



**ЛОГИКА
ИЗМЕНЕНИЙ
В СИСТЕМЕ
ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОДА
МОСКВЫ**

Е. В. Чернобай

**ЛОГИКА
ИЗМЕНЕНИЙ
В СИСТЕМЕ
ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОДА
МОСКВЫ**

Москва
«Просвещение»
2015

УДК 37.01
ББК 74.04(2)
Ч-49

16+

При подготовке данного издания использованы
иллюстративные материалы Фотобанка «Лори»

Чернобай Е. В.

Ч-49 Логика изменений в системе образования города
Москвы / Е. В. Чернобай. — М. : Просвещение, 2015. —
112 с. : ил. — ISBN 978-5-09-037440-8.

В книге описывается процесс взаимосвязанных изменений
в системе образования Москвы с 2010 г. по настоящее время, про-
водимых для удовлетворения образовательных потребностей жите-
лей столицы.

Издание адресовано широкому кругу читателей, интересую-
щихся развитием системы образования Москвы.

УДК 37.01
ББК 74.04(2)

ISBN 978-5-09-037440-8

© Издательство «Просвещение», 2015
© Художественное оформление.
Издательство «Просвещение», 2015
Все права защищены

Столичное образование: ценностные основания системных изменений

Трусость спрашивает — безопасно ли это?
Целесообразность спрашивает — благоразумно ли это?
Тщеславие спрашивает — популярно ли это?
Но совесть спрашивает — правильно ли это?
И приходит время, когда нужно занять позицию,
которая не является ни безопасной, ни благоразумной,
ни популярной, но её нужно занять,
потому что она правильная...

Мартин Лютер Кинг

Вероятно, ни одну отрасль, кроме образования, так часто не называют системой. Скорее всего, потому, что наша отрасль действительно очень системна: всё множество её элементов связано огромным количеством отношений, образующих определённую целостность и единство. Изменение одного элемента влияет на состояние других, а все изменения, происходящие внутри системы, комплексны и связаны между собой. Комплексный характер изменений рождает необходимость принятия системных решений в противовес ситуационным, которые не обеспечивают выполнение задач, поставленных государством и обществом перед образованием.

Изменения в масштабах государства — принятие новых законов, государственных программ и др. — влекут за собой изменения в системе образования. В этой связи

она начинает трансформироваться, чтобы быть адекватной запросам государства и общества. Вместе с тем образование имеет собственную логику развития. Это позволяет говорить о двух основных факторах, определяющих направление модернизации образования: во-первых, о росте потребностей государства и общества, а во-вторых, о логике внутреннего развития системы образования в процессе её функционирования.

Вряд ли кто-то станет оспаривать тезис о том, что система образования служит интересам государства. Образование используется (может и должно использоваться) государством для развития экономики, обеспечения темпов её роста, повышения производительности труда, включения в мировую экономику, обеспечения экономической конкурентоспособности страны и др. Конечно, образование используется государством и для достижения политических целей: обеспечения политической независимости, национальной безопасности, консолидации общества, повышения социально-политического потенциала страны. Государство может и должно использовать образование в социальной сфере — для создания социальной базы в реализации государственной политики. Приведённые аргументы позволяют сформулировать вывод о том, что система образования выступает в качестве одного из общенациональных приоритетов, обеспечивающих развитие современного общества в целом. Ведь система образования создаёт самый главный ресурс — человеческий потенциал, выступающий в качестве ключевого фактора обновления страны, её долгосрочной конкурентоспособности.

Всё это обуславливает единственно возможный в данной ситуации подход к развитию сферы образования — системный, обеспечивающий учёт максимально возможного количества взаимосвязанных факторов, определяющих

«Надо признать, уважаемые друзья, влияние школы на формирование детей и подростков в последние годы ослабло. У неё появились сильные конкуренты: Интернет, электронные СМИ. Сами родители и ученики теперь гораздо требовательнее, и школа должна успевать и за своими учениками, и за развитием общества, и за информационными потоками, а по-хорошему должна быть впереди, опережать всё это. Нужно вернуть школе безусловную ценность. ...От того, встретит ли ученик талантливого, увлечённого своим делом учителя, во многом зависит формирование личности, судьба молодого человека.

Система образования должна строиться вокруг сильного, одарённого учителя. Такие кадры нужно отбирать по крупицам, беречь их и поддерживать. Школа не просто передаёт набор знаний. Думаю, вы со мной согласитесь: качественное обучение без воспитания невозможно. <...>

Все мы (я не знаю таких, кто был бы против) говорим о необходимости реструктуризации в различных отраслях, но как только реструктуризация начинается, начинается стон по всей Руси великой: и то нельзя трогать, и к этому нельзя подходить. Вот от этого мы должны уходить, избавиться от этого».

*Из Послания Президента РФ В. В. Путина
Федеральному собранию
12 декабря 2012 г.*

состояние и научно обоснованные перспективы развития образования в стране, регионе, городе.

Системный подход предполагает:

- анализ состояния всех компонентов системы до начала изменений;
- учёт всех факторов (причин), влияющих на развитие компонентов системы.

Прежде чем говорить об изменениях в системе образования Москвы, следует отметить, что изменения регионального уровня напрямую связаны с появлением нового на федеральном уровне и обусловлены этим. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в юридическую силу с 1 сентября 2013 г., во многом трансформировал облик современной системы образования. Действующий закон призван стать в первую очередь основой для развития человеческого потенциала. Следует отметить, что новый закон обеспечил самостоятельность образовательных организаций в определении содержания образования, в выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым ими образовательным программам, в планировании финансово-экономической деятельности, а также значительно расширил образовательные возможности и для обучающихся, и для педагогов. Кроме упомянутого законодательного акта, были приняты Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» и Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», которые фактически завершили создание нормативно-правовой базы по формированию образовательных организаций как полноценных юридических лиц, закрепляя их самостоятельность, в том числе финансово-экономическую.

В системе образования Москвы в целом неизменно были положительные результаты, при этом для каждого времени, периода были характерны свои цели и задачи, которые государство ставило перед системой образования, а также аксиологические основания проводимых изменений и их логика.

Итак, для того чтобы обосновать необходимость системного подхода ко всем изменениям в столичном образовании, следует договориться о некоторой системе аксиом московского образования.

Логика изменений системы образования Москвы основана прежде всего на приоритетных принципах развития города в целом: сохранение конкурентоспособности Москвы в глобальном мире и сохранение единства и консолидация жителей мегаполиса. Такой подход логически обуславливает аксиоматику системы образования, предусматривающую следующие установки:

- развитие конкурентоспособности города должно осуществляться посредством развития способностей как можно большего количества его молодых жителей;

- образовательная среда города должна консолидировать людей с разными интересами, способностями и разным социальным статусом.

Названные аксиомы формируют ценностную основу всех изменений в системе образования Москвы: образование не должно создавать ситуации контрастов и конфликтов, противостояний и размежеваний, образование должно быть основой для единения и сближения жителей столичного региона. Ведь «образование не для всех» таит в себе скрытую угрозу, ведущую к деконсолидации общества.

Отсюда возникает главная интегрированная цель развития московского образования — создание равновысоких (хотя бы стартовых) возможностей для развития как можно большего количества детей и подростков Москвы. Для реализации такой цели должно быть обеспечено необходимое условие — устранение топографических, социальных, интеллектуальных барьеров для детей. Не может быть в Москве только несколько десятков хороших школ, дающих качественное образование (в которые приходится

порой добираться через весь город). Не может быть отбора в государственную школу по социальному статусу родителей. Не бывает детей бесталанных и неспособных — все дети талантливы, но талантливы по-своему, поэтому должны быть созданы условия для максимального раскрытия их способностей в любой школе, желательно наиболее близко расположенной к месту проживания ребёнка.

Такая ситуация обусловила логику ключевых изменений в системе образования Москвы за последние пять лет. Выше мы отметили, что все изменения идут в русле реализации федерального и регионального законодательств.

Однако следует подчеркнуть, что эти изменения определены в том числе и спецификой развития столицы как огромного мегаполиса с мощным научно-техническим и производственным потенциалом, богатыми культурными традициями, многонациональным населением и др.

Следует отметить, что московское образование развивается в соответствии с Государственной программой г. Москвы на среднесрочный период (2012—2018 гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)», целью которой является создание условий для социальной и образовательной успешности москвичей. Воплощение в жизнь такого посыла стало основой для комплекса поэтапных изменений в системе столичного образования. В силу сложности, неоднородности, а также взаимообусловленности происходящих процессов эти изменения можно представить как волновой процесс, а каждую волну — как фазу происходящих изменений. С конца 2010 г. таких волн, на наш взгляд, было семь. Они определили содержание изменений и характер их влияния на систему образования Москвы.

Систему образования Москвы, безусловно, следует отнести к так называемым сложным системам. Для развития

«Москва была, есть и будет лидером российской системы образования, и многое из того, что происходит сегодня в Москве, будет происходить в других российских регионах в будущем».

*Из стенограммы выступления
министра образования и науки РФ
Дмитрия Ливанова
на заседании*

*Исполкома общероссийского Профсоюза образования.
22 декабря 2014 г.*

таких систем и управления ими не существует простых и однозначных решений. Необходимость учёта множества многоуровневых и порой разнонаправленных факторов, влияющих на их состояние, сводит задачи по управлению к задачам по оптимизации выбора. Иначе говоря, стремление к повышению качества одних характеристик системы почти неизбежно сопровождается изменением уровня других её характеристик. В этой ситуации профессионализм руководителя, искусство управления определяются его умением обосновать выбор наиболее важных, значимых факторов для повышения эффективности системы и разработать меры по усилению их влияния на неё. При этом значения других, менее важных показателей развития системы необходимо удерживать на уровне не ниже минимально допустимого для нормального её функционирования.

Именно такого рода задачи пришлось решать руководству города, и прежде всего Департаменту образования г. Москвы, при разработке и реализации стратегии изменения системы образования столицы в целом.

Качество и доступность — вот два основных показателя, которые характеризуют эффективность и результатив-

ность современной системы образования. Они отражают основной государственный и общественный заказ столичному образованию. Поэтому именно они и были положены в основу решений по стратегии изменения городской системы образования. Для создания условий по повышению значений этих показателей были привлечены все ресурсы системы образования — кадровые, финансово-экономические, материально-технические и т. д. Причём не для отдельных элитных школ, а для каждой школы, для каждого ребёнка.

Безусловно, концентрация сил и средств для реализации главной интегрированной цели неизбежно потребовала перераспределения ресурсов. Пришлось многое менять: переходить на новую систему финансирования, выравнивая первоначальные условия развития образовательных организаций, вводить новые показатели эффективности их деятельности и др. Надо сказать, что всё это поначалу вызывало много вопросов, определённое недовольство разных категорий участников процесса изменений. Да, сложно не согласиться с теми, кто говорит, что московское море образования постоянно волнуется, имея в виду то, что многое изменилось и продолжает меняться. Но, как известно, волн не бывает на болоте, а мы живём в огромном мегаполисе, где непрерывное течение жизни является постоянным источником перемен, обусловленных временем.

Сегодня, когда стала очевидна государственная, общественная и личностная польза происходящих преобразований, настало время более детально и обоснованно раскрыть их предпосылки и механизмы, а также показать результаты деятельности по ценностным, организационным, финансово-экономическим и другим основаниям изменений в образовательной системе Москвы. Именно этим важным вопросам посвящена настоящая книга.

Хотя на обложке издания стоит моя фамилия, я в полной мере осознаю, что подлинным автором и идеологом книги является министр Правительства Москвы, руководитель Департамента образования г. Москвы Исаак Иосифович Калина, под руководством которого проходят все изменения в системе образования Москвы, определяющие её современный облик.

От себя хочу поблагодарить Департамент образования г. Москвы за предоставление большого количества материалов для подготовки данной книги.

Первая волна

От финансирования статуса школы — к финансированию, идущему за учеником

На перепутье, где мы сейчас оказались, нет лёгких путей в новый век; есть только один тернистый путь обучения и, главное, достижения согласия между людьми. Ведущая роль в этом процессе должна быть за школой... Настало время строить не предметно-ориентированную, но истинно социально-ориентированную школу, т. е. школу, центром которой будет ребёнок.

Гарольд Рагг

Любое управление начинается с анализа ситуации, позволяющего выявить слабые места развития системы, обосновать необходимость изменений и, что самое важное, их логику.

Описание каждой волны изменений будет включать анализ ситуации до её появления, содержание изменения с сопровождающими механизмами развития и полученные результаты. Такая конструкция позволит обосновать комплексный и взаимообусловленный характер трансформаций и показать необходимость учёта факторов, определяющих развитие системы образования Москвы.

Одним из главных процессов, определяющих развитие системы московского образования до начала изменений, было принятое ранее финансирование статусов образовательных учреждений. Разница в финансировании школ была весьма значительной. Финансирование подавляющего боль-

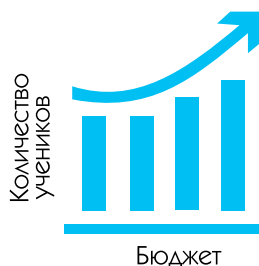
Новый принцип финансирования образовательной организации

2010 г.



Финансирование **статуса** образовательной организации

2015 г.



Финансирование **ученика** в образовательной организации

шинства московских школ, не обладавших статусом «лицей», «гимназия», «центр образования», «школа здоровья» и др., составляло 63,1 тыс. рублей на одного обучающегося. Так называемые привилегированные школы получали средств во много раз больше. При анализе такой ситуации возникает много вопросов: чем дети из общеобразовательных «непривилегированных» школ, которых было значительное большинство, хуже так называемых элитных? Почему изначально, на старте, ребята ставятся в неравные условия? А как же педагогические рассуждения о ценностных основаниях системы образования? И не здесь ли скрыта основа для конфронтации взглядов и убеждений этих ребят в будущем?

В целях разрешения такой ситуации в 2011 г. была поставлена задача — обеспечить всем школьникам города равные условия для того, чтобы они смогли стать успешными людьми в современном, многомерном и очень разнообразном мире. А для этого каждая школа Москвы сама должна стать успешной моделью такого мира.

«В конце концов у детей, учителей и родителей, которым выделена меньшая сумма, рождается смертный грех — уныние. А уныние порождает такие грехи, как зависть, злоба, чувство обиженности. И более того, школа, в которой собраны так мало оценённые городом дети, сама себе выдаёт индульгенцию: «А что вы от нас хотите?»

В это же время у школы, в которой финансирование в несколько раз больше, появляется другой смертный грех — гордыня. Она по веточке спускается от учителей к родителям, от родителей к детям. Дети ещё не понимают почему, но видят, что они какие-то особенные, их оценили высоко.

Через некоторое количество лет критические массы обиженных и гордящихся обязательно столкнутся, одни станут врагами других. Это исторически повторяется».

Исаак Калина. «Мы хотели свободы? Мечта сбылась».
Декабрь 2013 г.¹



Психологическая наука определяет разные виды одарённости: интеллектуальная, психомоторная, творческая и др. В работе с детьми необходимо помнить, что одарённость — явление многомерное по своему характеру, оно своеобразно проявляется в каждом конкретном ребёнке. А способности развиваются при одном обязательном условии — условии деятельности ребёнка, и чем разнообразнее эта деятельность, тем успешнее идёт его разностороннее развитие.

¹ Мы хотели свободы? Мечта сбылась: [Интервью с И. И. Калиной, руководителем Департамента образования г. Москвы] // Управление школой. — 2013. — № 12. — С. 4—8.

Такой подход оправданно нашёл своё достойное применение в ценностных установках развития нынешней городской системы образования. Это выразилось в том, что состоялся переход от развития системы ради системы (где значительно выделялись отдельные её элементы, например, «золотые крупницы» — элитные московские школы) к развитию системы в интересах семьи. Произошло смещение акцентов на потребности и запросы московских семей как основных потребителей образовательных услуг. Подчеркнём, что раньше качественное образование было прерогативой только нескольких десятков элитных школ. Сегодня же стремление к высокому качеству образования во всех школах — характерная черта столичной системы образования.

Появление такого посыла повлекло за собой отказ от прежнего стереотипа, что только элитные школы (проводя отбор учеников, соответствующих их статусу) могут дать качественное образование.

В настоящее время ситуация в московском образовании изменилась: объектом финансирования на всех уровнях образования стал ребёнок, а не статус образовательной организации. И не важно, в какой школе он учится, важно, что финансируется ученик с его изначальными способностями, скрытыми возможностями, которые, безусловно, можно развить в условиях равновысокого финансирования.

Новая логика финансового обеспечения стала мощным мотивирующим инструментом всех последующих изменений. Она была призвана выровнять по высокой планке стартовые условия финансирования образовательных организаций, при этом лишая директоров оснований для «выписывания индульгенций» самим себе для оправдания низких результатов работы нехваткой денежных ресурсов.

«В основе региональных систем общего образования должны лежать некие базовые механизмы, базовые институты, без которых реализация любых проектов, да и вообще развитие в целом становится невозможным.

Во-первых, это система нормативно-подушевого финансирования как гарантия обществу, что получателями денег, выделяемых государством на образование, являются дети, а не школьные здания.

Во-вторых, это новая система оплаты труда как гарантия членам педагогического коллектива, что зарплату они получают за результат.

В-третьих, это независимая аттестация учащихся как защита их самих, а также учителей от чьего-либо произвола.

Сегодня наша задача — не выполнять бессмысленных действий. Если действий много, а результатов мало, причина в том, что действия не упорядочены».

Исаак Калина.

«Система координат» сферы образования».

7 июня 2010 г.¹

Упорядочение действий в системе московского образования началось с перехода в 2011 г. к финансированию, которое следовало за учеником. Его в соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86-ПП принято называть нормативно-подушевым или лично-ориентированным, но наиболее правильно было бы его назвать формульным, поскольку в основу такого

¹ «Система координат» сферы образования — Исаак Калина [Электронный ресурс] // Госбук: [Экспертная сеть по вопросам государственного управления]. — Режим доступа: <http://www.gosbook.ru/node/1401>. — Загл. с экрана.

финансирования заложены нормативы и простые формулы расчёта.

Основными направлениями реализации пилотного проекта по развитию общего образования Москвы стали:

- развитие профессионального сообщества, повышение уровня квалификации, компетенций и уровня оплаты труда педагогических работников;

- повышение качества обучения и воспитания, развитие индивидуального подхода к учащимся, внедрение системы учёта их индивидуальных достижений;

- информатизация образовательного процесса;

- повышение вовлечённости родителей (законных представителей) и общественности в развитие школы, оценку перспектив и результатов учебного и воспитательного процессов;

- расширение финансовой самостоятельности школ для эффективного управления ресурсами¹.

Обращаясь к цифрам, следует сказать, что объём финансового обеспечения в соответствии с нормативными затратами на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ начального общего образования в государственных образовательных организациях Москвы составляет 85 тыс. рублей, основного общего — 107 тыс. рублей и среднего общего — 123 тыс. рублей на одного обучающегося в год соответственно.

Особо отметим, что формульное финансирование сопровождается рядом ключевых механизмов, обеспечивающих его развитие. Во-первых, это переход на новую систему оплаты труда. Об этом говорят цифры. Средняя зарплата учителей школ повысилась с 39,2 тыс. рублей в 2010 г.

¹ Постановление Правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86-ПП «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве».

до 68,7 тыс. рублей в 2014 г., а показатель средней заработной платы воспитателей дошкольных групп школ повысился с 25,4 тыс. рублей до 49,2 тыс. рублей. Нормальная заработная плата педагогов привела к отсутствию педагогических вакансий в образовательных организациях и повышению престижа учительской профессии в столичном

«Система стимулирующих выплат педагогическим работникам образовательной организации включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда:

✓ достижение обучающимися высоких показателей в сравнении с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения;

✓ позитивные результаты внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам (результаты подготовки призеров олимпиад, конкурсов, конференций различного уровня);

✓ позитивные результаты деятельности учителя по выполнению функций классного руководителя (снижение количества учащихся, стоящих на учёте в комиссии по делам несовершеннолетних; снижение (отсутствие) пропусков учащимися уроков без уважительной причины; снижение частоты обоснованных обращений обучающихся, родителей (законных представителей), педагогических работников по поводу конфликтных ситуаций и высокий уровень решения конфликтных ситуаций);

✓ результативность проведения общешкольных мероприятий и участия в городских мероприятиях и проектах, другие основания.

*Из Постановления Правительства Москвы
от 22 марта 2011 г. № 86-ПП
«О проведении пилотного проекта
по развитию общего образования в городе Москве»*

регионе. Совершенствование финансово-экономических механизмов работает на расширение возможностей московских педагогов в формировании новых образовательных результатов, отвечающих требованиям времени, государственному и социальному заказу.

Следует особо отметить, что формульное финансирование касается не только образовательного процесса. Оно относится и к расчётам коммунальных платежей, выделению средств на текущий ремонт и многому другому.

Важно обозначить тот факт, что в связи с переходом на формульное финансирование достаточно быстро пошёл процесс выведения непрофильных для образовательных организаций функций. Так, к примеру, системе здравоохранения были переданы должности медицинского персонала, с директоров школ была снята ответственность за деятельность поваров. В настоящее время всё чаще образовательные организации прибегают к аутсорсинговым услугам, необходимым школе, например по уборке территорий.

Ещё недавно школа, можно сказать, вела «натуральное хозяйство», в настоящем она становится не только производителем образовательных услуг, но и, что очень важно, требовательным и грамотным получателем нужных ей услуг. А как известно, такой подход необходим для воспитания и социализации всех наших ребят. Ведь сформировать у своих обучающихся такие значимые для жизни качества, как грамотность и требовательность, сможет только та школа, которая сама ими обладает.

Переход на формульное финансирование обозначил ещё одно серьёзное изменение в школе — изменение принципов управления образовательной организацией. Ведь раньше, когда финансировалось штатное расписание, директору было выгодно держать раздутый административно-управленческий штат: чем больше заместителей, тем больше денежных средств получит школа.

Сегодня ситуация изменилась: можно иметь большой штат заместителей, но их деятельность будет финансироваться из тех средств, которые принесут школе ученики. Поэтому в нынешних условиях выгоднее иметь больше учеников, нежели заместителей директора по разным, порой дублирующим друг друга, направлениям работы. Так, в соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86-ПП фонд оплаты труда руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций мог составлять не более 15,1 % от фонда оплаты труда педагогических работников, непосредственно осуществляющих учебный процесс. В 2014 г. доля административно-управленческого персонала школы в общей численности работников системы образования сократилась до 6 %. И скорее всего, этот показатель ещё уменьшится. В настоящее время существуют образовательные организации, у которых доля административно-управленческого персонала составляет 5 %.

При таком подходе следует задуматься над тем, что единое пространство большой школы может быть поделено, например, на такие четыре управленческих блока:

- управление финансово-экономической и хозяйственной деятельностью;
- координация учебных программ и проектов;
- воспитание и социализация;
- контроль за качеством образовательных результатов.

Подобная управленческая команда, выступающая единым целым, способна обеспечить грамотное управление всеми процессами, происходящими в школе, решение финансово-экономических и правовых вопросов. При этом такая команда должна осознавать, что главной задачей остаётся педагогическая. Все остальные задачи — вспомогательные, в поддержку и развитие ключевой, — направлены на оптимизацию ресурсов в стремлении довести



основной показатель деятельности, в данном случае — качество образовательных результатов, до максимального значения. В свою очередь, все прочие ресурсы должны быть не ниже возможного или допустимого уровня.

Следующим механизмом, обеспечивающим нарастание волны формульного финансирования, является создание универсальной автоматизированной системы по учёту бухгалтерии, кадров и контингента детей, что позволяет обеспечить не только автоматизацию процессов, но и открытость московского образования в условиях лично-ориентированного финансирования. Преимуществами такой системы является уменьшение бумажной нагрузки на государственные образовательные организации — автоматизированное формирование отчётности, снижение количества запросов в школы, начисление заработной платы и многое другое. Данная универсальная система финансируется за счёт бюджета Москвы.

«Новые финансово-экономические механизмы делают невозможным существование школы, условно говоря, из трёх учеников, которые, не обладая особыми потребностями, получают ресурс в несколько раз больше, чем дети в соседних школах.

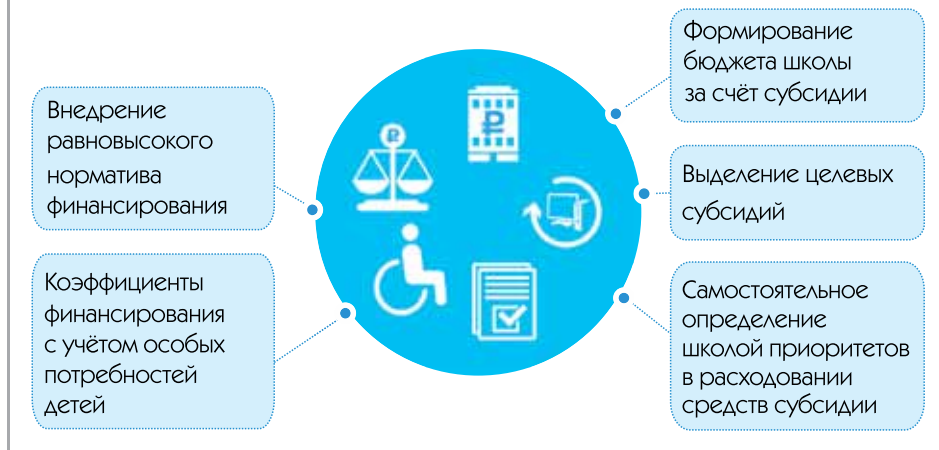
Учителя должны понимать, что государство даёт ресурс не школе, не учителю, а ученику. Правом на ресурс в образовании обладает только тот гражданин, который учится. Новая система оплаты труда лишней раз подчёркивает, кому именно принадлежит ресурс, показывает, что у учителя учится конкретный ученик, а не какая-то безликая масса».

*Исаак Калина.
«О новой системе оплаты труда
в школьном образовании».
25 апреля 2009 г.¹*

Нормативно-подушевое финансирование, переход на новую систему оплаты труда педагогов и другие изменения привели к тому, что современная московская школа стала крупной, самостоятельной, финансово устойчивой организацией. Основой формирования её бюджета наряду с равновысоким нормативом финансирования являются целевые субсидии; коэффициенты финансирования с учётом особых образовательных потребностей детей; средства, выделяемые на развитие дополнительного образования ребят в образовательных комплексах, и др.

¹ Исаак Калина о НСОТ в школьном образовании [Электронный ресурс] // «Открытая экономика» : [Экспертный сайт НИУ ВШЭ]. — Режим доступа: http://www.opec.ru/docs.aspx?id=224&ob_no=88331. — Загл. с экрана.

Основы формирования бюджета образовательных организаций Москвы



Подчеркнём ещё раз, что школа теперь самостоятельно определяет приоритеты в расходовании средств субсидий. Но, как известно, любая самостоятельность означает ответственность, и чем больше самостоятельность, тем выше ответственность. Важно отметить, что эти категории неразделимы.

Вторая волна

Рост заинтересованности МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ В УЧЕНИКЕ

Богатство страны не обязательно строится
на собственных природных ресурсах,
оно достижимо даже при их полном отсутствии.
Самым главным ресурсом является человек.
Государству лишь нужно создать основу
для расцвета таланта людей.

Маргарет Тэтчер

Следствием перехода системы образования Москвы на формульное финансирование стало повышение заинтересованности школы в работе с каждым учащимся, в сохранении и приумножении ученического контингента.

Для того чтобы избавиться от лихорадочного зачисления детей в первые классы (ежегодно в апреле), что иногда выражалось в ночных дежурствах родителей у стен школ, было принято решение открыть электронную запись в образовательные организации Москвы. Родители получили возможность выбрать любую образовательную организацию в своём районе или воспользоваться дополнительным списком школ. Ныне процедура записи в школы проходит без волнений и проблем, осуществляется через Портал государственных услуг столицы и сопровождается широким информированием родителей средствами массовой информации.

Если школа расположена в микрорайоне по месту регистрации ребёнка, зачисление в первый класс гарантировано,

а для перевода в школу воспитанников дошкольных групп школ достаточно заявления родителей. Так, в 2015 г. переводом из дошкольных групп зачислено в школы около 60 % детей. При этом есть школы, и их немало, где с согласия родителей переводом из дошкольных групп в начальную школу зачислено от 75 до 99 % ребят. Это, безусловно, показатель высокого доверия московских семей качеству образования столичных школ.



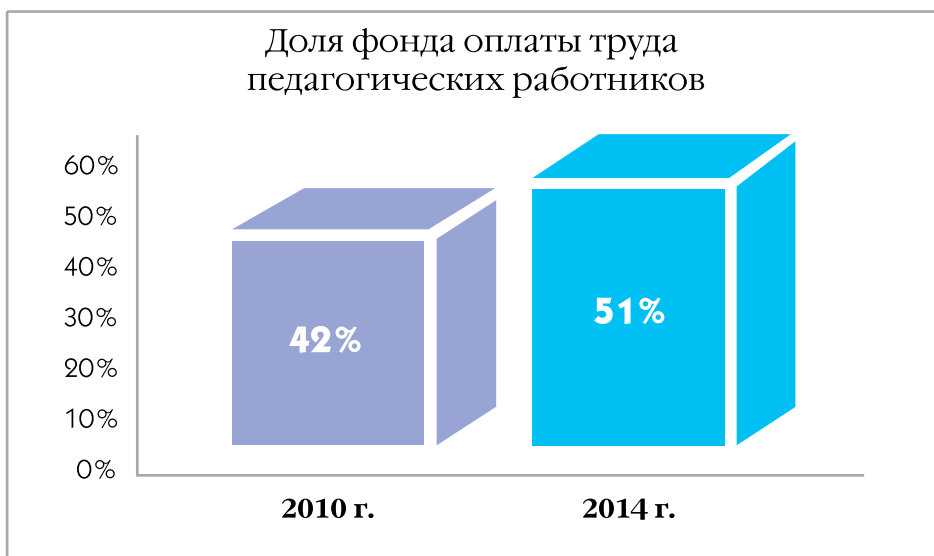
Хотелось бы акцентировать внимание на том, что именно формульное финансирование позволило обеспечить уход от «апрельских костров», хотя электронная запись детей в школы явилась важным сопровождающим механизмом изменений. Именно личностно-ориентированное финансирование создало условия для роста заинтересованности московских школ в учениках и как следствие — их здоровую конкуренцию за каждого ребёнка.

В целях создания привлекательных условий для московских семей образовательные организации стали развивать свою материально-техническую базу, создавать безопасные условия для пребывания детей в школе. За 2011—2014 гг. из бюджета города было выделено 85 млрд рублей на развитие материально-технической инфраструктуры московских школ. В каждой школе были организованы охрана, видеонаблюдение и контроль за качеством питания, что является, по сути, наряду с качеством образования, важнейшими характеристиками привлекательной и надёжной образовательной организации для московских семей.

Появление формульного финансирования изменило и характер управленческого труда. Раньше директор школы должен был «договориться», «достать и принести средства в свой коллектив». В связи с переходом на личностно-ориентированное финансирование такая необходимость исчезла. Современный руководитель занимается организа-

цией работы прежде всего управленческой команды, которая, в свою очередь, организует деятельность педагогического коллектива по разным направлениям.

В такой ситуации перед каждой школой стоит задача оптимизации ресурсов для дальнейшего собственного развития. Стала расти доля фонда оплаты труда педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс. Для сравнения: она выросла с 42 % в 2010 г. до 51 % в 2014 г. и продолжает расти. В 2015 г. количество школ, набравших в первые классы более 150 человек, составляет 254 образовательные организации. Для сравнения: в 2010 г. таких школ было всего 10. Данные результаты говорят о том, что нынешняя московская школа имеет прямую заинтересованность в каждом её обучающемся. Сегодня финансовое обеспечение определяется количеством детей, и от самой школы, от педагогического коллектива зависит, поведёт москвич своего ребёнка в ту или иную школу или нет.





В этих условиях возникает необходимость формирования открытости системы образования. Ведь когда созданы равные условия и правила взаимодействия внутри системы, скрывать нечего. Школа получает положенные ей финансово-экономические средства и распределяет их внутри коллектива согласно реальному трудовому вкладу каждого в качество образования.

Третья волна

Изменения в московских школах в интересах московских семей

Изменения — закон жизни. И те, кто смотрит только в прошлое или только на настоящее, бесспорно, пропустят будущее.

Джон Фицджеральд Кеннеди

Самая сложная вещь в этом мире — не убедить людей принять новые идеи, а заставить их забыть старые.

Джон Мейнард Кейнс

С момента начала изменений в системе столичного образования командой Департамента образования г. Москвы был заложен принцип развития системы: сделать московскую систему образования прозрачной и понятной для московских семей.

Анализ образовательной ситуации в Москве, проведённый в конце 2010 г., показал, что отсутствие единых объективно измеряемых показателей или критериев оценки результатов работы школ неизбежно приводило к формированию эмоционального, подчас необъективного отношения к работе образовательной организации и как следствие — к отсутствию заинтересованности коллективов школ в общем измеряемом положительном результате. Кроме того, отдельные механизмы модернизации столичного образования воспринимались как педагогами, так и родителями далеко не однозначно. Причина, на наш взгляд, кроется в отсутствии полноценной адекватной информации. Если школа работает хорошо,

то нет смысла скрывать свои результаты. И тогда открытость становится стилем её работы, ключевым принципом.

Абсолютная прозрачность и равнодоступность финансирования образовательных организаций позволили открыто сравнивать результаты их деятельности. С 2011 г. в Москве формируется ежегодный независимый рейтинг школ, который сразу завоевал позиции объективной и общепризнанной шкалы оценки качества московского образования, что является одним из наиболее положительных изменений в современном образовании мегаполиса. Таким образом, система столичного образования может представить обществу видимые, измеряемые результаты работы каждой школы.



Ранжирование школ проводится на основе данных о результатах их деятельности, содержащихся в информационных системах Департамента образования г. Москвы.

Напомним, что рейтинг составляется исходя из следующих показателей:

- результаты участия обучающихся конкретной образовательной организации в региональном и заключительном этапах Всероссийской олимпиады школьников, Московской олимпиады школьников;
- результаты сдачи Основного государственного экзамена и Единого государственного экзамена;
- результаты добровольных диагностик в 4 и 7 классах;
- результаты работы дошкольных групп школ.

Таким образом, в качестве основания для проведения процедуры рейтингования используются весьма объективные показатели. С одной стороны, данные о результатах ЕГЭ позволяют оценить качество знаний выпускников, с другой — характеризуют возможность обеспечения их индивидуальных образовательных траекторий.

«Надо сказать, что ЕГЭ — это механизм возврата детям, их родителям, учителям веры в то, что результаты их совместного учебного труда будут объективно оценены».

Исаак Калина.

«Пусть каждый занимается своим делом».

2 декабря 2004 г.¹

Результаты участия в олимпиадах свидетельствуют о качестве работы образовательных организаций по выявлению у ребят разнонаправленной одарённости. При этом к рассмотрению принимаются результаты наиболее авторитетных олимпиад: Всероссийской олимпиады школьников (региональный и заключительный этапы) и Московской олимпиады школьников.

Рейтинг формируется на основании суммарного значения баллов по различным показателям. Расчёт показателей осуществляется следующим образом: по 1 баллу — за каждого обучающегося, набравшего в сумме за три ЕГЭ не менее 220 баллов, за каждого призёра регионального этапа Всероссийской олимпиады школьников и Московской городской олимпиады школьников. За каждого победителя регионального этапа Всероссийской олимпиады школьников и Московской городской олимпиады школьников начисляется по 3 балла. «Балльный вес» призёра заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников приравнивается к 5 баллам, а победителя заключительного этапа Всероссийской олим-

¹ «Пусть каждый занимается своим делом» [Электронный ресурс] // Русский Журнал: [Сетевое издание]. — М., 2004. — Режим доступа: <http://old.russ.ru/culture/education/20041201.html>. — Загл. с экрана.

пиады школьников — к 10 баллам. В рейтинге учитываются также результаты Основного государственного экзамена в 9 классе.

Как видим, критериальный подход опирается на сравнение объективных статистических данных, что исключает возможный субъективизм экспертной оценки. Скептикам, не принимающим такой подход и считающим, что рейтинг строится на результатах учёбы лучших учеников, можем привести убедительные аргументы.

Параметры определены таким образом, что присутствие любого ребёнка (хорошиста, троечника, даже неуспевающего) никак не снижает зачётных результатов образовательной организации. Почему в расчётах не используется средний балл ЕГЭ? Потому что внутри среднего балла уже заложены неудачные результаты детей. Объективность данного подхода к определению оценочных параметров подтверждается результатами исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», связанных с интерпретацией оценочных процедур, и в первую очередь с использованием результатов государственной итоговой аттестации. Исследования указали на ограничения использования среднего балла, связанные с неоднородностью сравниваемых групп выпускников, с большими различиями в числе индивидуальных результатов, а также с невозможностью совпадения 100-балльных шкал по разным предметам и по одному предмету в разные годы.

Почему при определении оценочного параметра не стали относить результаты ЕГЭ к общему количеству обучающихся в образовательной организации? Потому что это отношение фактически провоцирует педагогический коллектив избавиться от тех учеников, которые могут принести плохие результаты. Думаем, что все единодушны во мнении, что это антипедагогично.

Параметры подобраны таким образом, чтобы образовательная организация не боялась работать с детьми, изначально менее нацеленными на высокий образовательный результат, которого добивается школа, работать со всеми категориями школьников, которых несправедливо принято называть «сложными» и «неуспевающими».

По итогам 2014/15 учебного года рейтинг будет формироваться на основе как прежних, так и новых критериев оценки. К примеру, добавятся новые параметры: результативность работы с детьми с особыми образовательными потребностями, динамика профилактики правонарушений обучающихся, а также показатели результативности работы школы по использованию социокультурных ресурсов города в обучении. Например, будут учитываться резуль-

«Количество школ, которые дают хорошее, добротное образование в Москве, в разы увеличилось. Если в начале нашего пути мы имели несколько десятков первоклассных школ в Москве, несколько десятков хороших школ и огромное количество посредственных школ, то сегодня больше половины московских школ находится на очень высоком уровне».

*Из выступления Мэра Москвы Сергея Собянина
на заседании общегородского открытого
августовского педагогического совета.
25 августа 2014 г.¹*

¹ Сергей Собянин открыл заседание общегородского открытого августовского педсовета [Электронный ресурс] // Управа района Москворечье-Сабурово г. Москвы. — Режим доступа: <http://moskvoreche-saburovo.mos.ru/presscenter/news/detail/1225069.html>. — Загл. с экрана.

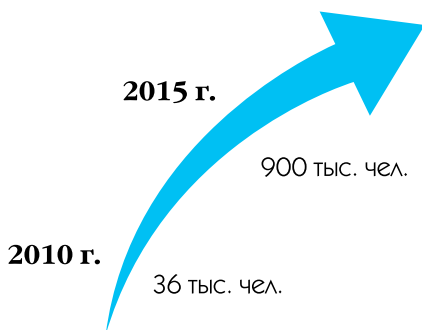
таты участия школьников в городских олимпиадах «Музеи. Парки. Усадьбы», «Не прервётся связь поколений» и др.

Результаты рейтинга публикуются на сайте Департамента образования г. Москвы, что обеспечивает их открытость. Желание педагогического коллектива, административной команды попасть в верхние строчки рейтинга, сохранить или улучшить позицию поддерживает здоровую конкуренцию среди образовательных организаций столицы.

Однозначно можно сказать, что рейтинги в столичном образовании отнюдь не дань модному веянию, не копирование зарубежного опыта. Это системная целенаправленная деятельность по формированию мотивации педагогических коллективов московских школ на решение значимых для города образовательных и социальных задач.

Важным вектором развития столичного образования является формирование в глазах родительской общественности привлекательного образа школы. Как семья узнает о том, какая школа в её микрорайоне: хорошая или плохая? Независимый мониторинг образовательных результатов школы — наиболее надёжный инструмент определения эффективности её работы. Так, Московским центром качества образования проводятся разнонаправленные диагностики образовательных достижений школьников. Участие в такой диагностике является добровольным и осуществляется исключительно по заявкам образовательных организаций. Процедура диагностики не нарушает образовательный процесс и не допускает перегрузок обучающихся, так как встраивается во внутреннюю систему оценки образовательных достижений. Но результат налицо! Заинтересована школа в объективной оценке своих результатов — участвует в системе оценки учебных достижений, публикует свой рейтинг, привлекая тем самым родителей. Нет достойных результатов — нет и ожидаемого места в рейтинге, а педагогическую и экономическую эф-

Востребованность участия
в диагностиках
образовательных достижений
МОСКОВСКИХ ШКОЛЬНИКОВ



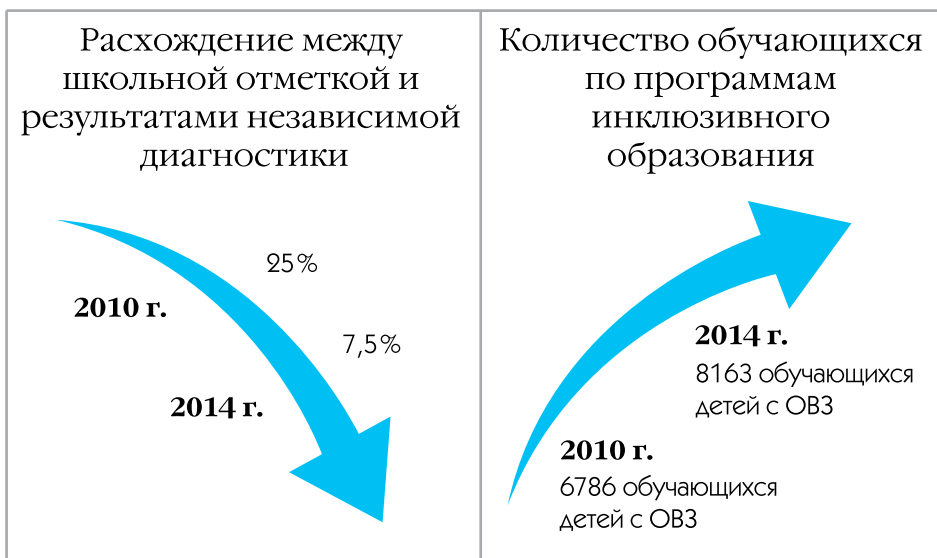
фективность образовательной организации расценивают как низкую.

Востребованность диагностик образовательных достижений школьников подтверждается убедительными показателями. Так, если в 2010 г. в тестировании принимали участие 36 тыс. школьников, то в 2015 г. таких ребят стало 900 тыс.

О возросшем качестве образования в Москве свидетельствует и сокращение процента существенных расхождений между школьной отметкой и результатами диагностики. Так, например, в 2010 г. расхождения достигали значения 25 %, а в 2014 г. этот показатель снизился до 7,5 %.

Изменения в школе в интересах московских семей были направлены и на создание условий для качественного обучения и развития детей с особыми возможностями здоровья.

В настоящее время в Москве 316 школ реализуют хотя бы одну специальную коррекционную программу (некоторые из этих школ делают это уже в течение многих лет). В них созданы необходимые условия для обучения



детей с особыми образовательными потребностями. Отметим, что количество обучающихся по программам инклюзивного образования заметно увеличилось: в 2010 г. было 6786 учащихся, в 2014 г. — 8163.

Подчеркнём, что в настоящее время 60 % всех московских учителей-предметников имеют специальную подготовку для работы с детьми с особыми потребностями. В школах работают около 5000 психологов, 4500 логопедов, более 1000 дефектологов. Для сравнения: в 2011 г. в специальных школах работали только 1607 таких специалистов и педагогов. За последние три года количество семей, пользующихся возможностью обучать детей с особыми образовательными потребностями в общеобразовательных школах в районе проживания, выросло на 2000. А так как удвоенное и порой утроенное финансирование ребёнка с особыми образовательными потребностями (в Москве это до 450 тыс. рублей в год) передаётся той школе, в которой он учится, независимо от её названия, то всё больше обще-

образовательных школ города старается создать у себя условия, устраивающие родителей таких детей. Отрадно, что и школы, имеющие высокие места в рейтинге и очень высокие образовательные результаты, стали успешно обучать детей с особыми образовательными потребностями. Одним из важных результатов работы с такими ребятами является то, что они становятся победителями олимпиад и различных конкурсов.

Продолжая разговор об изменениях в системе московского образования, следует сказать, что одним из приоритетных направлений её развития стала подготовка педагогических кадров для работы в новых условиях.

В настоящее время городская система располагает единым Городским методическим центром, осуществляющим координацию методического сопровождения образовательных организаций. Кроме множества привлекающих учителей профессиональных проектов, о которых речь пойдёт дальше, каждый педагог столицы может принять участие в общественно значимых мероприятиях через добровольную электронную регистрацию, сделать свободный выбор в пользу своего профессионального интереса, например на сайте Московского городского дома учителя записаться на лектории для учителей, управленческих команд образовательных комплексов, авторские директорские семинары по разным вопросам управления современной образовательной организацией.



Общедоступной копилкой передового профессионального опыта является методический городской ресурс (mosmethod.ru) и ежемесячное электронное издание «Слово учителю». Для обеспечения современных условий труда все московские учителя получили персональные

ноутбуки; внедряются дистанционные формы работы и электронные сервисы, избавляющие педагогов от работы

с бумагами. Информационно-технологическая поддержка ориентирует педагогов на использование новых образовательных технологий, что повышает престиж педагогического труда.

В 2014/15 учебном году около 50 000 педагогов приняли участие в различных программах повышения квалификации. В московской системе образования работает региональный реестр дополнительных профессиональных программ (www.dpomos.ru), который позволяет осуществлять целенаправленное повышение квалификации посредством субсидий образовательной организации на дополнительное профессиональное образование. Кроме того, существует возможность повышения квалификации вне системы образования в результате самостоятельного выбора образовательных программ. И как следствие — возникает заинтересованность педагогов в современном и личностно-ориентированном повышении квалификации. Отметим, что сегодня московские педагоги не привязаны к единой организации повышения квалификации. Они имеют возможность использовать научные ресурсы профессорско-преподавательских составов ведущих федеральных вузов, располагающихся на территории Москвы, тем самым повышая свою квалификацию в области фундаментальных наук. Этот фактор прямо влияет на достижение предметных и метапредметных образовательных результатов школьников. Предлагаемые подходы к повышению квалификации учителей в полной мере обеспечивают развитие профессионализма педагогических кадров с высоким уровнем инструментальных компетенций (коммуникативных, исследовательских, информационных), формируют способности к организации и планированию современной учебной деятельности школьников, а также к решению профессиональных задач.

В ходе изменений в Москве сложилась система объективной оценки уровня квалификации педагогов. Независи-

мая оценка профессиональных компетенций педагогов обеспечивает объективность оценки уровня их квалификации.

Следует уделить особое внимание вопросу аттестации педагогических работников внутри коллективов школ Москвы, входящих в рейтинг столичных школ, показавших высокие образовательные результаты.

В статье 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» прописано, что педагогические работники обязаны проходить аттестацию на соответствие занимаемой должности в порядке, установленном законодательством об образовании.

Интересно, что региональная модель аттестации максимально упрощена и абсолютно свободна от различного рода бумажной волокиты. Педагогу нет необходимости собирать громоздкие папки к прохождению процедуры. Главное в московской модели аттестации педагогов — это оценка результатов их деятельности на основании данных, размещённых в информационных системах Департамента образования г. Москвы.

На сайте Московского центра качества образования размещён модуль «Аттестация педагогических работников» информационно-аналитической системы Департамента образования г. Москвы «Московский регистр качества образования», откуда можно взять информацию о подаче заявления на аттестацию, о представлении результатов деятельности педагогов, о порядке информирования аттестуемых и администрации образовательной организации о ходе аттестации.

Алгоритм аттестации педагогических работников образовательных организаций, вошедших в рейтинг столичных школ с высокими образовательными достижениями, прост: учитель подаёт заявление в электронном виде в Московском регистре качества образования, а образовательная организация, в свою очередь, подтверждает вклад педагога в результативность образовательной деятельности школы.

Рекомендации к предоставлению результатов профессиональной деятельности педагогических работников при аттестации с целью установления первой и высшей квалификационных категорий

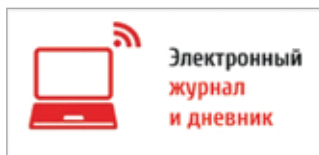
1. Результаты, на основе которых проводится всесторонний анализ и оценка профессиональной деятельности педагогических работников для установления квалификационных категорий (далее — Результаты), представляются в открытых информационных системах Департамента образования города Москвы.

2. Результаты должны быть измеряемыми, достоверными и отражать итоги деятельности педагогов, замещающих должности, поименованные в подразделе 2 раздела I номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций, утверждённой Постановлением Правительства Российской Федерации от 08 августа 2013 г. № 678 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, № 33, ст. 4381). <...>

4. Результаты, на основе которых проводится всесторонний анализ и оценка для установления квалификационной категории впервые, должны представляться как комплекс измеримых показателей, по которым возможно установить динамику достижений.

*Из Решения заседания
Городской Аттестационной комиссии
по аттестации педагогических работников
с целью установления
первой и высшей квалификационных категорий
от 30 сентября 2014 г.*

Далее Городская Аттестационная комиссия устанавливает квалификационную категорию. Безусловно, такой нестандартный подход к аттестации приводит к повышению взаимной требовательности в педагогических коллективах, что не может не сказаться на образовательных результатах деятельности школ.



Развивая тему изменений в столичных школах ради интересов московских семей, отметим, что в 2011 г. была создана упомянутая выше информационно-аналитическая система «Московский регистр качества образования». «Электронный журнал и дневник» — неотъемлемый модуль общегородской системы, правообладателем которой является Правительство Москвы.

Думается, сложно спорить с утверждением, что электронные журналы и дневники в школе — эффективный способ решения каждодневных вопросов, связанных с учебным процессом, удобный для участников образовательных отношений. Для родителей преимуществами использования электронного журнала является то, что они могут контролировать ребёнка с помощью электронного дневника, в котором указаны все отметки, пропуски, домашние задания, замечания, узнавать об отметках в день их выставления, связываться с учителями по возникшим вопросам, видеть динамику успеваемости ребёнка и многое другое.

Важным сопровождающим механизмом формирования интереса семьи к школе является развитие государственно-общественного управления. В школах Москвы работают Управляющие советы, которые стали переговорными площадками, объединившими представителей разных сообществ, где все участники могут обсудить и договориться, в каком направлении развиваться школе, и затем все вместе включиться в реализацию поставленных целей и задач.

Безусловно значимым ресурсом образовательной организации является родительская общественность. Мотивация родителей — фактор, в том числе обеспечивающий конкурентоспособность школы. Управляющие советы, в состав которых входят родители, получают полномочия рассмотрения кандидатур будущих руководителей образовательных организаций. Их мнение учитывается Департаментом образования г. Москвы при назначении руководителя на должность. Вместе с полномочиями появляется и ответственность за качество управления организацией.

Такой комплекс изменений в столичных школах ради интересов московских семей дал положительные результаты. Динамика результатов московских образовательных организаций в рейтинге школ России за два последних года объективно свидетельствует о несомненно положительных достижениях столичных школ: их количество в ТОП-25 выросло почти вдвое (от 7 до 13), в ТОП-500 — на 42 % (от 89 до 126).



Формирование рейтингов московских школ, а также включённость во Всероссийский рейтинг лучших школ, участие школ в диагностике учебных достижений позволили выстроить понятную, прозрачную для главных благополучателей — учеников и их родителей — объективную систему оценки результатов управления качеством образования. Благодаря этому система образования Москвы может представить обществу, московским семьям измеримые результаты.

Хотелось бы особо остановиться на теме открытости и прозрачности системы московского образования, которая, как было уже отмечено выше, должна быть понятной для жителей города.



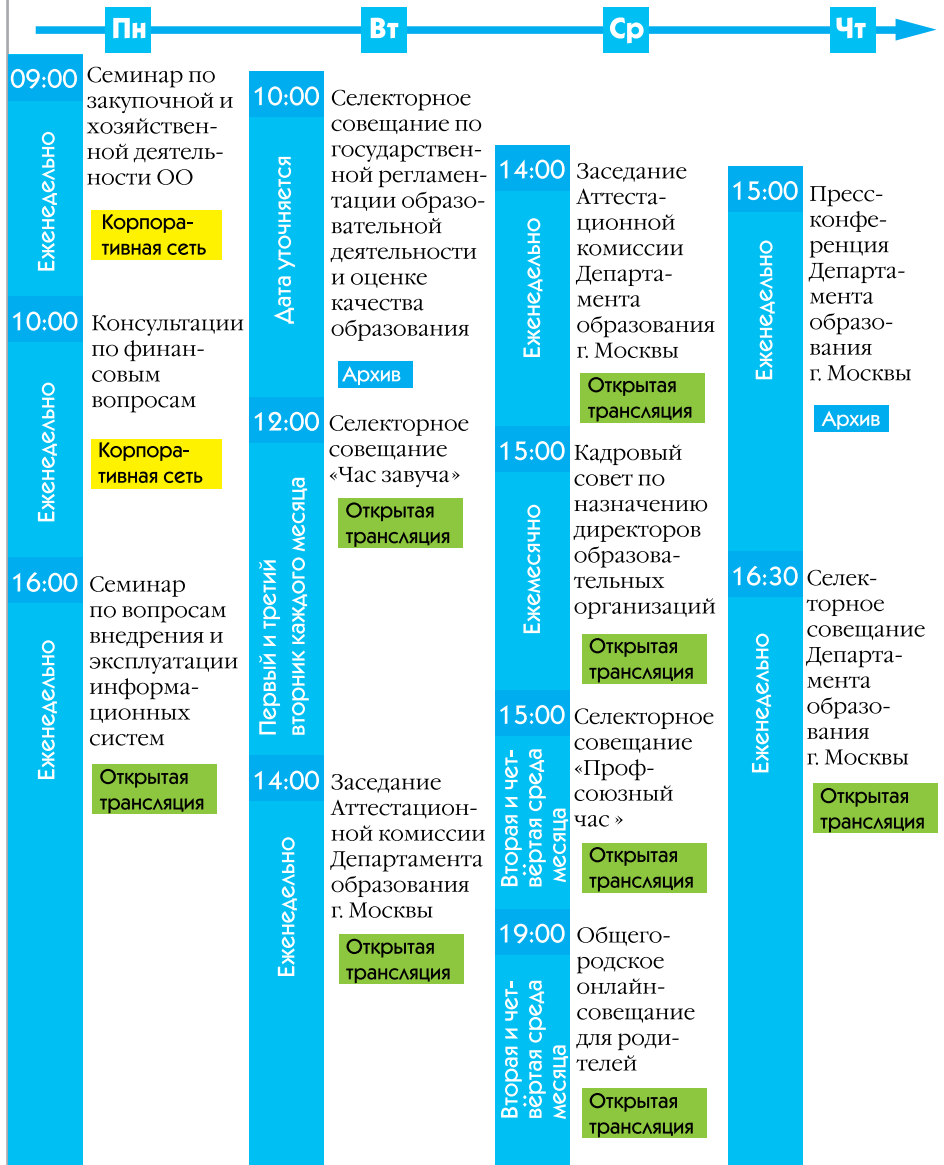
Информационная открытость и прозрачность, расширение доли участия общественности в деятельности органов исполнительной власти стали неотъемлемыми инструментами для развития качества образования системы в целом.

Циклограмма всех открытых мероприятий размещена на сайте Департамента образования г. Москвы по адресу: <http://video.dogm.mos.ru>. Онлайн-трансляции адресованы специалистам системы образования, московским семьям и всем интересующимся вопросами столичного образования.

Еженедельно с площадки Департамента образования г. Москвы проходит видеоселектор, основной задачей которого до недавнего времени было обозначение ключевых позиций департамента в системе образования.

На сегодняшний день эта задача решена, и теперь видеоселектор — это площадка для демонстрации лучшего кадрового потенциала системы образования Москвы, для обсуждения профессиональных проблем на разных уровнях и, главное, механизм внедрения успешных управленческих и педагогических решений, полезных и необходимых для столицы.

Циклограмма видеотрансляций Департамента образования г. Москвы



В открытом доступе проходят тематические селекторы, например совещание по государственной регламентации образовательной деятельности и оценке качества образования, селекторное совещание «Час завуча», еженедельные тематические пресс-конференции, обучающие семинары-совещания, проводимые по вопросам финансово-хозяйственной деятельности и внедрения и эксплуатации информационных систем. Два раза в месяц для родителей обучающихся, директоров и сотрудников образовательных организаций, широкой общественности проходит общегородское онлайн-совещание для родителей.

Демонстрация в открытом режиме заседаний Аттестационных комиссий руководителей и кандидатов в руководители образовательных организаций, Кадровых советов, на которых директора и будущие директора школ представляют концепции развития организаций, позволяет не только выстроить открытую площадку для обмена опытом, обучения и самообучения коллег, но и реализовать принцип современных подходов к отбору управленческих кадров, которые будут готовы изменять московские школы в интересах московских семей.

Говоря про развитие управленческих кадров в столичном образовании, важно отметить, что сама система образования Москвы является средой для роста профессиональных управленцев нового поколения. Выше мы уже говорили о том, что ключевая цель московского образования — это увеличение вклада системы образования в рост конкурентоспособности Москвы. Реализация такой цели возможна лишь при условии авторитетности системы образования в городе.

Обращаясь к этимологии понятия «авторитет», мы выходим на ключевой признак этого понятия — влияние. То есть в широком смысле авторитет — это общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах

общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте¹. Такие сущностные характеристики понятия «авторитет» могут стать ключевым ядром параметров, которыми можно, например, измерять авторитетность образовательной организации.

1. Результативность или качество образовательной системы в целом.
2. Солидность, многофункциональность, масштабность образовательных организаций, составляющих систему.
3. Узнаваемость, публичность людей, работающих в системе образования.
4. Самостоятельность образовательных организаций. Синонимом слова «самостоятельность» могут быть понятия «зрелость», «взрослость».
5. Надёжность, устойчивость образовательных организаций, составляющих образовательную систему в целом.

Исаак Калина. «Пять параметров авторитетности образовательных организаций Москвы». Из стенограммы выступления на встрече с руководителями образовательных организаций Москвы. 15 января 2015 г.

Безусловно, взаимосвязанный список таких параметров, или измерителей, может быть продолжен, но нам видится, что те, которые обозначены выше, являются стержневыми для формирования авторитета системы образования в таком мегаполисе, как Москва.

¹ Авторитет [Электронный ресурс] // dic.academic.ru. — Большой энциклопедический словарь. — Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/46866>. — Загл. с экрана.

Авторитет системы образования в городе — это престиж множества составляющих системы, одним из главных среди прочих являются руководители образовательных организаций. Все вышеобозначенные параметры могут быть использованы для оценки качественных профессиональных характеристик современного руководителя московской школы.

Заметим, что выстраивание профессионального развития руководителя может проходить двумя путями. Первый вариант — вариант «вглубь» — предполагает развитие человека в рамках узкой специализации. Мы начинаем надеяться на помощь «однобоких» специалистов, которые не способны видеть всю картину целиком и предлагают нам бесполезные, а возможно, даже вредные решения. Как говорил Козьма Прутков, «специалист подобен флюсу: полнота его одностороння».

Понимая реалии сегодняшнего дня, сложно с этим не согласиться. Второй вариант профессионального развития — это развитие «вширь», предполагающее освоение смежных функций или даже специальностей. Данную возможность хорошо иллюстрирует система японского менеджмента, в которой речь идёт о широкой специализации.

В настоящее время такой подход справедливо отражает ситуацию с изменениями в профессиональной деятельности современного руководителя образовательной организации. В недавнем прошлом директор школы был организатором профессиональной деятельности небольшого педагогического коллектива с минимальным набором трудовых функций и определённой степенью ответственности. Современный руководитель образовательной организации — это специалист по образовательной политике с высокой ответственностью за результат профессиональной деятельности всего педагогического коллектива, профессионал, умеющий создать условия для развития своей школы,

организатор управленческой команды. Хотелось бы подчеркнуть, что управленец нового поколения — это ещё и генератор всех идей по развитию своей образовательной организации либо вдохновитель такой генерации. Он управляет большим количеством людей, большими ресурсами, сложными процессами, публичной информацией и, что самое важное, результатами образовательной организации.

В столичном образовании формируется механизм подготовки управленческого корпуса, складывается система повышения квалификации руководителей образовательных организаций. Первый выпуск таких руководителей по программе «Развитие системы образования в московском мегаполисе: актуальные проблемы управления развитием образовательных учреждений города Москвы» прошёл ещё в апреле 2013 г. в Московском городском университете управления Правительства Москвы. Обучение проходило в деятельностном формате, с использованием современных форм обучения — деловые игры, фокус-группы, коуч-сессии, вебинары, круглые столы, панельные дискуссии, и продолжалось оно более полугода. Директора крупных школ под руководством наставников из числа тренеров по менеджменту и специалистов профессорско-преподавательского состава разрабатывали и защищали программы развития своих образовательных организаций, которые смогли в дальнейшем использовать в практической деятельности.

С сентября 2015 г. в системе городского образования на базе Московского института открытого образования начнёт функционировать Центр решения управленческих задач. Основными направлениями его работы будут: анализ профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций, управленческих команд и оценка рабочих результатов, а также выявление их профессиональных дефицитов, разработка индивидуальных образовательных маршрутов управленцев. Такой гибкий учебный

ресурс поможет руководителям, управленческим командам и кадровому резерву точно и в краткие сроки восполнить свои профессиональные дефициты.



Системные изменения, происходящие в московском образовании, коснулись не только образовательных организаций, но и в целом организационной структуры системы образования Москвы. Изменилось распределение управленческих функций между Департаментом образования г. Москвы и образовательными организациями. Департамент создаёт условия и стимулы для развития, определяет общую политику в системе образования, а ключевым звеном системы стала школа, получившая реальные права и рычаги управления своим развитием в интересах московских семей. По данной логике ключевым работником стал педагог, непосредственно осуществляющий образовательный процесс, ключевой структурой — коллектив школы, призванный работать как единый механизм, своим качеством обеспечивающий рост объёмов бюджетного и внебюджетного финансирования, ключевым менеджером — руководитель образовательной организации, который обязан сформировать эффективную команду педагогов и администраторов.

Ещё одним инструментом формирования управленческих кадров нового поколения, который доказал свою надёжность и результативность, стал Клуб директоров московских школ. Клубная работа является фактически видом неформального образования, которая в данном случае может рассматриваться в качестве инструмента повышения эффективности профессиональной деятельности управленцев. Руководители или кандидаты в руководители образовательных организаций Москвы имеют возможность непосредственного профессионального общения в рамках

Ещё одним инструментом формирования управленческих кадров нового поколения, который доказал свою надёжность и результативность, стал Клуб директоров московских школ. Клубная работа является фактически видом неформального образования, которая в данном случае может рассматриваться в качестве инструмента повышения эффективности профессиональной деятельности управленцев. Руководители или кандидаты в руководители образовательных организаций Москвы имеют возможность непосредственного профессионального общения в рамках



тематических клубов — Клуба молодых директоров школ, клуба «Будущий директор», да и в рамках клуба действующих директоров со стажем и опытом, которые по отношению к молодым выступают в роли экспертов.

Мы упоминали о современных подходах и технологиях отбора управленческих кадров. Хотелось бы остановиться на кратком описании одной из таких технологий, подтвердившей свою результативность в системе образования Москвы.



Технология отбора управленческих кадров в системе столичного образования включает в себя несколько этапов:

- аттестация руководителей и кандидатов на соответствие должности «руководитель» государственной образовательной организации;
- согласование кандидатуры руководителя образовательной организации Кадровым советом;
- рассмотрение кандидатур будущих руководителей образовательных организаций членами Управляющего совета школы;
- утверждение учредителем (Департаментом образования г. Москвы) кандидата на должность руководителя образовательной организации.

Говоря об аттестации, следует отметить, что данная процедура проводится с целью подтверждения соответствия занимаемой должности «руководитель» государственной образовательной организации и включает в себя три основных этапа: анализ аттестационных материалов, квалификационные испытания в автоматизированной системе, вынесение решения Аттестационной комиссией.

Приказом Департамента образования г. Москвы от 30 апреля 2015 г. № 201 утверждён новый порядок проведения аттестации руководителей и кандидатов на должности руководителей государственных образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования г. Москвы. Порядок вступает в силу с 1 сентября 2015 г.

Изменения направлены на оптимизацию процедуры аттестации, сокращение временных затрат и регламентацию действий всех участников данного процесса, начиная с подачи заявления на аттестацию и заканчивая собеседованием с Аттестационной комиссией. Целенаправленно повышается ответственность руководителя за свою аттестацию и за её итоги.

В ходе аттестационных процедур профессиональная деятельность руководителя анализируется по результатам деятельности образовательной организации, отражённой в представлении работодателя. Аттестационная справка формируется после подачи заявления на основе информации, полученной из информационно-аналитических систем Департамента образования г. Москвы, и информации, внесённой самим аттестуемым. Показатели результативности деятельности образовательной организации рассматриваются в соответствии с критериями построения рейтинга московских школ.

Для школ, входящих в рейтинг и занимающих с 1-го по 300-е места, установлены некие преференции:

- с 1-го по 20-е место — без тестирования;
- с 21-го по 70-е место — тестирование по одному модулю «Государственная политика в сфере образования»;
- с 71-го по 170-е место — тестирование по двум модулям: «Государственная политика в сфере образования» и «Правовые основы управления»;

Преференции для образовательных организаций, входящих в рейтинг московских школ

1–20-е место	Без тестирования
21–70-е место	Тестирование по одному модулю «Государственная политика в сфере образования»
71–170-е место	Тестирование по двум модулям: «Государственная политика в сфере образования» и «Правовые основы управления»
171–300-е место	Тестирование по трём модулям: «Государственная политика в сфере образования», «Правовые основы управления» и по одному из вариативных модулей

— со 171-го по 300-е место — тестирование по трём модулям: «Государственная политика в сфере образования», «Правовые основы управления» и по одному из вариативных модулей.

В соответствии с Положением о порядке аттестации руководители и кандидаты на должность руководителя образовательной организации проходят квалификационные испытания в форме тестирования.

Тестирование проводится по пяти модулям инвариантной и вариативной частей:

— инвариантная часть: «Государственная политика в сфере образования», «Правовые основы управления»;

— вариативная часть: «Финансово-экономические основы управления», «Деловое администрирование», «Образовательные технологии», «Функциональные обязанности в административной команде образовательной организации», «Обеспечение безопасности образовательного процесса», «Организация образовательного процесса», «Использование информационных систем в управлении образовательной организацией», «Организация финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации». Набор вариативных модулей не является постоянным.

Квалификационные испытания действующих руководителей и кандидатов проходят в автоматизированной системе. Результат тестирования считается успешным, если общее качество выполнения теста — не менее 70 %, а по каждому из его модулей — не менее 50 %.

Аттестуемый лично присутствует на заседании комиссии. Руководитель аттестуется на срок до 5 лет. При этом Аттестационная комиссия может дать свои рекомендации, в таком случае срок действия результатов аттестации составляет 2 года. Не редкостью становится участие кандидатов на должность «руководитель» государственной образовательной организации Москвы из других субъек-

тов Российской Федерации. Эта ситуация свидетельствует о привлекательности образа директора московской школы.

Не менее интересна и работа Совета по подготовке решения о назначении на должность руководителей государственных общеобразовательных организаций, подведомственных Департаменту образования г. Москвы. В системе столичного образования его называют Кадровым советом. Совет создан в целях развития государственно-общественного управления в Москве и привлечения общественности к формированию профессионального управленческого корпуса в системе столичного образования. Он готовит предложения Управляющим советам государственных столичных общеобразовательных организаций о назначении лиц, претендующих на замещение должности руководителя образовательной организации по результатам представления кандидатом перспективной концепции развития школы и ответов на вопросы членов Совета. В состав Совета входят 25 членов, к работе, кроме директоров школ, колледжей, могут привлекаться разные эксперты (с правом совещательного голоса).

Обращаясь в очередной раз к вопросу открытости и прозрачности системы образования Москвы, хотелось бы подчеркнуть, что все заседания Аттестационной комиссии и Кадрового совета проходят в режиме открытой трансляции. Более того, записи всех заседаний хранятся в архиве на сайте Департамента образования г. Москвы в разделе «Видео» и доступны для просмотра.

Четвёртая волна

Разнообразным интересам москвичей — многомерные предложения столичных школ

Дети приходят в этот мир лишёнными разума. Понимаю, что это звучит несколько странно. Это не значит, что у них нет мозга.

Мозг является биологической субстанцией, а разум — плодом культуры... И то, каким сознанием будет обладать ребёнок, в значительной мере зависит от возможностей, какие будут предоставлены ему в течение жизни. Сами же эти возможности... преимущественно определяются теми программами и альтернативами, которые доступны в детские годы.

Эллиот Эйсер

Российский культуролог и социолог Даниил Борисович Дондурей написал, что мы, к сожалению, всё время анализируем явления, не анализируя сущности. Так, большое внимание со стороны общественности уделялось вопросу объединения московских школ, при этом предметом обсуждения было всего лишь явление — процесс слияния, объединения образовательных организаций. Сущность же этого явления — создание многомерного комплекса образовательных предложений городской системы образования в ответ на многомерный комплекс потребностей московских семей — поначалу не была для многих очевидной.

В недавнем прошлом у первой сотни школ Москвы, об­разно говоря, и «стен-то не было» — педагогические коллективы в работе с детьми активно использовали культурно-образовательные ресурсы города. А в остальных школах,

как обычно, пришли на уроки, посидели и разошлись. Задача нынешней системы столичного образования — дать возможность всем детям города учиться в хороших школах. В Москве с её огромными интеллектуальными ресурсами имеется возможность создать в каждом микрорайоне «многомерный» комплекс образовательных предложений. В этом и заключается московская уникальность, не использовать её неразумно.

Как-то в беседе директор одной московской школы сказала, что нормальная школа в наши дни — это «школа с углублённым изучением всех предметов». Следуя логике системных изменений в столичном образовании, можно сказать, что нормальная московская школа — это та школа, где каждый ученик может найти для себя нужный профиль и учителей для развития своих способностей.

Подчеркнём, что модель жизни, коей мы считаем школу, предполагает развитие общения ребят с разными интересами и потребностями. Однородная среда вряд ли



сможет предоставить условия для полноценного развития. В этой связи школа должна быть полиуровневой, поликультурной, полипрофильной, т. е. территорией, где могут успешно общаться и взаимодействовать разные ребята. И если мы разъединим их в школе, то вряд ли в дальнейшем возможно будет объединить их в одном большом городе. А ведь создание условий для консолидации общества — это та задача, которую государство ставит перед системой образования.

Более того, все дети, живущие в Москве, должны иметь равные стартовые возможности. Это нормальный принцип жизни в обществе. Если мы не даём равного старта всем детям, то теряем возможности, потенциальные в том числе. Система образования является воспитательной в широком смысле слова. Это значит, что обязательно должна существовать некая идеология и стратегия воспитания; в данном контексте не следует её отождествлять с более широким понятием — «государственная идеология». И если идеология финансирования воспитательной системы не сонаправлена с воспитательной идеологией, отношения в этой системе будут определяться, к сожалению, в соответствии с идеологией финансирования. Не случайно термин «нормативно-подушевое финансирование» совершенно логично можно заменить другим термином — «личностно-ориентированное финансирование», отражающим настоящую суть понятия.

Обращаясь к теме объединения школ как к явлению, следует отметить, что сущность этого явления была ценностью педагогики 20-х — начала 30-х гг. XX столетия. Особую социальную значимость вопросу объединения образовательных организаций, говоря языком нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», придавал великий советский педагог Станислав Теофилович Шацкий (1878—1934). В его работах мы

фактически находим научно-педагогическое обоснование процесса объединения/интеграции образовательных организаций с разными ресурсами для решения важных задач социализации детей в их будущей успешной жизни. В мае 1919 г. Первая опытная станция по народному образованию С. Т. Шацкого, находившаяся в Калужской губернии, включала в себя 4 детских сада, 13 школ первой ступени и школу второй ступени.

Опыт работы такой школы С. Т. Шацкий определил афоризмом «изучение жизни и участие в ней»¹, ставшим призывом к обновлению педагогического процесса в школе 1920-х гг., а также одноимённым названием одной из его работ. Выше мы уже упоминали о достаточно сложной и болезненной эмоционально-психологической реакции общества на такого рода изменения. Подход Станислава Теофиловича подвергался критике как ведущий к снижению уровня общего образования. Вместе с тем в обучение ребят входила учебно-исследовательская и познавательно-практическая деятельность, общественно-полезный труд. Всё это работало на развитие творческого и продуктивного мышления школьников, практико-ориентированного отношения к жизни, формируя необходимые социальные навыки адаптации к ней.

Очень интересной представляется классификация типов школ, данная С. Т. Шацким. Он выделяет три типа школ²:

1. Школа, изолированная от окружающей среды. В условиях обучения в такой школе учебно-воспитательный процесс фактически не выходит за рамки учебного учреждения. В педагогическом коллективе школы существует мнение, что социальная среда учит детей только пло-

¹ Изучение жизни и участие в ней (по поводу программ ГУСа) // Шацкий С. Т. Педагогические сочинения / Под ред. И. А. Каирова и др. В 4 т. — М.: Просвещение, 1964. — Т. 2. — С. 286.

² Там же. — С. 286—305.

хому. Задача же школы видится в корректировании такого воздействия, при этом жизненный опыт ребёнка не учитывается. Человек, воспитанный такой школой, с трудом приспособляется к реальной жизни, несмотря на то что хорошо подготовлен теоретически.

2. Школа, интересующаяся воздействием среды, но не сотрудничающая с ней. Школа имеет определённый интерес к социальной среде, который выражается в привлечении жизненного материала к обучению. Но прочной взаимосвязи между школой и средой не существует. В ходе обучения детей в такой школе используются лабораторные методы, активизируется мышление ребёнка, но на этом её связь со средой обрывается.

3. Школа, выступающая организатором, контролёром и регулятором воздействия среды на ребёнка. Учебно-воспитательный процесс в школе строится с обязательным учётом личностного ценностного опыта ребёнка и его возрастных особенностей. Реализуя воспитательные функции в общении с детьми, школа связывается с теми сферами социальной среды, где проходит процесс формирования ребёнка (например, город, улица, семья), изучает воздействие среды на ребёнка и добивается усиления её положительных влияний и нейтрализации отрицательных. О такой школе Станислав Теофилович говорил, что «она организует жизнь детей, развивая в них такие потребности, которых обычная жизнь не даёт. Школа, стоящая рядом с жизнью, составляя необходимую часть её, в воспитательном процессе из массы влиятельных факторов избирает наиболее благоприятные для жизни ребёнка. <...> Словом, школа создаёт условия для разумной жизни детей»¹.

¹ Школа для детей или дети для школы // Шацкий С. Т. Педагогические сочинения / Под ред. И. А. Каирова и др. В 4 т. — М.: Просвещение, 1964. — Т. 2. — С. 85.

Школа, по мнению С. Т. Шацкого, должна научить детей координировать свои усилия для дальнейшей жизни. Выход он видел в том, чтобы школа переставала быть учебным заведением и становилась детским центром. Интересно, что именно такой посыл заложен в современных Федеральных государственных образовательных стандартах общего образования.

Следует особо отметить, что уже в тот период развития системы отечественного образования известные учёные-педагоги приходили к мнению о том, что не все школы могут справляться с такими сложными задачами, а только те, которые имели хорошо подготовленные кадры, опыт работы, соответствующее материальное снабжение и, что особенно важно, значительное количество разнотипных учреждений, расположенных на одной территории.

В статье «Грядущая школа» С. Т. Шацкий писал, что «руководителю школы стоит думать не о замкнутом учреждении, а о широкой жизни, о работе с другими школами, о вмешательстве и участии в жизни окружающей школу среды»¹. «Ввиду этого новая школа может быть правильно организована, не как отдельная педагогическая ячейка, а как система школ»². Известный педагог-учёный считал, что невозможно решить задачу социализации ребят силами отдельных разобщённых небольших учреждений. Он акцентировал внимание на том, что сложность такой задачи требует серьёзной помощи от науки.

Даже по прошествии стольких лет слова великого педагога не потеряли своей актуальности. Действительно, новые финансово-экономические, психолого-педагогические

¹ Грядущая школа // Шацкий С. Т. Педагогические сочинения / Под ред. И. А. Каирова и др. В 4 т. — М.: Просвещение, 1964. — Т. 2. — С. 77.

² Там же. — С. 78.

условия, в которых функционируют современные школы, требуют разработки серьёзных научно-педагогических решений. Хочется надеяться, что в скором времени они появятся...

Безусловно, и сегодня педагогические воззрения С. Т. Шацкого привлекают внимание учёных, учителей-практиков, чиновников колоритным, своеобразным, а самое главное, эффективным решением таких фундаментальных педагогических проблем, как социализация личности, функционирование школы как комплекса учреждений, реализующего преемственность и целостность в образовании ребёнка и использующего ресурсы социальной среды, и многим другим.

Возвращаясь к нашему времени, хочется снова обратиться к тезису, что большая школа имеет большие возможности. Ведь идея многофункциональных образовательных комплексов базируется на объединении интеллектуальных, финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов ради предоставления московским семьям выбора качественных образовательных услуг. Удовлетворённость многих московских семей жизненными условиями связана едва ли не в первую очередь с хорошим образованием ребёнка, обеспечивающим перспективы социального лифта, а также его успешность в целом.



Именно многофункциональный, многопрофильный, многоуровневый образовательный комплекс обеспечивает ученику:

- равный и максимально возможный доступ к качественному образованию;
- индивидуальный подход на основе многообразия условий, в том числе образовательных программ;
- возможность выбора профиля образования и т. д.

Можно сказать, что большая школа — это школа без образовательных тупиков, в которой учащиеся и родители имеют свободу выбора из широкого перечня разнообразных образовательных возможностей. Если учащийся не может найти себя в алгебре с геометрией, у него есть возможность найти себя в ряде других предметов и направлений.

Все дети изначально способны. Развитие способностей возможно в ходе реализации учебной деятельности по освоению разнообразных образовательных программ. Важно, что эта деятельность будет носить не только индивидуальный, но и коллективный характер, ведь дети лучше всего учатся в общении с другими детьми и взрослыми, осваивая мир, расширяя своё понимание картины мира. Условия современных московских образовательных комплексов позволяют обеспечить развитие детей в определённом социокультурном контексте, который необходимо учитывать, интегрировать и использовать в образовательном процессе.

Крупные школы, как было уже нами обозначено, располагают значительными ресурсами для создания, например, системы сопровождения индивидуальных образовательных потребностей ребёнка, реализации принципа многообразия и вариативности образовательных программ, выстраивания всей методической конструкции обучения в соответствии с образовательными результатами, изменения логики построения образовательного процесса и, главное,

создания таких условий, когда каждый московский школьник может достичь высоких образовательных результатов не только в условиях специализированной школы. Большие педагогические коллективы школ, которые способны стать межпредметными коллективами, могут создать условия для формирования учебной мотивации школьников и, как следствие, развития их способностей. При наличии большого количества учеников в одной параллели у школы появляется возможность открывать классы разных профилей в соответствии с запросами жителей города. Например, доля московских школ, реализующих более трёх программ профильного обучения, в 2014 г. составила 56 %. Для сравнения, в 2013 г. она составляла 41,5 %, а в 2010 г. была равна нулю.

Говоря о создании больших школ в Москве, нельзя обойти вниманием международный опыт подобных изменений. Россия является частью мировой цивилизации, и игнорировать позитивный опыт развития отдельных систем цивилизации было бы по меньшей мере неправильно. Положительный опыт формирования крупных образовательных организаций имеется в США, Сингапуре, Канаде, Испании, Франции, Латвии, Мексике и ряде других стран. В большинстве случаев эксперты говорят о том, что крупные школы позволяют обеспечивать:

- вариативность образования (возможности выбора большего многообразия учебных планов и программ);
- возможность более полно использовать ресурсы территории, на которой находится школа;
- повышение экономической эффективности используемых денежных средств и др.

Вместе с тем существует ряд предубеждений, связанных с образованием больших школ. Так, в 1999 г. по указанию Департамента образования США было проведено крупномасштабное исследование влияния размера школы на учебные результаты и дисциплину учащихся

в Северной Каролине. Путём исследования были обобщены данные не только по этому штату, но и по стране в целом. Тезис, что большой размер школы всегда равняется низкой успеваемости школьников, не нашёл подтверждения.

Зарубежные учёные называют два фактора сложности таких изменений в любой системе образования. Во-первых, необходимо длительное время, чтобы можно было оценить результаты этих образовательных реформ и временные потери, обусловленные человеческим фактором. Во-вторых, для того чтобы установить прочные профессиональные отношения в педагогическом коллективе, также потребуются время; достаточный временной лимит должен быть предусмотрен на систему профессиональной переподготовки учителей¹.

Надо сказать, что обзор международных исследований по объединению школ показывает непростую эмоционально-психологическую реакцию общества на этот процесс. Но по-другому вряд ли возможно, ведь изменения надо принять и убедиться в их полезности. В ряде стран уже накоплен опыт управления школами с большим количеством учащихся, и его нельзя не учитывать при реформировании такой сложной системы образования, как московская.

Обобщая сказанное о крупных школах и их возможностях с учётом ценностно-смысловых оснований и существующих научных подходов в педагогике, введём понятие «многомерной» образовательной организации и предложим определение.

¹ Большие и малые школы: об опыте зарубежных стран по реструктуризации сети [Электронный ресурс] / С. П. Калашников, Н. В. Малкова // Журнал руководителя управления образованием: [Электронная версия журнала]. — Режим доступа: http://obr.direktor.ru/archive/2015/1/Bolshie_i_malye_shkoly_ob_opyte_zarubezhnykh_stran. — Загл. с экрана.

«Многомерная» образовательная организация — это социокультурный образовательный комплекс, равноправное объединение образовательных организаций, эффективно использующих интегрированные ресурсы (педагогические, материально-технические, финансовые, информационно-методические и др.), реализующих образовательные программы разных уровней образования с соблюдением принципа преемственности в целях достижения новых образовательных результатов для успешной социализации всех воспитанников и обучающихся. Такая организация формирует комплекс образовательных услуг для удовлетворения образовательных потребностей, создаёт образовательные условия для раскрытия способностей каждого ребёнка, позволяющих уменьшить разрыв между социальными требованиями и возможностями школьного образования через проектирование его индивидуальной образовательной траектории.

Возвращаясь к вопросу создания комплекса многомерных предложений московских школ московским семьям, хочется ещё раз подчеркнуть, что сегодня город предоставляет все возможности для развития успешности каждого ребёнка в каждой школе. Это происходит в тесном сотрудничестве с городскими структурами, подведомственными столичным департаментам образования, культуры, физической культуры и спорта и другим ведомствам, а также многочисленными музеями, профильными вузами, специализированными образовательными организациями через создание профильных классов, сеть кружков, факультативов, семинаров, курсов, выездных лагерей.

Разобраться в себе, в своих интересах помогают московским школьникам различные предметные и метапредметные олимпиады, такие, например, как «Музеи. Парки. Усадьбы», «Не прервётся связь поколений». Принцип раз-



вития одарённых детей, предполагающий поиск и отбор талантливых учащихся, совершенствование талантов в узком круге спецшкол, рассматривающий различные предметные олимпиады как элитное мероприятие для избранных и как инструмент подтверждения их исключительности, дополнился принципом развития детской одарённости каждого ребёнка. В этих условиях предметные олимпиады, школьным этапом которых охвачены все московские школы, становятся реальным инструментом выявления таланта каждого.

С 1 сентября 2013 г. Департамент образования г. Москвы совместно с девятью вузами, расположенными на территории Москвы, реализует пилотный проект по организации профильного обучения. В их числе:

- Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (НИЯУ МИФИ);
- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ);
- Московский государственный университет путей сообщения (МГУПС (МИИТ));
- Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ);
- Московский государственный университет дизайна и технологии (МГУДТ);
- Московский государственный гуманитарный университет имени М. А. Шолохова (МГУ им. М. А. Шолохова);
- Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (РЭУ им. Г. В. Плеханова);
- Московский государственный лингвистический университет (МГЛУ);
- Московский городской педагогический университет (МГПУ).



В структуре вузов открываются профильные 10 и 11 классы, в которых старшеклассники, кроме основных предметов, входящих в учебный план, изучают специальные курсы и дисциплины, соответствующие профилю вузов, занимаются практическими работами в их лабораториях, выполняют под руководством преподавателей вузов учебно-исследовательские проекты, участвуют в научных студенческих объединениях. В 2014/15 учебном году в таких классах уже обучалось 1579 человек, в том числе 11 детей с особыми образовательными потребностями и 321 ребёнок из социально незащищённых семей. Уже есть первые результаты.

Например, в профильных классах, действующих при Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ» и Московском государственном университете путей сообщения, Единый государственный экзамен успешно сдали все 267 выпускников. 107 из них набрали 220 бал-

лов и более в сумме по трём предметам. Четверо достигли уровня в 100 баллов по предмету, причём один выпускник из структурного подразделения Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» набрал 100 баллов и по математике, и по физике.

Особо хотелось бы остановиться на деятельности предвуниверситария на базе Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Лицей, входящий в состав университета, открылся в сентябре 2013 г. Обучение бесплатное — лицей субсидируется Департаментом образования г. Москвы. Все выпускники получают государственный аттестат о среднем общем образовании. Главный принцип лицея — «сотрудничество и взаимоуважение, независимо от возраста и статуса». Ребятам дают свободу выбора, их учат не бояться совершать ошибки, принимать решения и нести за них ответственность. Лицеисты сами определяют свою образовательную траекторию: выбирают, какие предметы хотят изучать, составляют учебные планы.

Задача лицея — помочь ребятам определиться, чем они хотят заниматься в профессиональной жизни в будущем. С 2014 г. в лицее обучение ведётся по шести направлениям: социально-экономическое, математика и информатика, гуманитарное, юридическое, востоковедение, дизайн.

В лицее нет традиционных классов: ученики делятся на группы в зависимости от выбранного ими учебного плана.

Преподаватели лицея — профессора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», школьные учителя, имеющие опыт работы по программам международного бакалавриата, известные учёные, авторы учебников, практикующие специалисты, исследователи. Лицеисты выполняют индивидуальный проект —

самостоятельное учебное исследование. Ребята имеют возможность пользоваться ресурсами университета, в том числе библиотекой, ходить на открытые лекции, мастер-классы ведущих специалистов и студенческие мероприятия.

Сегодня этот проект вышел за рамки одной образовательной организации и принял формат Распределённого лица (РЛ).

Распределённый лицей — это форма сетевого взаимодействия НИУ ВШЭ и образовательных организаций Москвы, реализующих образовательные программы основного и среднего общего образования.

Закон Российской Федерации от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Статья 15. Сетевая форма реализации образовательных программ:

1. Сетевая форма реализации образовательных программ (далее — сетевая форма) обеспечивает возможность освоения обучающимся образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе иностранных, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций. В реализации образовательных программ с использованием сетевой формы наряду с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, также могут участвовать научные организации, медицинские организации, организации культуры, физкультурно-спортивные и иные организации, обладающие ресурсами, необходимыми для осуществления обучения, проведения учебной и производственной практики и осуществления иных видов учебной деятельности, предусмотренных соответствующей образовательной программой.

В рамках этого проекта планируется реализовать два направления:

- отработка форм сетевого взаимодействия между вузом и образовательными организациями;
- реализация требований Федеральных государственных образовательных стандартов основного и среднего общего образования в сетевых формах взаимодействия.

В настоящее время идёт разработка основных образовательных программ с использованием сетевой формы реализации. Инновационная деятельность в рамках данного проекта включает в себя апробацию моделей перехода на ФГОС общего образования, разработку программ профильных курсов по направлениям, создание единой базы учебных заданий и электронных ресурсов силами всех участников Распределённого лицея и многое другое. Интересными представляются принципы организации лицея. Стратегическое управление будет осуществлять совет директоров образовательных организаций, которые входят в Распределённый лицей. Оперативное управление реализуется координатором Распределённого лицея от Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и представителями школ, которые также выступают в роли координаторов. Педагогический состав формируется школами при поддержке факультетов вуза. Интересно отметить, что очень продуктивно работают с ребятами аспиранты университета. Ученический контингент формируется самими школами. Взаимодействие внутри такого сообщества реализуется на основе соглашений, не подразумевающих финансово-экономических отношений.

Отметим, что в профильные школы при вузах можно будет поступить начиная с 9 класса. Также в 2015 г. появятся медицинские классы. Этот профиль свяжет школы, вузы и клиники.



В системе столичного образования будут открыты также инженерные классы. В нынешнее время чрезвычайно вырос интерес к теме развития инженерного образования. Работа по подготовке будущих учёных и инженеров начинается в школе. Это выдвигает новые требования к со-

держанию школьного образования, организации учебного процесса, уровню квалификации педагогических кадров.

В целях мотивации школьников к инженерно-техническому образованию Департамент образования г. Москвы делает акцент на трёх основных направлениях:

- создание и развитие деятельности центров технологической поддержки образования на базе ведущих профильных технических вузов;
- построение системы профильной подготовки школьников старшей ступени и профориентационная работа технических вузов;
- реализация в системе образования Москвы проектов, направленных на развитие интереса обучающихся к инженерным специальностям и образовательным программам инженерно-технического профиля.

В 2012 г. по инициативе и при поддержке Департамента образования г. Москвы началась реализация проекта по созданию на базе федеральных вузов, расположенных на территории столицы, Центров технологической поддержки образования (ЦТПО) и использованию их ресурсного и интеллектуального потенциала для развития научно-технического творчества, проектной и исследовательской деятельности обучающихся образовательных организаций.

В конце 2014 г. 19 федеральных государственных вузов работали над реализацией проекта ЦТПО.

Базовыми университетами по основным тематическим направлениям деятельности сети ЦТПО стали:

- Московский государственный технологический университет «СТАНКИН» (МГТУ «СТАНКИН») — по инженерно-техническому направлению;
- Московский физико-технический институт (государственный университет) (МФТИ) — по естественно-научному направлению;
- Российский государственный гуманитарный университет (РГУ) — по гуманитарному направлению;
- Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (МИСиС) — по материаловедению.

Центральной площадкой сети ЦТПО является Московский государственный технологический университет «СТАНКИН».

В мероприятиях, проводимых на площадках столичной сети ЦТПО, приняли участие свыше 30 тыс. обучающихся московских школ и колледжей. Более 320 московских школ заключили договоры с ЦТПО и участвуют в программах по следующим направлениям науки, техники и технологий:

- мехатроника и технологические процессы;
- современная электроника и робототехника;
- аэрокосмические технологии;
- современные ИТ-технологии;
- технологии ОПК;
- современные строительные и агроинженерные технологии;
- дизайн и визуализация;
- энергетика и энергосбережение;
- современный транспорт.

Новой синергетической формой деятельности ЦТПО в 2014 г. стала организация межвузовских проектов, которые дают возможность для метапредметного изучения

учебных дисциплин программ общего образования, создания современной системы профориентации обучающихся и преподаватели инженерного образования.

Интересно, что по результатам опроса, проведённого Московским центром качества образования, 11 тыс. старшеклассников столичных школ выразили желание учиться в профильных классах в составе образовательных организаций высшего образования.

В завершение разговора об открытии в московских школах классов разнонаправленной профилизации нельзя не упомянуть кадетское образование. 72 московские школы открыли кадетские классы, в которые набираются учащиеся начиная с 7 класса.

Ещё одним важным изменением в системе столичного образования стало открытие в московских школах международного бакалавриата. Международный бакалавриат (International Baccalaureate IB) — международная образовательная программа с общим для всех организаций-участников учебным планом.

В рамках программы развития Москвы как международного финансового центра был разработан проект «Москва: международные школы качества», предусматривающий конкурсный отбор школ для освоения программ IB различного уровня. В результате конкурсного отбора образовательных организаций, способных реализовывать функции построения и внедрения различных моделей интеграции отечественного и международного образования с последующим распространением накопленного опыта, были определены 27 школ. Они дополнили список из 10 уже аккредитованных образовательных организаций, реализующих программы международного бакалавриата.

Основными целями обучения в школах, реализующих программы IB, являются приобретение знаний и умений,

необходимых для жизни в современном обществе, расширение и углубление знаний обучающихся в различных предметных областях в сочетании с развитием их творческого потенциала, культурного и образовательного уровней.

Право на реализацию образовательных программ IB предоставляется образовательной организации с момента прохождения авторизации и выдачи сертификата Организации Международного бакалавриата (International Baccalaureate Organisation).

Обучение ведётся на одном из трёх рабочих языков: английском, французском или испанском (допускается преподавание русского языка и литературы на русском языке). В дополнение к академическим предметам изучаются курсы «Теория познания» и «Творчество, действие, служение», направленные на развитие у обучающихся умений аргументировать свою точку зрения, давать определения, формулировать гипотезы, грамотно дискутировать, работать в команде.

Важным компонентом трансформаций является тот факт, что в современных условиях в образовательных организациях Москвы меняется логика построения образовательного процесса. Внедряемый в московских школах эффективный учебный план расширяет для учащихся образовательные возможности за счёт сотрудничества с другими школами, колледжами, вузами, музеями, делает образовательный процесс более гибким, учитывая их индивидуальные потребности и способности. Благодаря такому подходу для московских выпускников созданы условия максимального наполнения их портфолио индивидуальных достижений, которые учитываются вузами при приёме, что, в свою очередь, формирует у учащихся образовательных организаций особую мотивацию в ходе обучения.

В целях развития и поддержки интереса школьников к обучению в городской системе образования реализуется целый ряд проектов, таких, как:



— проект «Школьные знания для реальной жизни», направленный на приобретение учащимися знаний в тесной связи с реальной жизненной практикой, формирование у них умений и навыков посредством реализации практико-ориентированного обучения. Проект представляет собой дидактическое пособие, в котором публикуются полезные материалы для использования в реальных жизненных ситуациях (<http://life.mosmethod.ru>);

— проект «Урок в музее», призванный дополнить и разнообразить учебные программы обучающихся, показать ученикам возможности практического применения знаний по школьным предметам, приобщить школьников к посещению музеев и других учреждений культуры;



— проект «Школа новых технологий», позволяющий эффективно использовать возможности информационно-образовательной среды образовательных организаций. В рамках проекта школы имеют возможность представить технологические решения реализации образовательного процесса, ориентированного на достижение образовательных результатов, транслируют инновационный опыт эффективного использования средств информационно-коммуникационных технологий, демонстрируют публичную защиту своих проектов;



— проекты «Университетская суббота» и «Профессиональная среда», запущенные с сентября 2013 г. в целях расширения охвата детей и молодёжи дополнительными образовательными программами. В рамках проектов на базе 60 федеральных вузов и на 144 площадках 43 московских колледжей проводятся открытые лекции, мастер-классы, тренинги для старшеклассников и их родителей. Суммарное количество программ, предлагаемых сегодня в рамках данных проектов, — более 2000.



Приведённые примеры проектов свидетельствуют о том, что в современной московской школе наряду с традиционной классно-урочной системой достойное место занимает проектная организация образовательного процесса. Такая ситуация в полной мере отвечает требованиям новых Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и создаёт условия для полной их реализации. Крупные школы, располагающие большим количеством классов в параллели, имеют все возможности, чтобы постепенно заменять «неподвижное» расписание гибким, нелинейным, динамическим. (Термин возник в школьной



практике при введении на старшей ступени профильного обучения, когда появились учебные группы из школьников разных классов, выбравших для углублённого изучения тот или иной предмет или обучающихся по индивидуальным учебным планам.)

Преимуществами такого подхода является то, что у учителей разных учебных предметов имеется возможность объединять и интегрировать свои занятия, используя разновозрастные и разноуровневые учебные группы (например, в рамках внеурочной деятельности). Учащимся обеспечена возможность самим выбирать занятия в соответствии со своими интересами и образовательными потребностями, посещать разноуровневые занятия для повышения качества освоения основных предметов.

«Важно отметить, что сегодня значительной составляющей развития будущего профессионального образования учащихся являются дополнительные образовательные программы. Надо чётко понимать, что основное и дополнительное образование вместе образуют целостное общее образование. Иначе это получаются две разрозненные половинки. Они обязательно должны быть объединены единой направленностью на достижение новых измеряемых образовательных результатов. Современная школа не должна ограничиваться реализацией только основных образовательных программ. Реализация дополнительных образовательных программ — это в настоящий момент и возможность, и обязанность современной московской школы».

Исаак Калина.

«Две половинки целостного образования детей».

По материалам селекторного совещания.

7 мая 2015 г.

Значимость дополнительного образования определяется самостоятельным выбором учеником того, чем он хочет заниматься в жизни, например математикой, тяжёлой атлетикой, шахматами... И раз это его личный выбор, значит, для него выбранное занятие важно и интересно.

Если базовое (основное) образование будет востребовано для достижения учеником результатов в дополнительном, тогда основное образование станет нужным, интересным, важным, и соответственно результаты основного образования станут лучше.

При этом надо признать, что если дополнительное образование не опирается на основное, то вряд ли это можно назвать целостным общим образованием, так как это не работает на развитие ученика.

Резерв образовательных результатов — в конвергентности всех основных и дополнительных образовательных программ, по которым занимается ребёнок. Конвергентность основных и дополнительных программ — важнейший фактор и резерв повышения качества образования.

Такая постановка проблемы может стать темой для работы методического объединения классных руководителей, а также для педагогов, работающих в параллели классов школы.

Исаак Калина.

«О значимости дополнительного образования детей».

Из выступления на семинаре

по финансово-экономическим вопросам.

1 июня 2015 г.

В Москве созданы все условия для представления широкого спектра качественных дополнительных образовательных услуг. Ещё несколько лет назад дополнительное образование было сосредоточено в основном в специализированных образовательных организациях, причём не

всегда равномерно по административным округам, что затрудняло шаговую доступность и свободу выбора занятий по интересам.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 установлен целевой показатель охвата детей в возрасте от 5 до 18 лет дополнительными образовательными программами к 2020 г. до 70—75 % от общей численности детей данного возраста.

Из Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»¹

«Увеличение к 2020 году числа детей в возрасте от 5 до 18 лет, обучающихся по дополнительным образовательным программам, в общей численности детей этого возраста до 70—75 процентов, предусматривает, что 50 процентов из них должны обучаться за счёт бюджетных ассигнований».

В настоящее время подавляющее количество московских школ успешно реализуют дополнительные образовательные программы. Новое качество дополнительного образования детей в Москве обеспечивается не отдельным учреждением, а системой образования в целом. Образовательные комплексы и общеобразовательные школы предоставляют детям большой набор разнообразных дополнительных образовательных услуг, удовлетворяющих детские интересы и потребности.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс] // Российская газета: [Интернет-портал]. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/05/09/nauka-dok.html>. — Загл. с экрана.

В соответствии с Приказом Департамента образования г. Москвы от 17 декабря 2014 г. № 922 каждая школа должна обеспечить мотивацию не менее 75 % своего контингента к занятиям по программам дополнительного образования как за счёт бюджета, так и за счёт внебюджетных средств. Возможность финансирования реализации программ дополнительного образования школами заложена в нормативы затрат на начальное общее, основное общее, среднее общее образование. Дополнительное финансирование на реализацию программ дополнительного образования выдаётся школам к субсидии на общее образование. Крупные образовательные организации могут предоставлять возможность ребятам из других школ осваивать на своей базе программы дополнительного образования. Таким образовательным организациям предоставляется дополнительное финансирование на реализацию программ дополнительного образования сверх объёма финансирования, получаемого на своих обучающихся.

В образовательных организациях, подведомственных Департаменту образования г. Москвы, более 600 тыс. детей и подростков обучаются по более чем 40 тыс. дополнительным образовательным программам. 75 % данных программ реализуется на бесплатной основе.

Специалистами системы городского образования предложена структурная модель развития дополнительного образования детей, предусматривающая три уровня: ознако-



Основные характеристики уровней дополнительного образования детей

Показатели	Уровни		
	ознакомительный	базовый	углублённый
Возраст обучающихся	5—18 лет	10—18 лет	12—18 лет
Уровень образования	Любой	С 3 класса	С 5 класса
Категория организаций, оказывающих услугу	Школа, колледж	Школа, учреждение дополнительного образования детей, колледж	Школа, учреждение дополнительного образования детей, колледж
Срок обучения	От 3 месяцев	От 1 года	От 2 лет
Порядок обучения	От 1 до 3 часов в неделю	От 3 до 5 часов в неделю	От 4 до 8 часов в неделю
Результат обучения	1) Освоение образовательной программы; 2) переход на базовый уровень не менее 25 % обучающихся	1) Участие в общегородских мероприятиях, входящих в утверждённые ведомствами перечни, не менее 50 % обучающихся; 2) вхождение в число победителей и призёров общегородских мероприятий, входящих в утверждённые ведомствами перечни, не менее 10 % обучающихся; 3) переход на углублённый уровень не менее 15 % обучающихся	1) Участие в общегородских мероприятиях, входящих в утверждённые ведомствами перечни, не менее 80 % обучающихся; 2) вхождение в число победителей и призёров общегородских мероприятий, входящих в утверждённые ведомствами перечни, не менее 50 % обучающихся

мительный, базовый и углублённый. Важно, что для каждого уровня освоения программ установлены свои измеряемые результаты обучения. Результаты, успехи и достижения в освоении дополнительных программ школьники демонстрируют на городских социально значимых мероприятиях. Например, в конкурсе мультимедийных и проектных работ по ресурсосбережению в рамках экологического конкурса «Бережём планету вместе», конкурсах «Школа будущего» и «История моей семьи в истории России», фестивале НТТМ «Образование. Наука. Производство» приняли участие более 19 тыс. московских школьников.

Кроме того, развиваются совместные программы дополнительного образования детей по различным направлениям с профильными ведомствами Правительства Москвы: департаментами природопользования и охраны окружающей среды, здравоохранения, науки, промышленной политики и предпринимательства, культурного наследия и др.

УЧИМСЯ



Подводя итоги, отметим, что интеграция в системе образования, прежде всего интеграция ресурсов (как ресурсов образовательных организаций, так и уникальных ресурсов города), является ценностным основанием для развития личностно-ориентированной педагогики. Именно в таком едином образовательном пространстве возможно педагогическое формирование личностных ценностных смыслов учащихся, что в очередной раз подчёркивает взаимосвязанность системных изменений в столичном образовании.

Пятая волна

«Одномерные» школы утрачивают свою конкурентоспособность

Случалось ли вам, в известную пору жизни, вдруг замечать, что ваш взгляд на вещи совершенно изменяется, как будто все предметы, которые вы видели до тех пор, вдруг повернулись к вам другой, неизвестной ещё стороной?

Л. Н. Толстой

Либо вы часть решения, либо вы часть проблемы.

Элдридж Кливер

В условиях, когда объектом финансирования на всех уровнях образования стал ученик, маленькие школы с одним-двумя профилями, не имеющие дошкольных групп, возможности обеспечить вариативность образовательных программ, открыть большое количество кружков и секций по разным интересам, теряют конкурентоспособный смысл своего дальнейшего развития.

В нынешних условиях «одномерные» школы — так мы их будем называть, потому что, на наш взгляд, приоритетной функцией таких школ является прежде всего академическая подготовка учащихся, — проигрывают «многомерным» в силу наличия некоторых особенностей:

1. «Одномерная» школа — школа не для всех. Она не решает главных аксиоматических установок современной системы столичного образования, к которым относятся развитие способностей как можно большего количества молодых жителей Москвы для формирования конкуренто-

способности города и консолидация москвичей с разными интересами, способностями и социальным статусом.

2. Отсутствие возможности изменения профиля, образовательной программы внутри «одномерной» образовательной организации. Для старших подростков, как известно, характерна неустойчивость интересов, желание попробовать разные профили обучения, периодически менять свои представления о будущей профессии. Ведь не всегда ученику, например 8 класса, понятно, какой профиль будет ему интересен и нужен и сможет ли выбранный профиль обучения обеспечить его личную успешность и востребованность в дальнейшей жизни. В случае обучения в «одномерной» школе при изменении профиля обучения учащемуся приходится менять и школу, что вызывает дополнительные сложности. И наоборот, в случае если ребёнок, обучающийся в «многомерной» школе, понимает, что выбранный профиль ему не подходит, то он может поменять его внутри школы, не меняя при этом образовательную организацию.

3. Узкая направленность и специализация в обучении. В нынешних условиях развития современного образования, ориентированного на достижение в том числе и метапредметных образовательных результатов, конкурентоспособность личности всё меньше и меньше зависит от узкопрофессиональных компетенций, а в большей степени — от самостоятельности в принятии решений, умения работать в команде, широты взглядов, способности выдвигать яркие идеи. Более того, мир настолько быстро меняется, что современное профессиональное образование может только примерно задавать абрис для будущей профессии, суть которой коренным образом может поменяться через 3—5 лет. А в такой ситуации узкую направленность обучения, в том числе и в школе, навряд ли стоит рассматривать в качестве достаточной образовательной базы.

4. Отсутствие единой образовательной среды на всех уровнях обучения. В «одномерной» школе, включающей в лучшем случае два полных уровня образования, нет возможностей реализовать принцип преемственности разных уровней образования и, как следствие, разноуровневых образовательных программ. Как было отмечено выше, такая ситуация осложняет, например, возможный незапланированный переход ребёнка из одной школы в другую. Более того, «одномерные» школы в силу своей локальности лишены возможности пользоваться богатой инфраструктурой различных составляющих, входящих в комплекс большой школы (например, межшкольные стадионы, бассейны, услуги привлечённых специалистов и др.).

5. Использование авторских методик и подходов в обучении школьников. Несомненным достоинством «одномерных» маленьких школ является то, что в образовательном процессе таких школ могут реализовываться авторские методики педагогов-новаторов. Хотя это преимущество может рассматриваться и как недостаток: не все педагогические новаторы способны создавать свои авторские методические школы и тиражировать свои методики на педагогический коллектив. А выпадение педагога «из обоймы», например по причине непонимания или неприятия авторских подходов или по причине продолжительной болезни, влечёт за собой нарушения в образовательном процессе, в частности невыполнение учебной программы и, как следствие, неудачи в достижении школой желаемых образовательных результатов.

6. «Одномерная» школа — школа для старшей ступени. В настоящее время «одномерная» школа пока оправдывает свой статус как школа для целенаправленной подготовки ребят на старшей ступени обучения, хотя результаты Единого государственного экзамена и участие школьников в заключительном этапе Всероссийской олимпиады

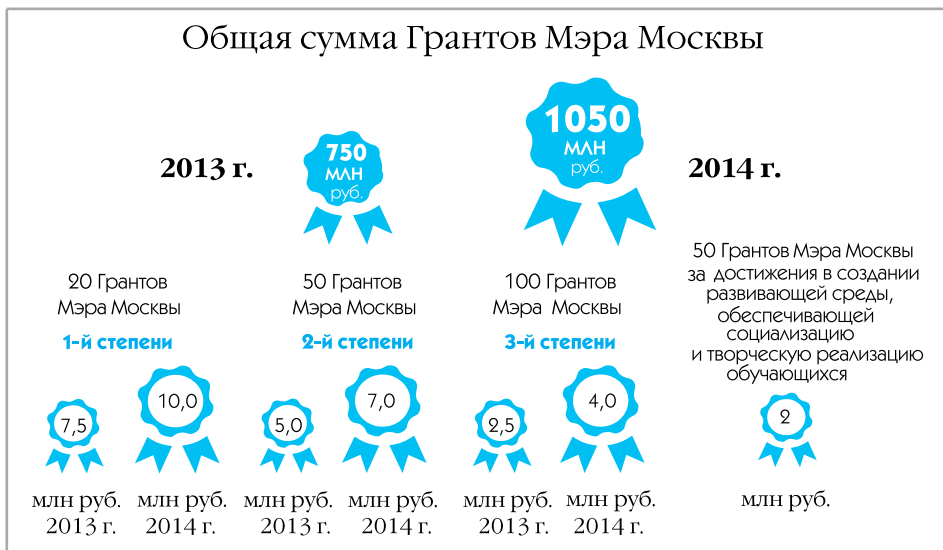
не всегда служат доказательством правомерности вышеупомянутого аргумента. Например, тенденция сравнительных результатов «одномерной» и «многомерной» школы в успехах команды на заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников говорит о том, что происходит постепенный рост их конкуренции, доля результатов «одномерных» школ снижается (от 33 % в 2010 г. до 23 % в 2014 г.). А значит, растёт доля конкурентов — «многомерных» школ, школ с большими образовательными возможностями.

Таким образом, если говорить о немногих сильных сторонах деятельности «одномерных» школ, то они связаны с возможностью реализации авторских уникальных образовательных программ, развитием платных образовательных услуг, что, в свою очередь, обеспечивает некую финансовую устойчивость маленькой школы.

Следует отметить, что «одномерные» школы стараются проводить конкурсный отбор детей, а такая ситуация не слишком интересна современным московским семьям. Москвичи всё больше понимают, что, чем крупнее школа, тем больше у неё возможностей, а чем больше возможностей, тем больше для них свободы выбора.

В условиях изменений в московском образовании возникла ситуация, когда школы с маленьким количеством обучающихся стали испытывать определённые затруднения. Департамент образования г. Москвы решает вопросы обеспечения дальнейшего функционирования таких школ. Известно, что государственное задание государственных образовательных организаций складывается из государственных услуг и государственных работ. Малочисленные школы могут получать от учредителя — Департамента образования г. Москвы — государственные работы, которые проводятся в интересах города. Это для них является существенной поддержкой со стороны системы образования.

С момента введения равновысокого норматива финансирования для всех образовательных организаций Москвы «одномерным» школам был установлен так называемый повышающий коэффициент неэффективности, который обеспечивает им поддержку в новых финансово-экономических условиях. Кроме того, маленькие школы могут принимать участие в получении Грантов Мэра Москвы. Стоит отметить, что общая сумма грантов ежегодно растёт, в 2013 г. она составляла 750 млн рублей, в 2014 г. — 1050 млн рублей.



Однако в современных финансово-экономических условиях возможностей конкурировать с полипрофильной и «многомерной» школой у «одномерной» всё меньше и меньше.

Шестая волна

Интеграция возможностей школ районов города для удовлетворения образовательных потребностей москвичей

Не только учителя и родители могут нести ответственность за определение целей образования: в этом заинтересован каждый гражданин. «Каким должно быть наше общество?» — вот вопрос, уклониться от ответа на который невозможно. Он столь тесно соприкасается с вопросами об образовании, что просто нельзя обсуждать их по отдельности.

Джон Уайт

Москва разделена на административные округа, каждый из которых включает в себя несколько районов. Районы города образуются с учётом исторических, географических, градостроительных особенностей соответствующих территорий, численности населения, социально-экономических характеристик и других особенностей территории.

Совокупность таких особенностей определяет растущую потребность московских семей в локализации образовательных услуг на территории района или микрорайона. Как известно, потребности семей могут быть разные. В одной семье есть дети дошкольного возраста, есть дети постарше, и кто-то из них хочет стать филологом, а кто-то — врачом, кому-то интересен спорт,

а кому-то — работа в мастерских. В этой связи возникает необходимость удовлетворения разнообразного спектра образовательных интересов семей с помощью многомерного комплекса образовательных предложений московской школы. Этому способствует развитие сетевого взаимодействия образовательных организаций в рамках районов города. Обладая большим количеством ресурсов, порой уникальных, школы, располагающиеся на территории районов и межрайонных территорий, привлекают детей разнообразными образовательными программами дополнительного образования, организуют межшкольное профильное обучение (например, в рамках проведения элективных курсов, когда учащиеся одной школы могут посещать занятия в другой школе). Так, в рамках реализации Курчатовского проекта и проекта «Школа новых технологий» производится межшкольный обмен учащимися и педагогами. В настоящее время школы совместно работают в рамках таких направлений, как музейная педагогика, фестивали школьных театров, активно используются спортивные сооружения в формате межшкольного взаимодействия.

Следует сказать, что большую роль в развитии московской школы как образовательного и культурного центра района играет и межведомственное взаимодействие. Выше уже было отмечено, что это происходит в тесном сотрудничестве с городскими структурами, с отраслевыми департаментами Правительства Москвы. Такое взаимодействие даёт школе возможность стать, по сути, социокультурным центром в своём микрорайоне. Школа создаёт образовательное пространство, субъектами которого являются не только ученики, но и их семьи, другие жители микрорайона.

Для удовлетворения образовательных потребностей жителей районов Москвы необходима интеграция возможностей школ, расположенных на территории районов города. В этой связи возникли межрайонные советы ди-

ректоров школ города. Основная цель их создания — координация взаимодействия государственных образовательных организаций, расположенных на территории близлежащих районов, по вопросам развития образования, организации образовательного процесса, обобщения и распространения положительного опыта, совершенствования системы непрерывного образования в районах, усиления роли школы в их социально-экономическом и культурном развитии. Данные целевые установки определили и основные направления деятельности межрайонных советов. Ключевыми среди них являются: организация деятельности общественных объединений обучающихся, родителей (законных представителей) обучающихся, осуществляемой в образовательных организациях и не запрещённой законодательством Российской Федерации; создание и развитие единого образовательного пространства Москвы; разработка предложений по развитию государственных образовательных организаций и многое другое.

В этой связи появилась новая управленческая страта в системе образования Москвы — председатели межрайонных советов руководителей образовательных организаций. Председатель представляет совет во взаимодействии с органами государственной власти Москвы, органами местного самоуправления и иными организациями.

Важно осознать, что межрайонные советы директоров — это не бюрократическая структура, а сообщество равных, которые средствами профессионально-общественного управления, единения взглядов и деятельности профессиональных сообществ решают большое количество задач, связанных с удовлетворением образовательных потребностей жителей Москвы. Межрайонный совет руководителей образовательных организаций осуществляет взаимодействие с межрайонными советами родителей обучающихся и межрайонными советами учителей.

Говоря о возможностях «многомерной» школы, хотелось бы остановиться на теме её методического ресурса, который также работает на удовлетворение интересов и потребностей московских жителей. Ещё ученик Сократа Аристипп говорил, что детей следует учить тому, что пригодится им, когда они вырастут. Данный тезис не потерял своей актуальности и в наши дни. Сегодня ценность школьного знания во многом определяется необходимостью и возможностью его использования в реальной жизни школьника — будущего выпускника. Знание, которое ныне востребовано в большей степени в метапредметной форме, является основой развития содержания современного образования.

Очень важными в этой ситуации являются ценностно-смысловые, содержательные, терминологические, методические связи между учебными предметами. Эта проблема совершенно не нова. Одним из первых о ней говорил Ж.-Ж. Руссо. Он искал «средства сблизить всю массу уроков, рассеянных в стольких книгах, свести их к одной общей цели, которую легко было бы видеть, интересно проследить...»¹. Следом Песталоцци проводил мысль о том, что соединение обучения с трудом в полной мере соответствует психологии детей, их естественному стремлению к деятельности². Л. Н. Толстой обращался к проблеме поиска единого «разумного основания учения»³. В качестве такой интегриро-

¹ Эмиль, или О воспитании [Электронный ресурс] / Ж.-Ж. Руссо // ЛитМир — электронная библиотека. — Режим доступа: <http://www.litmir.info/br/?b=157478&p=62>. — Загл. с титульной страницы.

² См.: *Данилюк А. Я.* Теоретико-методологические основы проектирования интегральных гуманитарных образовательных пространств: Дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01: Ростов н/Д, 2001. — 347 с. РГБ ОД, 71:02-13/3-2. — Режим доступа: <http://www.dslib.net/obw-pedagogika/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-proektirovaniya-integralnyh-gumanitarnyh.html>.

³ Там же.

ванной основы он определял нравственное ядро всех религий — вечные вопросы о смысле человеческой жизни. Идея интеграции в образовании, проявившаяся в 1920-х гг. в Советской России как комплексное обучение, получила в педагогике 1950-х гг. новую научную форму выражения — межпредметные связи.

На протяжении нескольких десятилетий в педагогике идёт дискуссия, что такое интеграция в образовании. Педагогических определений данного понятия не так много. Приведём, на наш взгляд, наиболее интересное из них, принадлежащее учёным И. Д. Звереву и В. Н. Максимовой: «Интеграция есть процесс и результат создания неразрывно связанного, единого, цельного. В обучении она осуществляется путём слияния в одном синтезированном курсе (теме, разделе программы) элементов разных учебных предметов, слияния научных понятий и методов разных дисциплин в общенаучные понятия и методы познания, комплексирования и суммирования основ наук в раскрытии межпредметных учебных проблем»¹. Бесспорно, что это определение не потеряло своей актуальности и в наши дни, особенно в части требований к новым образовательным результатам в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами общего образования.

Метапредметное знание, которое появляется в ходе интеграции содержания образования, — это результат деятельности не одного учителя, а целого педагогического коллектива. В этой связи следует отметить ещё одно преимущество больших объединённых образовательных организаций. В большинстве случаев в небольших школах в параллели классов работает только один учитель-предметник,

² Зверев И. Д., Максимова В. Н. Межпредметные связи в современной школе. — М.: Педагогика, 1981. — С. 14.

при этом школа для него часто не является единственным или главным местом работы. Много лет он, что называется, варится в собственном соку. Конкурентная среда для его развития отсутствует, и в итоге высоких образовательных результатов от его работы ждать не приходится. Сегодня ситуация в московских школах кардинально изменилась: при формировании больших комплексов, которые аккумулируют в себе значительный профессиональный кадровый ресурс, появляются, можно сказать, целые кафедры по предметам, творческие объединения учителей, ведущих один учебный предмет. Создаётся предметная и межпредметная профессиональная среда, позволяющая организовать неформальный обмен опытом. Подчеркнём, что принципиально новым является то, что в системе образования на первое место выходят требования к результатам образования — как предметным, так и личностным и метапредметным.

В условиях жизненной значимости метапредметных образовательных результатов необходимо прежде всего на управленческом уровне понимание того, что должна измениться структура управления образовательным процессом в школе. Если мы говорим о метапредметном подходе, то в такой ситуации, например, наличие завучей по уровням образования (начальная, основная и старшая школа) утрачивает свой профессиональный смысл: в условиях ориентации современного образования на конкретные измеряемые образовательные результаты не совсем понятно, на каком из заместителей директора по уровням образования лежит ответственность за конечный результат. Таким образом, в нынешней ситуации с учётом требований ФГОС общего образования к новым образовательным результатам представляется достаточно опасным разделять полномочия заместителей руководителя по уровням образования. Кроме того, проведение жёсткой границы между

уровнями образования фактически рушит преемственность между ними, а метапредметный подход по-прежнему остаётся лишь в учительских лозунгах и докладах.

Для того чтобы уйти от такого формализма, в системе столичного образования появилась этаппредметная олимпиада для педагогов — «Московский учитель». В ней могут принять участие педагогические работники, реализующие основные общеобразовательные программы. Олимпиада проводится



в целях поддержки педагогов, ведущих инновационную педагогическую деятельность и применяющих актуальные педагогические методы для обеспечения высоких образовательных результатов обучающихся, а также для мониторинга компетенций педагогов общеобразовательных организаций, реализующих образовательные программы в соответствии с ФГОС общего образования.

Сегодня нужны специалисты, которые способны интегрировать школьное знание, а главное — аккумулировать интеллектуальные ресурсы внутри образовательной организации и управлять ими. Такой специалист может, например, проводить работу по содержательной интеграции учительского коллектива с целью учёта педагогами содержания других, изучаемых школьниками, предметов, руководить межпредметным методическим объединением педагогов и др.

На наш взгляд, нарушить принцип некой фрагментарности содержания образования может в том числе деятельность не просто методического объединения учителей по предметам, а работа методического объединения учителей, обучающихся детей в одной параллели классов.

Отметим, что у нынешних больших образовательных организаций Москвы возможность формирования профессиональных межпредметных педагогических коллективов реально существует.

«К сожалению, ситуация в школе складывается не так, как хотелось. Например, учитель математики может считать себя самым главным и единственным в жизни ученика, и позиция учителя литературы иногда не исключение. А самое пагубное, что такие педагоги не проявляют должного профессионального интереса, уважения к тому, что является предметом совместной работы ученика и других учителей на других предметах. Если ученики видят, что на уроках математики не востребовано то, что они изучали на физике, на уроках физики не востребовано то, что они изучали на химии, а на уроках литературы не учитывается то, что они узнали на истории, то им трудно поверить в то, что вообще весь этот массив материала когда-нибудь потребуется им в их дальнейшей жизни. Ведь, к сожалению, очень часто бывает, что то, чему школьников учили на физике, в лучшем случае они готовы применять только на этом предмете. И как только ученик покидает урок физики, всё, что он изучал, перестаёт работать на других уроках, в других областях деятельности человека. Такое нарушение достаточно логических связей приводит к тому, что школьники начинают считать, что на уроках физики действуют одни законы, на уроках истории — другие, а в жизни — третьи. Именно в этом видится причина отсутствия целостного результата образования — готовности к жизни, труду, формирования позитивного отношения к себе, к миру, к другим людям, а также желания и умения быть полезным».

Исаак Калина.

«Время бесценно. Особенно в детстве».

13 января 2009 г.¹

¹ Время бесценно. Особенно в детстве [Электронный ресурс] // Учительская газета: [Сетевое издание]. — Режим доступа: <http://www.ug.ru/archive/32693>. — Загл. с экрана.

«И столичному Департаменту образования, и директору любой школы, конечно же, в первую очередь важны результаты учеников. Не только результаты сдачи ЕГЭ, прохождения ОГЭ, но и личностные результаты, и те результаты, что ценны и для семьи, и для самого ученика. При этом все мы понимаем, что важнейший ресурс достижения этих высоких результатов — это учитель-профессионал, а вообще, точнее, профессиональный педагогический коллектив, который создаёт в школе мотивирующую учеников метапредметную, воспитывающую, развивающую среду. <...>

Почему я так упорно говорю о коллективе, а не об отдельном учителе, при всём моём глубоком уважении к нему? Я думаю, что сложно не признать, что в тот высокотехнологичный век, в котором мы живём, когда технологии развиваются бурными темпами, любой современный продукт — это высокотехнологичный продукт и создаётся он конвергентно или межпредметно. В создании такого продукта участвуют представители разных профессий. Так и педагогический коллектив школы может стать профессиональным межпредметным коллективом, способным создать условия для учащихся в освоении метапредметных способов деятельности, необходимых им для дальнейшей успешной жизни».

*Исаак Калина.
«Договорившись о принципах,
легко договориться и о деталях».
17 февраля 2015 г.¹*

¹ Договорившись о принципах, легко договориться и о деталях [Электронный ресурс]: [Интервью с И. И. Калиной, руководителем Департамента образования г. Москвы] // Департамент образования города Москвы: [Официальный сайт]. — Режим доступа: <http://dogm.mos.ru/presscenter/news/detail/1732192.html>. — Загл. с экрана.

Переходя к вопросу представления измеряемых результатов деятельности «многомерных» школ для жителей Москвы, следует отметить, что положительным фактором изменений явилось значительное уменьшение количества несовершеннолетних лиц, привлечённых к административной ответственности за правонарушения. Например, в 2010 г. их было 20 702 человека, а в 2014 г. — 9517. Количество состоящих на учёте в ОВД несовершеннолетних лиц также снизилось практически в два раза — в 2010 г. таких детей было 8167, а в 2014 г. их стало 4027. Этот пример ещё раз убедительно доказывает тот факт, что школа теперь заинтересована в каждом ученике.

Выше мы отмечали, что доля первоклассников, переведённых из дошкольных групп в начальные классы внутри одной, большой школы, сегодня весьма высока. На наш взгляд, это объективный показатель, свидетельствующий о создании в образовательной организации комфортной образовательной атмосферы, которая позволяет





Комплектование дошкольных групп образовательных организаций Москвы

Очередь на получение места в дошкольной группе для детей жителей Москвы старше 2,5 лет

Охват детей жителей Москвы дошкольным образованием

2010/11 уч. г.



2014/15 уч. г.



*Исключение — муниципальные детские сады Троицка.

Очередь — 159 детей от 2 лет 6 мес. до 3 лет

сохранить и повысить заинтересованность московских семей в значительном спектре образовательных предложений большой школы. Наличие дошкольного отделения в большой школе позволяет обеспечить единство образовательного пространства в образовательной организации, а также принципы преемственности не только образовательных программ, но и Федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного и общего образования.

Продемонстрировать доверие москвичей «многомерной» московской школе можно общей оценкой работы сферы образования в целом. По данным пятой волны социологического исследования «Образование Москвы 5.2», проведённого Центром мониторинга общественного мнения при Правительстве Москвы в марте 2015 г., в апреле 2013 г. индекс данного показателя составлял +12, а в марте 2015 г. он стал +24.

Седьмая волна

Жители Москвы выбирают школу больших образовательных возможностей

Условия среды определяют характер работы школы.

Станислав Шацкий

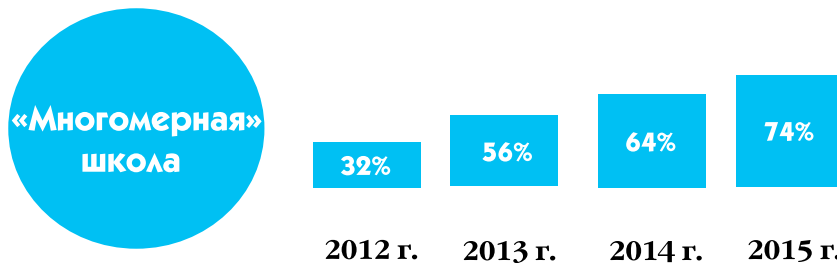
По ходу изложения нашего материала достаточно много было сказано о содержании изменений и их логике в системе образования Москвы за последние пять лет. Хотелось бы ещё раз подчеркнуть результаты, которых московское образование достигло за последние годы, и привести конкретные данные, свидетельствующие о положительных результатах процесса изменений в столичном образовании.

Сегодня доля московских жителей, выбирающих школы в микрорайоне, продолжает расти. Например, если в 2012 г. эта доля составила 32 %, то в 2015 г. она достигла 74 %. Этот показатель убедительно свидетельствует о том, что московские семьи выбирают школы в районе своего проживания, так как широкий перечень их потребностей удовлетворяется многомерным спектром образовательных предложений крупных образовательных организаций.

В настоящее время уже можно говорить о педагогической и экономической эффективности деятельности полнокомплектной, «многомерной» школы.

Педагогическая эффективность выражается прежде всего в поступательном увеличении количества школ, под-

Доля жителей, выбравших школы в микрорайоне



готовивших победителей и призёров городского и заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников, демонстрирующих высокие баллы по итогам Основного государственного экзамена в 9 классе и Единого государственного экзамена в 11 классе и др.

Результаты заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников	Годы					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Всего победителей и призёров заключительного этапа	278	319	333	320	369	583
Количество школ, подготовивших победителей и призёров заключительного этапа	74	86	126	128	144	181
Количество победителей заключительного этапа	73	76	74	84	123	124
Доля школ, подготовивших победителей и призёров заключительного этапа	5 %	6 %	10 %	12 %	17 %	28 %
Доля школ, подготовивших победителей и призёров регионального этапа	27 %	33 %	39 %	56 %	75 %	95 %

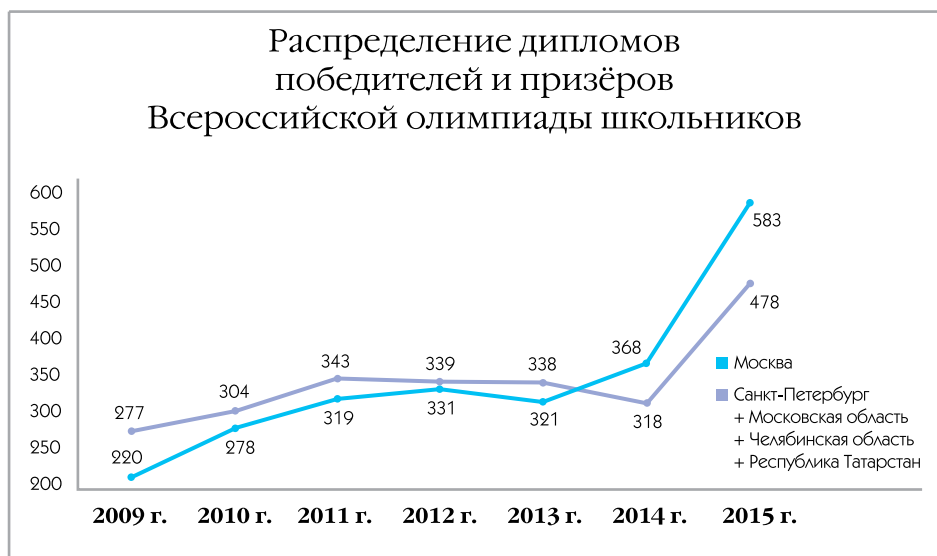


ФИНАЛ ВСЕРОССИЙСКОЙ ОЛИМПИАДЫ
РЕЗУЛЬТАТЫ КОМАНДЫ
МОСКВЫ

Качество образования в Москве выросло, при этом качественное образование дают уже не несколько десятков лицеев и гимназий, как было раньше, а большинство школ города. Отсюда следует вывод о том, что качественное образование стало доступнее. И если в 2010 г. количество московских школ, подготовивших призёров и победителей заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников, было 74, то в 2014 г. их стало 145, а 2015 г. дал рекордные показатели — 181 школа. Команда московских школьников в 2015 г. на Всероссийской олимпиаде по 21 предмету принесла 583 диплома; 124 учащихся заняли первые места. С гордостью можно осознавать, что каждый третий победитель Всероссийской олимпиады в 2015 г. — московский школьник, что составляет 33,4 %.

Усиление тенденции к росту качества образования стабильно прослеживается последние пять лет. Отрадно, что выросло количество московских школ, которые смогли сделать московских детей одарёнными в противовес когда-то устоявшемуся мнению о том, что одарённых детей можно «выращивать» только в специальных, элитных школах. В Москве больше нет школ, не участвующих в олимпиадном движении, более того, в столице почти не осталось школ, где не было бы победителей и призёров городской олимпиады. До городского уровня доросли почти все школы. Это говорит о том, что теперь у каждого московского школьника есть шанс проявить себя, раскрыть свой талант.

Можно с уверенностью сказать, что за последние годы московская система выявления и подготовки талантливых учеников нисколько не ослабла. Напротив, она стала более широкой по охвату детей и более эффективной по конечному результату.



«Наличие воспитанного школой победителя или призёра Всероссийской олимпиады — это не признак тренировки одного учащегося. Для воспитания таких ребят в школе должна быть создана атмосфера, уважающая ребят, стремящихся к высоким результатам, уважающая учителей, способных помочь ребятам достичь этих высот».

Исаак Калина.

*«О результатах московских школьников
во Всероссийской олимпиаде школьников 2015 г.».
По материалам селекторного совещания 21 мая 2015 г.*

Бесспорно, мерилom качества общего образования остаётся Единый государственный экзамен. И здесь в системе столичного образования прослеживается положительная динамика результатов. По итогам сдачи трёх предметов в 2014 г.:

— 44,6 % выпускников набрали 190 баллов и более (для сравнения в 2010 г. — 34,7 %);

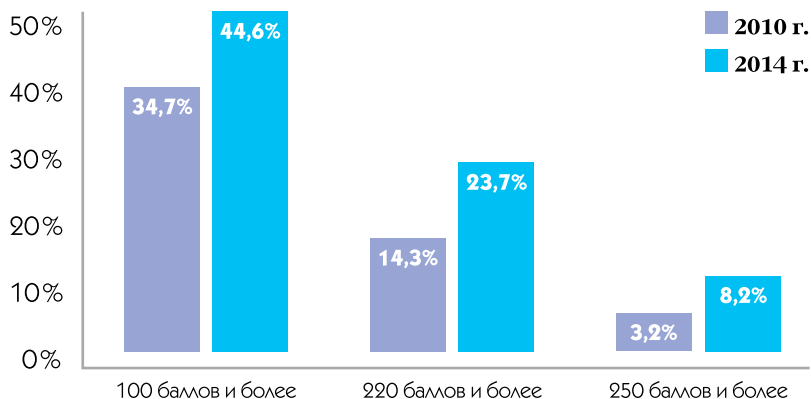
— 23,7 % выпускников набрали 220 баллов и более (для сравнения в 2010 г. — 14,3 %);

— 8,2 % выпускников московских школ набрали 250 баллов и более (для сравнения в 2010 г. — 3,2 %).

Нельзя обойти вниманием тот факт, что в рейтинг Министерства образования и науки Российской Федерации 500 лучших школ страны в 2013 г. вошли 89 московских школ, а в рейтинг 2014 г. — 126.

У современной «многомерной» московской школы имеются все возможности, чтобы обеспечить каждому ребёнку равный и максимально возможный доступ к качественному образованию, индивидуальный подход на основе многообразия условий, в том числе образовательных программ,

Положительная динамика результатов сдачи ЕГЭ (по итогам сдачи трёх предметов)



выбор профиля обучения и многое другое. Данный тезис подтверждён и доказан измеряемыми результатами в системе столичного образования.

Экономическая эффективность деятельности крупных школ складывается из многих показателей. В этих показателях видна динамика увеличения численности обучающихся, осваивающих программы дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Совершенно ясно, что новые финансово-экономические механизмы, меняя характер отношений в системе образования, делая школу свободной от зависимости от чиновников, ставя в центр всех отношений, в том числе и финансово-экономических, ученика, способны стимулировать развитие инновационных педагогических технологий, создавать дополнительные условия для укрепления и расширения ресурсной базы образования, реали-



зации целенаправленной кадровой политики, материально-технического оснащения, информационно-методического обеспечения, психолого-педагогического сопровождения современного образования. Совершенствование финансово-экономических механизмов работает на расширение возможностей московских педагогов в формировании новых образовательных результатов, отвечающих требованиям времени, государственному и социальному заказу.

«Все изменения в московском образовании только начинаются. Самые главные изменения в московской школе должны происходить в характере треугольника отношений учителя, ученика и родителя. В настоящий момент мы создали условия, когда ученик выбирает школу. Заключительный этап изменений мы увидим тогда, когда ученик сможет выбирать учителя. В этом случае учитель утратит монополию на оценку. Здесь хочется сравнить образование со спортом. Ведь в спорте тренер никогда не оценивает своего воспитанника. Его оценивают другие специалисты. И только тогда оценка результатов будет объективной и независимой. В неё должен поверить сам ученик. Ведь только та оценка мотивирует человека, которой он доверяет».

Исаак Калина.

«О логике изменений в системе московского образования».

13 апреля 2015 г.¹

¹ Заседание Контрольно-счётной палаты г. Москвы и Департамента образования г. Москвы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=L3ocx-TF8mk&feature=youtu.be>. — Загл. с экрана.

Сегодня нет ни одной образовательной организации, «обиженной» ресурсами города, значит, город, москвичи вправе ожидать от всех школ достойных результатов. Кроме того, происходит укрепление имиджа столичных образовательных организаций, которые становятся солидными, узнаваемыми, самостоятельными и надёжными, что создаёт условия для становления образования как системообразующего ядра социальной сферы столичного мегаполиса.

Действительно, сложность задачи состоит в изменении системы оценивания совместных результатов работы учителя и достижений ученика. Всё только в самом начале изменений... Ведь любые изменения — это большие возможности.

Таким образом, сегодня мы связываем дальнейшее развитие системы образования в Москве с реализацией аксиологического подхода — подхода, ориентированного на удовлетворение образовательных запросов жителей, предоставление максимально широкому кругу учеников шансов проявить и найти себя. Такой подход основан на современном понимании целей и ценностей человеческой жизни и результатов будущей профессиональной деятельности наших детей, которым предстоит обеспечить конкурентоспособность Москвы.

Реализация аксиологического подхода и есть основная цель деятельности Департамента образования г. Москвы. И когда результат такой деятельности приближается к цели, то содержание изменений как очевидная ценность, несомненно, обладает высокой социально-педагогической значимостью.

Образовательный маршрут на много лет вперёд

Образованный человек тем и отличается от необразованного, что продолжает считать своё образование незаконченным.

Константин Симонов

Если хочешь нажить врагов — попробуй что-нибудь изменить.

Томас Вудро Вильсон

В заключение книги приведём эссе, которое было составлено по итогам интервью с Исааком Иосифовичем Калиной. В этом эссе отражено его отношение к людям, делу, результату.

«Предваряя своё шеститомное собрание сочинений, Константин Симонов заметил, что «образованный человек тем и отличается от необразованного, что продолжает считать своё образование незаконченным». Не могу сказать, что я большой поклонник творчества Симонова, но эта цитата крепко засела у меня в памяти. В настоящем организаторам российского образования нередко приходится находиться в потоке очень разных, порой просто противоречащих друг другу представлений о путях изменений системы образования, и потому здесь приоритетными становятся выработка конкретных задач и понимание профессиональных результатов, особенно в ходе принятия ключевых управленческих решений.

Что касается меня, то я связываю процесс реформирования с изменениями. Для меня совершенно очевидно, что необходимо прислушиваться к запросам, предложениям и

критике всех без исключения москвичей, оставляя за собой право определять приоритетный вектор развития отрасли согласно взглядам разумных, культурных и прагматично настроенных сограждан, именно тех, в отношении которых уже процитированный мной Константин Симонов и говорил, что образованный человек всегда не удовлетворён своим образованием.

Меня часто спрашивают о моём отношении к различного рода митингам и собраниям против проводимых Департаментом образования г. Москвы мер. В городе один миллион триста тысяч учащихся. Думаю, что процентов десять из них вместе с родителями всегда будут чем-нибудь недовольны, и это нормально. Хуже было, когда в школах царило уныние, обычно тихое, молчащее, когда более миллиона семей учащихся, которые имели финансирование в пять раз меньше, чем остальные несколько тысяч, переставали верить власти, сваливая на неё ответственность за промахи отдельных школьных руководителей. Люди имеют право выразить свою позицию любыми законными путями, а задача организаторов столичного образования — услышать их, проанализировать и обобщить их требования для принятия мер по обоснованным претензиям.

В Послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию (декабрь 2014 г.) В. В. Путин сказал, что «образование, здравоохранение, система социальной помощи должны стать подлинным общественным благом, служить всем гражданам страны. Нельзя имитировать внимание к людям. Нельзя имитировать преподавательскую деятельность, медицинскую, социальную помощь. Надо научиться уважать себя и вспомнить такое важное понятие, как репутация, что из репутации конкретных больниц, школ, университетов, социальных учреждений складывается общая репутация страны». Я связываю эти слова ещё и с другой важной темой — темой надёжности современ-

ного образования, надёжности школы для государства, общества, семьи и педагога. Главной характеристикой надёжности может быть способность всех участников находить все возможности для выполнения своих обязательств перед партнёрами.

Для меня как для руководителя Департамента образования г. Москвы постоянная связь с москвичами — основа основ. Образованный человек не только недоволен своим образованием, он также весьма придирчив и к форме общения с ним. Потому приходится уделять пристальное внимание и крупным проблемам, и мельчайшим деталям. Вот, к примеру, на сайте департамента есть раздел «Обращения граждан». И хотя ответы подписываются моими заместителями и другими ответственными сотрудниками, я стараюсь прочитывать их все. Во всяком случае те, которые затрагивают особенно важные и острые вопросы.

Часто неудовлетворённость образованием, о которой говорят люди, бывает порождена многообразными возможностями современной системы образования, которые обеспечивают многовекторность развития человека, предоставляют ему не только возможность выбора, но и обязательства. А выбор, как известно, дело всегда сложное.

Но для того чтобы этот выбор стал осознанным, необходимо обеспечить ситуацию абсолютной прозрачности и открытости нашей управленческой работы.

Я вкладываю в понятия прозрачности и открытости три главных момента. Это, во-первых, общий стиль работы системы, её принципы, когда ничего невозможно, да и нет смысла скрывать. Например, принцип равнодоступного формульного финансирования сделал результаты работы каждой образовательной организации ясными и понятными. Чем лучше работаешь, тем лучше живёшь! И зависит это только от коллектива самой школы. Во-вторых, итогами целенаправленной и системной работы стали возможность

«Что касается учёта мнения педагогического сообщества по поводу реформ, то миссия чиновника — строить такую систему образования, которая будет удовлетворять потребности государства, населения, общества, даже если она осложнит труд учителей. Мнение педагогического сообщества обязательно должно быть одним из экспертных мнений в разработке государственной политики в сфере образования, но государственная политика в сфере образования должна главным образом учитывать интересы не педагогического сообщества, а интересы общества, населения, семей, граждан, потребности тех, кто пользуется услугами системы образования, для кого она существует. Я понимаю, что не все решения органов управления — бальзам для работников системы, но они не могут и не должны быть только такими. Но при этом абсолютно очевидно, что любое усиление требований к учителю, к школе без адекватного усиления самого учителя и самой школы — занятие бесполезное и вредное не только для системы образования, а в итоге и для всего общества».

Исаак Калина.

«Чьи интересы брать в расчёт?».

7 сентября 2004 г.¹

открыто сравнивать результаты деятельности всех образовательных организаций и формирование независимого рейтинга московских школ. В отличие от попыток распространения и ручной обработки различного рода анкет и опросников Департамент образования г. Москвы поддерживает внедрение и развитие независимых диагностик об-

¹ Чьи интересы брать в расчёт? [Электронный ресурс] // Учительская газета: [Сетевое издание]. — Режим доступа: <http://www.ug.ru/archive/5289>. — Загл. с экрана.

разовательных результатов учащихся. Сегодня любая школа может самостоятельно заказать Московскому центру качества образования проведение любой диагностики в любых классах и по любому предмету. И количество желающих ежегодно растёт.

Отмечу, что объективная оценка результатов деятельности той или иной школы имеет мало общего с так называемым изучением общественного мнения. Замерять качество образования удовлетворённостью населения системой образования представляется мне самообманом. Тому свидетельством являются и слова Константина Симонова.

Наконец, в-третьих, прозрачность и открытость воплощаются в возможность любому желающему в любое время получить максимум информации о системе образования мегаполиса. Любой человек с компьютером, фигурально выражаясь, не выходя из дома или даже находясь далеко от него, в любое время способен получить исчерпывающие данные как о системе московского образования в целом, так и о каждой отдельной образовательной организации. При этом на наших сайтах и порталах информация формируется в расчёте на типичные запросы разных групп участников образовательных отношений: обучающихся и их родителей (законных представителей), учителей, администрации образовательных организаций и др.

В завершение хочу сказать, что весь комплекс системных и взаимосвязанных изменений, происходящих в столичном образовании, на мой взгляд, должен привести к тому, что москвичи будут иметь возможность сформировать для себя, своих детей и внуков образовательный маршрут на много лет вперёд».



Содержание

Столичное образование: ценностные основания системных изменений	3
Первая волна	
От финансирования статуса школы — к финансированию, идущему за учеником	12
Вторая волна	
Рост заинтересованности московской школы в ученике	24
Третья волна	
Изменения в московских школах в интересах московских семей	28
Четвёртая волна	
Разнообразным интересам москвичей — многомерные предложения столичных школ	54
Пятая волна	
«Одномерные» школы утрачивают свою конкурентоспособность	82
Шестая волна	
Интеграция возможностей школ районов города для удовлетворения образовательных потребностей москвичей	87
Седьмая волна	
Жители Москвы выбирают школу больших образовательных возможностей	98
Образовательный маршрут на много лет вперёд	106



cc109e1a0505-11e5-840c-000303987d18

Научное издание

Чернобай Елена Владимировна
ЛОГИКА ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ

Руководитель Научно-образовательного центра *Т. В. Суханова*

Редактор *М. П. Антонова*

Ответственный за выпуск *М. П. Антонова*

Художественный редактор *О. П. Богомолова*

Внешнее оформление, дизайн и макет *А. Б. Юдкин*

Компьютерная вёрстка и техническое редактирование *Е. М. Завалей*

Корректоры *Г. Н. Смирнова, И. В. Чернова*

Налоговая льгота — Общероссийский классификатор продукции ОК 005-93—953000. Изд. лиц. Серия ИД № 05824 от 12.09.01. Подписано в печать 08.06.15. Формат 70×90¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура GaramondLightCITCSanPin. Печать офсетная. Уч.-изд. л. 00,0. Тираж 1000 экз.

Заказ №

Акционерное общество «Издательство «Просвещение».
127521, Москва, 3-й проезд Марьиной рощи, 41.

Отпечатано в ООО «Тульская типография».
300026, г. Тула, пр. Ленина, 109.



cc109e1c-0506-11e5-a40c-0050569a7d18

ISBN 978-5-09-037440-8



9 785090 374408



ПРОСВЕЩЕНИЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО