, такими как методы мобилизации дополнительных ресурсов и поиск путей улучшения использования существующих ресурсов.
Контактный адрес:
t.martin@iiep.unesco.org

□ **Интенсивный курс обучения
"Затраты на образование,
финансирование и
составление бюджета в
развивающихся странах
Восточной Азии"**

(Манила, Филиппины,
19 февраля – 2 марта 2001)

Финансовый кризис 1997 имел разрушительные последствия для финансирования образования в развивающихся странах Восточной Азии. Отметив эту тему как приоритетную в повестке дня, Национальная Комиссия ЮНЕСКО на Филиппинах попросила, чтобы МИПО восстановил этот курс согласно Программе Участия ЮНЕСКО. Разработанный, с целью рассмотреть подходы и методы анализа стоимости, финансового управления и бюджетного прогнозирования в сфере образования, курс будет предназначен для наиболее пострадавших стран Юго-Восточной Азии, а именно: Бруней, Индонезия, Малайзия, Папуа Новая Гвинея и Филиппины.
Контактный адрес:
i.kitaev@iiep.unesco.org

□ **Национальный курс обучения
"Лидерство, оценка и
организация" для деканов
высших учебных заведений
Туниса.**

(Тунис, Тунис,
22 – 24 февраля 2001)

Главная цель этой программы обучения – обратить внимание деканов высших учебных заведений Туниса на появившиеся новые задачи и новые методы управления в контексте децентра-

лизации. Эта учебная программа – часть программы направленной на повышение эффективности обучения осуществляемой МИПО по просьбе Министерства Высшего образования Туниса. Курс будет посвящен проблемам, связанным с методами и способами достижения академического лидерства на факультетах высших учебных заведений, оценке программ и сотрудников, а также организации учебных задач в рамках факультета.

Контактный адрес:
t.martin@iiep.unesco.org

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА МИПО

□ **Финансирование образования**

Франция (с января 2001)

Помощь Управлению Планирования и Развития Министерства Образования Франции в реконструкции национальной информационной системы по расходам на образование.

Контактный адрес:
s.peano@iiep.unesco.org

Чад (март 2001)

Помощь Управлению Планирования Министерства Образования в развитии национальной информационно-статистической системы в образовании.

Контактный адрес:
s.peano@iiep.unesco.org

Мавритания (март 2001)

Поддержка в реконструкции информационно-статистической системы страны.

Контактный адрес:
s.peano@iiep.unesco.org



тел/факс (812)-110-6331

Новости МИПО доступны в Интернете:
<http://www.unesco.org/iiep/english/newsletter/current.htm>
Русский вариант: <http://k35.aanet.ru/iiep/news/newslist.htm>

