

## **Концепция преобразования муниципальных школ г. Нью-Йорка и построения доверительных отношений**

**Директор Департамента образования Дэвид С. Бэнкс**

**2 марта 2022 г.**

### **Введение**

Доброе утро! Рад приветствовать вас здесь, в главном офисе Твид, и онлайн.

Я нахожусь на посту директора Департамента уже два месяца. Думаю, что настало время подробнее рассказать о моем видении будущего муниципальных школ г. Нью-Йорка и достижениях этих целей. За короткое время нам удалось сделать многое, и я хочу поблагодарить вас за это.

Во-первых, мэр Адамс и я не можем передать, как мы гордимся действиями наших учеников, семей, учителей и сотрудников на волне омикрон-штамма. Благодаря нашему сотрудничеству с Департаментом здравоохранения г. Нью-Йорка (DOHMH), организацией NYC Test & Trace Corp, Департаментом полиции г. Нью-Йорка (NYPD), губернатором Kathy Hochul, президентом профсоюза UFT Michael Mulgrew, президентом профсоюза CSA Mark Cannizzaro, исполнительным директором профсоюза District Council 37 Henry Garrido, президентом профсоюза Local 237 Greg Floyd, президентом профсоюза 891 Robert Troller и многими другими партнерами наш план Stay Safe, Stay Open («Соблюдаем безопасность, продолжаем работу») успешно применяется: уровень заболеваемости снизился с 16% в начале января до 1% в начале февраля.

Нашему городу важно, чтобы школы оставались открытыми. Возвращение к очному обучению — большой шаг к возвращению к нормальной жизни. Муниципальные школы играют важную роль в жизни и экономике Нью-Йорка. Наши семьи зависят от школ; родители могут вернуться на работу, зная, что дети находятся в благоприятной развивающей среде, где предъявляются высокие требования.

План Stay Safe, Stay Open работает! 3 января, когда я вступил в должность, посещаемость была на уровне 65%. Сегодня этот показатель составил 89%.

В течение долгих месяцев наши школы были закрыты, дети страдали, ведь они лишились привычного распорядка, заботы учителей, общения со сверстниками. Несомненно, это отрицательно сказалось на их психическом и физическом состоянии детей. Многим школьникам, особенно из числа лесбиянок, геев, бисексуалов, транссексуалов и квир (LGBTQ+)

приходилось находиться дома, в среде, где они не всегда могли быть самими собой, где им было небезопасно. Наша команда будет тесно сотрудничать с Департаментом здравоохранения и его новым руководителем Dr. Ashwin Vasani для внедрения инновационных, комплексных стратегий по поддержке психического и эмоционального благополучия учащихся.

Помогая учителям и детям залечивать раны и привыкая к новым условиям жизни, мы движемся вперед. Учащиеся и учителя вернулись в школу, школьники-спортсмены участвуют в мероприятиях PSAL, классы и коридоры наполнились энергией. На переменах маски уже не нужны, и мы надеемся, что ближайшую неделю они будут отменены и в классах. Давайте поаплодируем тем, кто сделал это возможным.

При этом внесем ясность: Covid — далеко не единственная проблема, с которой сталкиваются наши школы. За последние пять лет мы лишились 120 000 учащихся. Эта тенденция появилась еще до пандемии, и с тех пор процесс только ускорился. Нам необходимо решительно отреагировать на это «голосование ногами». Для восстановления доверия нам необходимо честно обозначить проблемы, с которыми мы сталкиваемся:

- У нас недостаточно выпускников, готовых к колледжу и трудовой деятельности;
- У нас много школ, где низок уровень безопасности;
- У нас слишком много школ, не обеспечивающих высокие академические требования и возможности ускоренного обучения;
- У нас слишком много детей, которые к третьему классу не умеют читать на должном уровне, и пр.

Мы должны признать суровую правду: система, которая тратит 38 миллиардов долларов в год, не в состоянии обеспечить должный уровень знаний по математике и английскому языку до двух третей чернокожих и латиноамериканских учащихся.

Задача наших школ — стать двигателем американской мечты для всех наших учеников и их семей; нам придется действовать совершенно иначе для укрепления доверия.

Школам необходимо связать учебу с реальным миром и интересами детей, обеспечить значимое обучение в безопасной и увлекательной среде, подготовить выпускников к успеху в послешкольной жизни. Это касается

всех детей, вне зависимости от языка домашнего общения, особых потребностей или жизненных обстоятельств.

Все родители хотят самого лучшего для своих детей.

Но пока это недостижимо для многих, особенно представителей расовых меньшинств, для которых школа — путь к экономическому благосостоянию. Поэтому мэр Адамс и я безусловно привержены идее трансформации школьной системы, чтобы каждый выпускник имел возможность подготовиться к достойной карьере, обеспечить себе долгосрочную экономическую безопасность и стать проводником перемен.

### **Пути реализации цели**

Более трех десятилетий общения с семьями, коллегами-преподавателями и учащимися позволили мне сформировать то, что я называю four pillars — четырьмя ключевыми компонентами улучшения работы и укрепления доверия.

*Начнем с первого компонента «Переосмысление опыта учащихся».*

Недавно на Riker's Island я общался с юношами и девушками, которые проходили обучение по технике безопасности (OSHA) и осваивали плотницкие навыки. Они были очень сосредоточены и явно увлечены тем, что делали. Когда я спросил их о школе, все они отрицательно оценили свой опыт обучения. Но в тот момент они занимались с большим увлечением, не потому, что находились за решеткой, а потому, что эти занятия имели для них смысл и значение. Они увидели будущее для себя. Один молодой человек поднял руку. «Если бы я занимался этим в школе, я бы ни дня не пропустил.»

Когда я говорю о переосмыслении опыта учащихся, я имею в виду, что дети должны изучать то, что имеет для них значение и что им интересно. Почему бы нам не сделать так, чтобы дети с радостью бежали в школу по утрам?

Центральным элементом переосмысления процесса обучения являются новые обязательства перед учащимися и семьями, которые мы называем инициативой «Пути к карьере» (Career Pathways Initiative). В рамках этой инициативы мы создаем программы профессиональной ориентации, чтобы помочь школьникам понять свое предназначение и реализовать самые смелые мечты.

В партнерстве с педагогами, профсоюзами, лидерами государственных органов, общественности и деловых кругов мы хотим добиться того, чтобы все учащиеся заканчивали школу с твердым планом, на пути к среднему классу.

С этой осени мы приступим к реализации этой программы. Это включает в себя пилотные модели, открывающие новые пути профессионального роста, в том числе программа Early College, создание общесистемной инфраструктуры (включая новые центры STEAM и расширение профориентационных классов, а также обучение преподавателей и руководителей школ способам поддержки учащихся в планировании будущего и развитии их увлечений. Мы сделаем так, чтобы молодые люди могли открыть для себя интересную работу и профессии, о которых они не знали.

Как известно, Нью-Йорк — мировая финансовая столица. Мы должны уделять приоритетное внимание финансовой грамотности, чтобы наши выпускники были вооружены знаниями и могли принимать взвешенные финансовые решения.

Переосмысление процесса обучения также связано с нашей целью выпускать молодых людей, способных стать проводниками перемен в местных сообществах и городе в целом. Некоторые наши школы уже добились успеха в создании активного ученического самоуправления и вовлечении учащихся в общественно полезную деятельность. К примеру, Brooklyn Occupational Training Center, школа Округа 75, постоянно внедряет инновации для вовлечения учащихся с самыми разными потребностями в качественное гражданское воспитание. Преподаватель Matt Gorin адаптировал тематические ресурсы по инициативному бюджетированию, чтобы вербальные и невербальные учащиеся могли графически представлять свои идеи, участвовать в обсуждениях и поддерживать друг друга.

Эта работа по гражданскому воспитанию очень важна, потому что нашей демократии необходимо воспитывать активных граждан. Возможно, вы помните Tonight Show with Jay Leno. Ведущий регулярно брал интервью у прохожих на Hollywood Boulevard и задавал простые вопросы о текущих событиях и работе государственных органов. Ответы опрашиваемых со средним образованием поражали своей комичностью, но с другой стороны было совсем не смешно. Много американцев не голосуют и почти ничего не знают о работе государственных органов. Для нашей демократии это очень

плохо, Муниципальные школы призваны воспитывать активных членов демократического гражданского сообщества.

В нашей сегодняшней аудитории несколько выборных должностных лиц. Важно, чтобы все учащиеся понимали, чем вы занимаетесь. Мы хотим, чтобы выпускники участвовали в жизни гражданского сообщества, предварительно зарегистрировались для голосования и были готовы к своим первым выборам. Недостаточно говорить детям, что они могут стать лидерами. Надо дать им возможность на практике убедиться в важности голосования для их будущего.

Я рад представить вам **Jade Grieve, руководителя Отдела планирования будущего учащихся (Chief of Student Pathways)**. В ближайшие месяцы мы объявим о наших новых направлениях работы.

Чтобы подготовить детей к будущему успеху и поддержать их уже на первых этапах обучения, важно, чтобы все они хорошо владели навыками чтения. Те из вас, кто работает в главном офисе Твид, конечно узнают этого человека, который в любую погоду стоит перед зданием с плакатом в руках. Он абсолютно прав! Его зовут Билл, он двадцать лет проработал школьным учителем в штате Огайо.

Спасибо, Билл, за ежедневное напоминание о том, что **развитие грамотности** лежит в основе всей нашей работы. Когда мы говорим о неравенстве в обучении и обеспечении равных возможностей, мы не можем обойти стороной пробелы в чтении, которые тесно связаны с проблемами, с которыми сталкиваются наши учащиеся с ограниченными возможностями и многоязычные учащиеся. Я надеюсь, что мы сможем найти пути преодоления этого неравенства, и Биллу больше на придется стоять на улице с плакатом.

Наши нынешние подходы к обучению чтению и письму не приносят ожидаемых результатов. Поэтому мы намерены с самого начала предлагать всем детям проверенный временем звукобуквенный метод обучения чтению. Мы будем использовать комплексные инструменты выявления дислексии, чтобы подбирать индивидуальные меры ее преодоления. Это включает методики, которые доказали свою эффективность в Windward School, независимой школе Нью-Йорка, которая использует мультисенсорные подходы для коррекции дислексии и связанных с ней проблем. Наш план

также включает повышение квалификации учителей, которые смогут использовать эффективные стратегии поддержки детей с дислексией.

Мы делаем все возможное, чтобы все наши дети стали способными читателями, в частности, мы намерены создать консультативный совет по развитию грамотности (Advisory Council on Literacy), в который войдут ведущие учителя. Наша поддерживающая, учитывающая культурные особенности учебная программа по грамотности и другим предметам будет актуальна для всех наших учащихся. Это найдет отражение в выборе материалов для чтения. Фредерик Дуглас (Frederick Douglass) сказал: «Научившись читать, вы навсегда обретете свободу».

Мы также будем уделять особое внимание раннему образованию, не только в 3-К и Pre-К, но и от рождения. Чтобы дети научились хорошо читать, мы должны развивать критические языковые навыки с самого начала. Учеба не начинается в 4 года. Первые три года — важный этап роста и развития, они оказывают глубокое влияние на обучение, здоровье и благополучие на протяжении всей жизни. Работающие родители особенно рассчитывают на наши качественные программы ухода и обучения. Более подробная информация о наших дальнейших действиях будет представлена позже, но мы хотим отметить, что местные организации (СВО) - поставщики услуг важнейшим компонентом системы дошкольных учреждений Нью-Йорка, и мы обеспечим им и программам муниципальных полную поддержку в обслуживании наших самых маленьких детей и их семей. Возглавит эту работу заместитель директора Департамента образования по вопросам дошкольного образования **Dr. Kara Ahmed**.

Еще один компонент преобразований — **виртуальное обучение**. В марте 2020 г. все наши учителя неожиданно для себя стали виртуальными учителями. Мы должны учитывать трудные уроки последних двух лет пандемии. Виртуальное обучение открывает двери наших классов.

Поэтому в ближайшие недели мы создадим Консультативный комитет по цифровому обучению, в который войдут педагоги, администраторы, семьи и ученики. Его задача — изучить пути наиболее эффективной интеграции технологий в учебный процесс. Это будет включать пилотные модели виртуальных курсов, предполагающих качественное цифровое под руководством подготовленных и оснащенных учителей.

Консультативный комитет также рассмотрит вопрос о предоставлении нашим учителям подготовки и ресурсов, необходимых для внедрения смешанного обучения в повседневную практику. Мы надеемся продолжить совместную работу с UFT по этим важным вопросам.

В будущем мы должны иметь возможность предоставлять при необходимости высококачественное дистанционное обучение в режиме реального времени. Более того, мы должны использовать полученный за последние два года опыт предоставления нескольких вариантов обучения. Некоторые дети предпочитают виртуальное обучение; другим нужно работать днем; есть те, кто бросил школу, но вернулся бы в класс при возможности смешанного обучения (онлайнowego и очного). Мы обеспечим эти варианты тем, кто в них заинтересован.

С этим связан вопрос необходимости переосмыслить, как наши учащиеся могут продемонстрировать степень овладения учебным материалом. Мы должны найти варианты в дополнение к стандартизированным тестам, чтобы обеспечить гибкость в прохождении материала в удобном темпе и дать школам возможности для внедрения инновационных, нестандартных идей обучения

*Это был первый компонент плана — «Переосмысление опыта учащихся». Второй компонент касается распространения, сохранения и восстановления передового опыта.*

Это предполагает выявление передовых методик в рамках нашей образовательной системы и обмен передовым опытом. У нас есть много превосходных примеров в подтверждение этому.

**University Heights High School in the South Bronx** предлагает программу STEM, которая основывается на экспериментальном и проектном обучении. Чтобы получить аттестат, учащиеся должны представить самостоятельные научные и инженерные эксперименты. В школе действует отмеченная наградами команда по робототехнике. Школа предлагает различные курсы продвинутого уровня по математике и естественным наукам, в том числе курсы уровня колледжа, и соответствующие стажировки.

**Bronx International High School** помогает новоприбывшим иммигрантам, овладевающим английским языком. Учащиеся могут получить аттестат СТЕ по таким специальностям, как технология строительства, охрана памятников

культуры и искусства, веб-дизайн. Также школа разработала эффективную программу городского садоводства.

Под руководством **заместителя директора Департамента образования по вопросам обучения Carolyn Quintana**, мы развиваем концепции/идеи образцовых школ и программ «Партнерство в обучении» (Learning Partners), которые запустила Кармен Фаринья, бывший директор Департамента образования. Мы создадим современную систему обмена опытом, чтобы любой лидер и педагог мог найти оптимальную методику для учащегося, выполнив поиск в телефоне. С помощью разных инструментов, видео и руководств они смогут внедрять эти практики, которые будут полезны другим школам.

Это даст возможность прогрессивным директорам школ, в том числе чартерных, распространять свои знания/опыт за пределы собственных зданий. При этом доступ к этим перспективным практикам будет полезен для директоров школ, испытывающих трудности.

Мы хотим создать среду, стимулирующую школы делиться своими лучшими практиками. Мы хотим, чтобы каждая школа в г. Нью-Йорке могла отметить работу таких преподавателей и лидеров. Слишком часто мы критикуем школы, испытывающие трудности, но не демонстрируем способы улучшения. Слишком долго у нас была система победителей и проигравших. Когда проигрывает школа, проигрывают дети, семьи, сообщества и наш город. Я хочу, чтобы каждый был победителем!

Поэтому каждая школа должна предоставлять возможности для ускоренного обучения. Высококачественные программы для одаренных детей предусматривают возможность ускорить обучение и преуспеть. Об этом мечтают все родители. Мы собираемся распространить эти программы по всему городу.

*Третий компонент — «Здоровье, благополучие и успеваемость». Это включает в себя безопасность школ, доступ к зеленым зонам, высококачественное питание и всестороннюю поддержку различных потребностей учащихся.*

Здоровье, безопасность, хорошее питание и интеллектуальная активность способствуют вовлечению детей в учебный процесс. Благополучие наших учащихся — работа, требующая с нашей стороны столько же внимания и

усилий, как и преподавание основных предметов. Ниже мы привели несколько примеров обеспечения благосостояния учащихся.

- Мы работаем с мэрией, чтобы увеличить число сотрудников школьной безопасности, включая сотрудников охраны, которые закончат обучение в ближайшие недели. Как бывший сотрудник школьной безопасности, я знаю, что они являются неотъемлемой частью школьного сообщества. Не менее важно и то, что мы будем привлекать наставников и местные организации для обеспечения безопасности наших школ. Немаловажным аспектом является увеличение количества тренингов по разрешению конфликтов и восстановительного правосудия. Также нам требуется предъявить высокие требования к поведению учащихся в школе. Актуальное и увлекательное обучение способствует улучшению поведения учащихся.
- Также мы сотрудничаем с местными сообществами в целях обеспечения безопасности школ, психологической помощи, посещаемости и развивающих занятий. Пандемия стала причиной потерь и боли, и мы должны учитывать потребности учащихся в области психического здоровья, активно поддерживая посещаемость и обеспечивая развивающие занятия.
- Посещение музеев, парков и других мероприятий на открытом воздухе способствует культурному обогащению учащихся вне стен школы. Одно из недавних исследований показало, что группа учащихся, посетившая 6 школьных экскурсий в культурные учреждения в течение двух лет, показали более высокий академический прогресс по сравнению с группой, не посещавшей экскурсии. Мы должны в полной мере воспользоваться богатой культурной средой нашего замечательного города. Это предполагает все виды искусств: музыку, театр, танец, живопись, скульптуру. Поэтому мы планируем больше экскурсий и партнерского сотрудничества с культурными учреждениями. Искусство — один из самых эффективных методов эмоционального и академического восстановления, особенно сейчас, в конце пандемии. Рисование или прогулка по парку имеет целительное воздействие, которого не хватает нашим детям.
- Мы намерены расширить возможности школ по предоставлению качественных, научно исследованных и обоснованных,

учитывающих культурные особенности практик осознанности, включая йогу и медитацию.

Эта работа под руководством **Dr. Jawana Johnson**, возглавляющей отдел школьной среды и благополучия, станет важной частью подхода по оказанию комплексной поддержки учащихся и их семей.

*И наконец, четвертый компонент — «Партнерство с родителями для построения доверительных отношений».*

Мы стараемся поддерживать тесные контакты с родителями, используя их знания и опыт для более эффективного воспитания и обучения. Научные исследования свидетельствуют, что вовлечение родителей положительно сказывается на успеваемости учащихся.

Родители хорошо знают своих детей. Известно, что компетентность преподавателей и авторитет родителей способствуют преуспеванию детей не только в учебном плане, но и в физическом, эмоциональном и социальном. Мы будем взаимодействовать с семьями по вопросам создания политики и процедур на всех уровнях. Я не хочу, этот процесс проходил без участия родителей.

Департамент по работе с семьей и местным сообществом также будет поддерживать окружных инспекторов, школьных лидеров и других сотрудников, чтобы обеспечить учет мнения родителей в школьном сообществе. Это включает в себя поддержку таких структур, как родительские ассоциации, родительско-преподавательские ассоциации, школьные лидерские советы и общегородские советы, чтобы они могли давать рекомендации по вопросам политики в интересах школ и системы в целом. Это также значит, что мы настроим и обновим веб-сайт Департамента образования для удобства пользования семьями. Я рад наблюдать за работой, проделанной под руководством **Kenita Lloyd**, которая является заместителем директора Департамента образования по работе с семьей, местным сообществом и сторонними организациями.

Для реализации всех четырех ключевых компонентов и всех аспектов нашей работы, мы должны сделать Департамент образования г. Нью-Йорка более оперативным и продуктивным, отражающим все ценности, над которыми мы работаем ежедневно, включая многообразие, равные возможности и инклюзивность. Мы намерены это сделать с помощью недавно образованного Отдела по обеспечению многообразия, равных возможностей

и инклюзивности (DEI), во главе с руководителем Karine Apollon, а также путем переоценки того, как функционируют наши команды центрального офиса. При объявлении о моем назначении на пост директора Департамента образования я причинил некий дискомфорт центральным отделам, заявив, что, если сотрудник не может продемонстрировать, как он помогает учащимся и семьям, его должность должна быть упразднена. Я разъясню. Мы намерены реорганизовать центральные отделы для обеспечения эффективного использования бюджетных средств, чтобы все, включая меня, трудились в интересах школ и сотрудников, работающих непосредственно с учащимися и родителями.

Я намерен использовать ресурсы по назначению. А именно, мы убедимся, что окружные инспектора — это именно те люди, которые справятся с колоссальной задачей управления округами и средними школами, и предоставим им необходимые ресурсы.

Я официально заявляю, что мы устраним должность исполнительного инспектора, так как она не несет никакой ценности для школ и учащихся, а только усложняет иерархичность управленческого аппарата.

Мы обратились ко всем окружным инспекторам с просьбой повторно отправить заявление на должность, чтобы мы могли проанализировать, подходят ли они для этой должности, поддерживают ли как новаторство школ и их лидеров, так и наши новые обязательства, касающиеся долгосрочной экономической безопасности. Это будет процесс с участием школьного сообщества, мы просим школьных лидеров со всего города подать заявления. Дополнительно мы намерены создать отдел поддержки средних школ, не существующий на данный момент.

И напоследок, поддерживая работу замечательных школьных лидеров, мы можем добиться кардинальных изменений. Я был директором двух разных школ на протяжении 11 лет и могу с уверенностью заявить, что все нововведения происходят не благодаря Департаменту образования, а вопреки. Прогрессивные лидеры — ключ к преобразованию нашей системы. Мы построим систему, которая предоставит настоящим лидерам уровень автономии, позволяющий внедрять новшества, и не поддаваться влиянию бюрократического аппарата.

Первый заместитель директора Департамента образования, Daniel Weisberg, и заместитель директора Департамента образования по вопросам руководства школ, Desmond Blackburn, приложат для этого все усилия.

## **Заключение**

Таковы наши цели и видение того, как мы, мэр Адамс и я, можем помочь учащимся и семьям г. Нью-Йорка. Это только начало, это не конец. Моя команда и я будем обсуждать с учащимися, родителями, преподавателями, профсоюзами, сообществом и избранными лидерами реформу образования нашего города. Дискуссии будут продолжительными, поскольку прислушиваясь к заинтересованным сторонам, мы сумеем добиться последовательных результатов.

Я знаю, что наше с мэром Адамс видение смело и амбициозно, но постепенные шаги не смогут кардинально изменить отношение родителей к нашим школам. Мы успешно стартовали благодаря плану Stay Safe, Stay Open («Соблюдаем безопасность, продолжаем работу») и мы продолжим двигаться вперед, приобретая доверие.

Напоследок, как любой хороший педагог, я подытожу основные направления, в которых мы будем работать.

1. Упорядочить нашу организацию и сосредоточиться на поддержке школ.
2. Усовершенствовать высококачественный уход и образование для детей от рождения до пяти лет.
3. Использовать проверенный звукобуквенный метод обучения грамоте, чтобы каждый учащийся умел читать к третьему классу.
4. Применять новые методы обследования для выявления дислексии (и других заболеваний) в раннем возрасте, чтобы гораздо эффективнее реагировать на них.
5. Наладить новые и более серьезные сотрудничества с партнерами (в частном и некоммерческом секторах) с целью обеспечения долгосрочной экономической безопасности для каждого учащегося. Мы приложим усилия, чтобы каждый выпускник знал, как проложить путь к хорошей работе и карьере.
6. Использовать технологии, чтобы облегчить нашим школам обмен передовыми практиками.
7. Развивать эффективные нововведения по поддержке социальных и эмоциональных потребностей учащихся и родителей после двух лет пандемии.

Нам нужно срочно обратиться за помощью к родителям. В партнерстве с ними все, о чем я говорил сегодня, мы можем достичь доверия.

Речь идет и о доверии друг к другу. Один из сотрудников сказал мне на днях, что чувство надежды появилось не только в школе, но и среди семей. Мы только начали позитивные перемены в школьной среде. Приступим к работе!