

Санкт-Петербургский филиал
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА
«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

Направление 081100.68
«Государственное и муниципальное управление»

Сборник кейсов
по курсу «Управление образовательными системами»

Составитель: О. Е. Лебедев



Санкт-Петербург
2012

УДК 378.1
ББК 74.04

Одобрено на заседании кафедры институциональной экономики
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге

Лебедев О. Е. Сборник кейсов по курсу «Управление образовательными системами». –
СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ-ВШЭ- Санкт-Петербург, 2012. – 64с.

Сборник кейсов по курсу «Управление образовательными системами» предназначен для магистрантов, обучающихся по магистерской программе «Управление образованием» по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление» и составлен в логике данного курса.

Сборник тематических кейсов будет способствовать освоению магистрантами методов решения типовых проблем и ситуационного анализа и для этих целей содержит описание конкретных управленческих (педагогических) ситуаций. Пользуясь текстами кейса магистранты должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале.

Ситуационные задачи направлены на формирование компетенций, включенных в образовательный стандарт по данному направлению подготовки, соответствует образовательной программе подготовки магистров и базовому учебному плану НИУ ВШЭ подготовки магистра по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление».

УДК 378.1
ББК 74.04

© Лебедев О.Е., 2012
© НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2012

Содержание

Кейс 1. Ценности цели современного школьного образования.....	4
Кейс 2. Содержание школьного образования.....	10
Кейс 3. Ступени школьного образования	15
Кейс 4. Вызовы системе образования.....	28
Кейс 5. Слайды к докладу.....	37
Кейс 6. Анализ результатов анкетирования.....	39
Кейс 7. Опыт разработки образовательной программы	50
Кейс 8. «Моя методическая система».....	61

Кейс 1. «Ценности цели современного школьного образования»

Ниже приведены фрагменты нескольких заявок на конкурс проектов образовательного комплекса «Школы Сколково». В этих фрагментах излагаются взгляды на ценностные основания и цели современного школьного образования. Что, на ваш взгляд, общего и что существенно различного в этих взглядах?

Фрагмент 1. Принципы

- Самостоятельность школы как условие достижения современного качества образования.
- Производство и распространение инноваций в сфере образования.
- Вариативность образовательной программы, поддержка индивидуальных и альтернативных образовательных маршрутов.
- Разделение школы по возрастным ступеням.
- Социальное участие, включенность в социокультурный контекст.
- Превращение школы в культурно-образовательный и методический центр.
- Создание в регионах школ-участниц сети «Сколково», реализующих сходные по идеологии, но уникальные педагогические модели.

Ключевая идея

«Школа Сколково» – это **сетевая школа**: как в смысле организации группы школ, так и в смысле широкого использования сетевых коммуникаций в образовательных, исследовательских и прикладных целях.

Вместе с базовой школой появляются школы-партнеры как в различных регионах России, так и за ее пределами: сразу создается **образовательная сеть** – пространство для апробации и распространение инноваций. Школы сети «Сколково» разделяют общие ценности и подходы в образовании; их объединяет система внутренних стандартов (в управлении, организации образовательного процесса, архитектурно-дизайнерских решениях, правилах школьной жизни и пр.) и критериев качества. При этом в образовательной программе, укладе и облике каждой школы сохраняется индивидуальность, выражающая специфику («лицо») учебного заведения.

Сетевые школы связаны системой взаимных обменов, стажировок, эвристических олимпиад, каникулярных школ, конференций, интеллектуальных, творческих и спортивных состязаний. Исследовательские проекты поддерживаются распределенно из разных сетевых площадок-партнеров. В каникулярные периоды на территории всех сетевых школ

проводятся интеллект-школы, турниры изобретателей, лидерские и бизнес программы, семинары и тренинги для учеников и учителей.

Сетевая школа «Сколково», находясь в инновационном центре, где работают лидеры науки и бизнеса со всего мира, предоставляет сетевым партнерам доступ к самым актуальным идеям и разработкам мирового уровня. Она становится площадкой для проведения престижных (в т.ч. международных) конкурсов, базой подготовки и проведения дистанционных олимпиад, форумов, телемостов и т.д.

Таким образом, создается циркуляция идей и людей, что обеспечивает синергетический эффект: передовые теории, методики преподавания и коммуникации начинают проникать во всю систему образования России.

Фрагмент 2. Проблема

Ключевой недостаток традиционной школы, на преодоление которого работает Школа Взросления, - это **отчуждение от образовательных задач и инфантильные жизненные установки** большого количества выпускников. **Причина** - несоответствие институционального устройства традиционной школы задачам развития самостоятельности, отсутствие институционально закреплённых возможностей и требований к росту самостоятельности, ответственности и инициативы учащихся, гомогенность и монотония образовательного процесса на протяжении всех одиннадцати лет обучения. **Академические достижения, на которые школа ориентирует учащихся, не означают и не олицетворяют для учащихся ни освоения жизненно важных умений, ни изменения их социального статуса, ни приобретение нового опыта, ни открытия новых перспектив, ни изменений в жизненных планах.** Академические достижения являются для большинства учащихся лишь ключом к сдаче экзаменов. Таким образом, образовательные задачи, которые ставит школа, не становятся лично значимыми. Принятие этих задач обусловлено, главным образом, давлением со стороны семьи и школы – это основная причина инфантильных жизненных установок и социальной апатии учащихся.

Фрагмент 3.

На данном этапе разработки, концепция представляет собой совокупность принципов, на которых базируется **образовательная модель** (интегрированная система дошкольного и школьного образования), позволяющих увидеть образ проектируемой модели. Интегрированная система дошкольного и школьного образования понимается как широкое социокультурное **пространство индивидуальных образовательных траекторий детей, подростков и юношества со всемерной поддержкой образовательного выбора** на основе использования современных информационных технологий, возможностей социального партнерства и создания условий для разнообразных жизненных проб учащихся

на фоне обязательной систематической работы по здоровьесозиданию всех субъектов образовательного процесса. В основание интегрированной модели положены следующие группы принципов:

- отношения к ребенку как субъекту образования – 1) *сохранение индивидуальности* (бережного отношения к индивидуальности) *учащегося* с периода раннего развития до окончания школы *средствами проектирования индивидуальных образовательных траекторий*; 2) участие школьников в управлении образовательным процессом путем расширения форм самоуправления;

- гибкого построения нелинейного образовательного процесса – 1) построение образовательных программ на современных дидактических принципах *развивающего обучения*, здоровьесбережения, возрастосообразности содержания и средств образования, *сочетания формального, неформального и информального образования*; 2) *сочетание индивидуализации образовательного процесса с социализацией обучающихся*, предполагающее *интеграцию основного и дополнительного образования*, развитие образовательной мобильности учащихся; 3) раннее выявление склонностей детей и учет сензитивных периодов развития интересов в образовательном процессе;

- управления качеством образовательного процесса – 1) проведение мониторинга образовательного процесса, позволяющего каждому субъекту постоянно оценивать качество процесса и его результатов, выявлять свои и общие проблемы, проектировать и осуществлять действия для их решения; 2) использование разнообразных моделей управления (переход к командной работе и проектным методам, внедрение партисипативных моделей управления); 3) децентрализация управления, предполагающая обязательное участие обучающихся в управлении образовательным процессом на постоянной основе; 4) обеспечение взаимосвязи образовательных программ разных ступеней по вертикали и горизонтали;

- создания среды образования – 1) построение среды поликультурного образовательного взаимодействия, основанного на диалоге культур, толерантности, обеспечивающих формирование российской гражданской идентичности в условиях уважения к другим культурам, народам, к личности, развитие интереса к изучению иностранных языков; 2) создание *высокотехнологичной образовательной среды* на принципах целесообразности и эффективности, «ИК – свободы», моноплатформы с использованием концепции корпорации Microsoft «Объединенная образовательная среда»; 3) *интеграция школы и городского сообщества*, использование городской инфраструктуры как среды социализации, пространства самореализации; 4) обеспечение высоких показателей экологичности образовательной среды;

- педагогического обеспечения функционирования модели – 1) адресная подготовка педагогов для работы с детьми и социальным окружением школы путем создания *сети мобильных учебных центров* как элемента инфраструктуры школы Сколково; 2) свобода творчества педагога при ответственности за качество педагогических результатов; 3) инновационное методическое сопровождение педагогической деятельности; 4) единство образовательной цели, реализуемой всеми участниками культурно-образовательной среды; 5) профилактика раннего профессионального выгорания специалистов.

Фрагмент 4. Образовательная парадигма

Образовательная парадигма строится на следующих приоритетных принципах: открытость школьной политики (модель общественно активной школы), персонализация образовательных процессов, реальная разгрузка содержания общего образования (использование здоровьесберегающих технологий), нравственного потенциала искусства, усиление роли дисциплин, обеспечивающих успешную социализацию, создание развитой информационно-коммуникационной инфраструктуры, здоровой и безопасной среды обучения.

В основе построения модели новой школы лежит технология проектирования индивидуально ориентированного образования.

Фрагмент 5. Описание концепции

Какие изменения в обществе должна учитывать современная школа (актуальность)?

Сегодня уже никого не удивляет, что ребенок обучает папу или маму пользоваться мобильным телефоном, устанавливает на компьютер программу, которой взрослые (родители, учителя) не только не пользуются, но и не знают о ее существовании. Это значит, что современная школа должна не только вкладывать знания и умения в ученика, но и работать с теми знаниями и компетенциями, которые сформировались и формируются у детей вне школы.

Современное образование все меньше происходит в стенах школы. Растет роль Интернета, СМИ, дистанционного, альтернативного, семейного обучения. Это значит, что школа должна усилить внимание к социализации, к получению опыта реальной жизни, сотрудничества с другими людьми.

Исчезают общие ценности, которые в больших семьях (дети, родители, родители родителей) передавались от одного поколения к другому. Все больше родителей живут в гражданском браке, соединяют детей от разных отцов и матерей, заняты построением карьеры, а работу по уходу за детьми передают платным профессионалам. Это значит, что современная школа, с одной стороны, должна обеспечить качественное усвоение об-

щего ядра культуры, и, с другой стороны, дать выбор индивидуальной образовательной траектории.

В советское время эффективность обучения и воспитания во многом определялась встроенностью школьной системы в более широкую систему социализации, (семья, дополнительное образование, территориальные детские организации, детский кинематограф, радио и СМИ). В настоящее время эти каналы разрушены или не выполняют свои функции. Приходится констатировать, что у детей практически пропали возможности для самостоятельного действия, как в школе, так и вне ее (во дворе, воспитании младших братьев и сестер и т. д.). Это значит, что задачей школы становится развитие интересов, активности и самостоятельности учащихся.

Обозначенные выше вызовы требуют формирования новых механизмов школьного образования. На смену традиционной школе должны прийти образовательные учреждения нового типа – вариативные, открытые, устраняющие «одинаковость» образования, но обеспечивающие освоение учащимися общекультурного образовательного ядра. Обучение в них организовано с учётом задатков, склонностей, способностей и интересов детей, применением современных образовательных и информационных технологий.

Авторы выражают заинтересованность в разработке концепции подобного образовательного учреждения.

На какие современные научные представления может опираться школа, ориентированная на развитие интересов и активности (научность)?

Современная психология развития установила, что формирование интересов и самостоятельной активной позиции возможно, если ребенок видит позитивные взрослые формы поведения, которые ему предстоит освоить и хочет их освоить (т. е. стать взрослым).

В младшем школьном возрасте ученик с удовольствием осваивает навыки взрослого человека (чтение, счет, письмо), эффективность которых совершенно очевидна. В старшей школе организовано профильное обучение, которое, в большинстве случаев, также ведет к будущим эффективным жизненным стратегиям. А вот в подростковом возрасте наблюдается серьезный провал мотивации, ведь знание физики, математики, географии не являются характеристиками взрослого поведения. Возникает кризис, стремление к взрослости может реализоваться в курении, конфликтности, сквернословии и т. д.

Чтобы избежать потери мотивации у ребенка, негативных последствий этого для его образования и развития, чтобы добиться высоких результатов в обучении, необходимо на всех ступенях образования организовать образовательную среду и учебный процесс соответственно стремлению ребенка к взрослости, *поддерживать развитие в нем инициативы, само-*

стоятельности и ответственности. Таким образом, на каждой ступени школа должна помогать ребенку решать специфическую для этой ступени задачу развития.

Каковы целевые ориентиры будущей школы (инновационность)?

Цель школы - максимальное развитие интересов, самостоятельности и инициативы, устойчивой познавательной и творческой мотивации детей, формирование на этой основе ключевых компетенций и гражданской идентичности личности.

Основная идея школы – организация открытого учебно-воспитательного процесса по ступеням (начальная, подростковая, старшая школа), дающего возможность совершать различные (сообразные возрасту) профессиональные и социальные пробы.

Как цель может быть достигнута (уникальность)?

Через открытость и индивидуализацию образовательного процесса, специальные механизмы поддержки взросления, сотрудничества всех участников образовательного процесса. Для каждого ученика предполагается организовать «профессиональные и социальные пробы» (практики) вне школы. Ведущая роль будет уделена развитию активности и самостоятельности учащихся. Потребуется создать систему формирующего оценивания, понимаемого как «оценивание обучения, оценивание для обучения и оценивание как обучение».

Педагогический коллектив будет представлять собой обучающееся профессиональное сообщество педагогов, которые осуществляют непрерывное педагогическое исследование, реализуют индивидуальные траектории профессионального развития и строят отношения на открытом сетевом партнерстве.

Все вместе, это составит основу уникального бренда школы.

Какие условия необходимы для успешной реализации целей школы?

В школе будет создана **электронная образовательная среда**, все участники образовательного процесса получают доступ в Интернет и к информационным ресурсам школы, возможность компоновать/формировать/создавать, хранить и использовать необходимые цифровые образовательные ресурсы, накапливать данные о результатах учебной работы. В учебную деятельность будут включены: учение в сетевых учебных сообществах, использование сетевых социальных сервисов для совместной работы над проектами, ведение совместных архивов, общение и участие в вебинарах.

Кадровый состав школы будет формироваться на конкурсной основе из числа лучших выпускников педагогических учебных заведений и учителей, имеющих опыт работы, победителей профессиональных конкурсов. Доля молодых педагогов составит не менее 50%.

Предполагается, что все педагоги будут владеть разговорным английским языком и информационными технологиями.

Фрагмент 6. Базовые принципы школы:

1. Школа не ограничена рамками здания. Образовательным пространством становится город как образовательное сообщество.
2. Педагогический состав – не только профессиональные педагоги, но и профессионалы других областей деятельности. Педагогическим партнером школы становится семья.
3. Отсутствуют границы между предметными областями, основным и дополнительным образованием.
4. Результаты образования, организация промежуточной и итоговой аттестации позволят обучающимся продолжить образование в различных странах мира.
5. Ступени образования не ограничены строгими возрастными рамками.
6. Школа без границ – школа новых педагогических практик, современных управленческих технологий.
7. Школа без границ – поликультурная и толерантная.

Кейс 2 Содержание школьного образования

Ниже приведены фрагменты заявок на конкурс проектов образовательного комплекса «Школы Сколково». В этих фрагментах излагаются взгляды на содержание современного школьного образования. Сравните существующую и предлагаемую в заявках структуру содержания школьного образования. Есть ли между ними принципиальные различия? Есть ли есть, то в чём разница между принципами, на основе которых определяется содержание образования?

Фрагмент 1. Базовые принципы организации инновационной образовательной среды:

Организация деятельности и ее рефлексии – базовые процессы в инновационной образовательной среде, тьютор учебной и социальной деятельности, ребенок и родитель – субъекты образовательной среды.

Дети учатся не столько тому предмету, которому учит педагог, а тому, какие развиваемые здесь и сейчас образцы мышления, общения, действия демонстрируются учителем и другими детьми. **Содержание обучения** - не в предмете, а в форме предметной деятельности, осуществляемой в ситуации и в том, как эта форма будет отрефлексирована. **Тьютор** организует - в начальной школе - коллективный процесс мышления и дея-

тельности, тот стиль размышления и общения, который и должен быть присвоен ребенком. В старшей школе тьютор организует индивидуализацию обучения. **Дидактическими единицами образовательной среды являются:** разновозрастный урок, детско-взрослый проектировочный семинар, предметные погружения, учебный интенсив, тьюторский час, проектный час. Базовым инструментом успешного развития образовательной среды является нелинейное расписание.

Фрагмент 2. Образовательная программа

Образовательные программы Сети школ «Сколково» разрабатываются самостоятельно педагогическими коллективами и направлены на развитие у школьников критического мышления, изобретательства, способности решать нестандартные задачи, действовать самостоятельно, работать в команде и постоянно развиваться, управляя собственным будущим.

Несмотря на то, что инновационный центр «Сколково» ориентирован на ряд специальных научно-практических направлений – энергетика, телекоммуникации, информационные, биомедицинские и ядерные технологии – образовательные программы школ не имеют фиксированной специализации. Каждая школа сама решает, какой акцент в каких областях знаний и на какой период следует сделать.

Индивидуальная образовательная программа школьника «Сколково» состоит из обязательных курсов и курсов по выбору, образовательных проектов, стажировок и социальных практик¹. Чем старше ученик, тем больше доля вариативности, самостоятельности и ответственности. При анонсировании курсов по выбору преподаватель объявляет формат и язык курса. Культуру самоопределения формируют педагоги-тьюторы.

Индивидуализация обеспечена также широким диапазоном программ всей сети, доступных через стажировки, курсы «визит-преподавателей» и дистанционно через Интернет.

Все ученики Сети школ «Сколково» имеют сетевой интернет-доступ к курсам, кейсам, консультациям преподавателей, семинарам и проектам любой сетевой школы «Сколково». Это открытое образовательное пространство, где каждый конфигурирует свою индивидуальную образовательную программу.

Структура базовой образовательной программы, помимо набора учебных предметов, обязательно включает формирование навыков самоорганизации и саморазвития, культуры проектно-исследовательской и общественно-полезной деятельности, а также ос-

¹ Вместо жесткой классно-урочной системы постепенно складывается вариативная модель «мобильные группы – учебные проекты».

нов здорового образа жизни². Обязательным требованием к выпускнику является умение взаимодействовать с представителями разных культур в глобальном мире.

В Сети «Сколково» разработаны собственные стандарты оценивания учебной, творческой, исследовательской и общественной деятельности, направленные на развитие учащегося и поиск нестандартных решений.

Каждая образовательная ступень имеет свои особенности в организации образовательного и воспитательного процесса - как с точки зрения ведущей деятельности, так и организации пространства и программы занятий.

Фрагмент 3. Основные идеи

Стержневой идеей проекта и механизмом реализации заявленных выше принципов в работе подобного социо-культурного комплекса является введение в образовательное пространство культуры индивидуальной образовательной программы каждого учащегося, поддерживаемой тьюторской позицией. Содержание этой позиции разрабатывалось нашей группой в ходе 20-ти летней практики и на сегодняшний день привело к внесению профессии тьютора в официальный классификатор педагогических профессий и оформлению стандарта его деятельности (<http://www.thetutor.ru/about/lab>). Вот каковы общие задачи его работы: создание условий для индивидуализации образования каждого тьюторанта, забота о построении и реализации его индивидуальной образовательной программы, сопровождение по пространствам обучения, воспитания и подготовки. Как самостоятельный специалист по работе с участниками образовательного процесса тьютор выполняет, в первую очередь, функцию координации и кооперации ресурсов и усилий образовательной системы вокруг образовательной траектории каждого тьюторанта. Реализуя эти задачи в рамках педагогической технологии, тьюторское сопровождение учитывает специфику возраста, и потому, в каждой из ступеней комплекса «работает» на свои результаты, ожидает разный тип образовательных достижений. Указывая на опыт работы МГА, мы полагаем, что обеспечивая тьюторское сопровождение, мы вправе ожидать «качественного приращения» содержания образования к стандарту образования. Коротко выразим эти ожидания в нижеследующей таблице.

Фрагмент 4. Содержание образования - возрастные, научные, социальные, профессиональные вызовы, ответом на которые служат проекты и исследования.

- **Образовательное событие** как точка проявления и оформления образовательной инициативы, актуализации учебного и научного содержания (учебная задача, проблемная задача, креативная задача (НооГен))

² На сегодняшний день такой подход реализует программа International Baccalaureate.

- **образовательный проект/исследование** как базовая единица учебного и образовательного процесса, привлекающая содержание предметных областей в качестве ресурса реализации проектного/научного решения
- **образовательный продукт** как точка социализации собственного содержания и динамики его продвижения, финальная или промежуточная точка ответа на вызов

Фрагмент 5. Содержание

Предложенные для ориентира содержательные характеристики отражают общепедагогические теоретические принципы и традиционную практику организации образовательного процесса, стиль мышления «обычного» «хорошего» российского учителя. Степень, полнота их реализуемости в большей мере определяется не столько профессионализмом учителя (в основе своей он к этому готов, мотивирован, умеет и стремится это делать), сколько реальными организационными и материальными условиями педагогического труда, административными установками. Это прямо относится и к принципам индивидуализации обучения, возрастной периодизации процесса образования, интеграции основного и дополнительного образования. По отношению же к ИКТ в школах с хорошей материальной базой педагоги говорят не о максимальном их использовании, а о педагогически уместном, целесообразном для каждого конкретного случая. Большой интерес, вероятно, представляют те принципиально важные направления педагогической деятельности, которые (по внешним для учителя обстоятельствам!): а) смещены на «периферию» образовательного процесса; б) вытеснены псевдоинновациями; в) уже реализованы, но недостаточно распространены; г) воплощаются неполно. Назову некоторые:

а) *школа полного дня*, или интернат: актуальна в силу интенсивности образовательной программы, необходимости разумно сочетать труд с отдыхом, занятости родителей; б) *образовательные путешествия и экспедиции*: организованная познавательная активность школьников «на земле», «в поле», с разработкой исследовательской программы, моделированием ситуаций трудностей и преодоления и т.п. – актуальны в силу ограниченности социального общения подростков; в) *совместная учебно-исследовательская работа с музеями* (ГИМ, Музей Москвы и т.д.), создание собственной музейной среды в школе (обязательно – музея Великой Отечественной войны, музея И.Е. Забелина и др.) – актуально для прикосновения к артефактам истории; г) *физическая культура и спорт*: для воспитания характера; д) *труд на земле, ремесло, художественное творчество, научно-техническое моделирование*: для воспитания характера, эстетического вкуса; е) создание *молодёжной палаты, собственной молодёжной организации*: для взаимодействия с лучшими школами Москвы, России, а также за рубежом, другими молодёжными организациями, органами власти и управления, общественными движениями и др.; ж) мотивирова-

ние к *самообразованию и самовоспитанию*, культивирование *дистанционного образования*: для развития самостоятельности; з) *мультиязыковое образование*; и) *естественнонаучный эксперимент* в образовательном процессе: для воспитания чувства Материи в виртуальную эпоху; к) *бизнес-образование, предпринимательские проекты*; л) *школьное научное общество*; м) *обучение работе в командах*: один в поле не воин.

Всё названное – элементы образовательной системы, следовательно, должны находить органичное и целесообразное сочетание и взаимодополнение в каждом конкретном педагогическом действии.

В основе развития содержания и форм организации образовательного процесса в школе – непрерывное образование учителя, в частности, применяя «событийный» подход: вовлечение в профессиональные конкурсы, организация педагогических экспедиций, научная работа педагога.

Фрагмент 6. Образовательно-организационная система

Образовательно-организационная система проектируется на основе *интегративно-матричной* модели с элементами *инновационно-модульной*³. Структурными единицами выступают, относительно автономные, первичные открытые детско-взрослые образовательные сообщества, руководимые педагогами-наставниками. Эти педагоги разрабатывают *индивидуальные образовательные планы учащихся* совместно с ними и их родителями, а также выполняют функции *младших менеджеров* в школьной организации. Они уполномочены предъявлять требования к учителям-предметникам в контексте обеспечения индивидуальных образовательных траекторий учащихся. Позиция педагога-наставника выступает одним из факторов, определяющих размер заработной платы учителей-предметников.

Реализуются *персонально-интеграционная* и *социально-проектная* ли индивидуализации образовательного процесса⁴.

Основным механизмом реализации персонально-интеграционной модели являются индивидуальные образовательные планы учащихся, которые включают четыре раздела: основное образование, дополнительное образование, консультации педагогов и школьных специалистов, а также участие в культурной и общественной жизни школы и окружающего социума. Такие планы интегрируют и концентрируют образовательный потенциал школы и окружающего социума (научный, культурный, информационный и т.д.) в зави-

³ Калувэ де Л., Маркс Э., Петри М. Развитие школы: модели и изменения / Пер. с англ. под ред. А.К.Зайцева. – Калуга. Калужский институт социологии, 1993.

⁴ Ясвин В.А. Экспертно-проектное управление развитием школы. – М.: Сентябрь, 2011.

симости от персональных образовательных задач отдельных учащихся. Планы имеют разновременный характер (четверть, год, ступень) и корректируются на основе мониторинга их выполнения. «Брендом» школы выступает наличие у каждого выпускника спортивного разряда, владение иностранным языком на уровне международного сертификата, владение каким-либо музыкальным инструментом.

Социально-проектная модель реализуется на основе широкого взаимодействия школы с социальной средой. Учащиеся по желанию становятся членами «Школьной академии жизнетворчества». На *1-ом этапе* с ними проводится собеседование и ряд тестовых процедур, материалы которых открывают их *портфолио*. На *2-ом этапе* на основе консультации с педагогом-наставником учащиеся выбирают направления дополнительного образования («Саморазвитие и стиль жизни», «Информация и мышление», «Общение и взаимодействие», «Тело и здоровье», «Красота в природе и искусстве» и т.п.). На *3-ем этапе* школьники становятся участниками групповых социально-значимых проектов. На *4-ом этапе* учащиеся могут стать лидерами проектных групп, состоящих из более младших школьников. Наконец, на *5-ом этапе* учащиеся, успешно реализовавшие свои лидерские проекты, становятся экспертами и консультантами проектов, осуществляемых их младшими товарищами.

Проекты «Академии» носят *социально ориентированный характер* и вносят мощный вклад в развитие социума (шефство, экология, просвещение, квалифицированное волонтерство и т.д.). Индивидуальные проекты реализуются в контексте общешкольных мегапроектов (краеведческих, медийных, социальных), в рамках которых интегрируется потенциал основного и дополнительного образования.

Кейс 3. «Ступени школьного образования»

Ниже приведены фрагменты заявок на конкурс проектов образовательного комплекса «Школы Сколково». В этих фрагментах излагаются взгляды на определение ступеней школьного образования. Какие основания положены в определение ступеней школьного образования? Какие изменения в образовательном процессе предлагаются авторами заявок на разных ступенях школьного образования?

Фрагмент 1. Обучение

Задача нашей образовательной системы — создать увлекательную, актуальную и индивидуальную обстановку для каждого учащегося в соответствии с повседневной жизнью учащихся и их перспективами. В отличие от традиционной модели обучения в классах, в центре нашей образовательной среды находятся учащиеся всех возрастных ступеней. Со-

временные технологии предоставят учащимся возможность нести больше ответственности за свое обучение и контролировать его в зависимости от уровня социальной зрелости и текущей ступени развития.

Профессиональное развитие. Чтобы осуществить сдвиг в сторону модели обучения с высокой степенью индивидуализации, требуется подготовить преподавателей соответствующих профессий. Со временем группы преподавателей, работающие в сотрудничестве, заменят одиночек; классы должны быть полностью подключены ко всем ресурсам, чтобы предоставлять преподавателям постоянный доступ к данным и аналитическим средствам, позволяющим принимать решения на основе получаемых данных как в рамках преподавания общеобразовательных дисциплин, так и формирования надпредметных навыков (учебно-воспитательный процесс).

Фрагмент 2. Идея

Традиционная школа, в лучшем случае, использует возрастные особенности учеников для успешного прохождения программы. А надо, чтобы школа использовала прохождение программ по предметам и другие элементы образовательного процесса для **наиболее полного решения возрастных задач, задач становления зрелости и самостоятельности. Не возраст для школы, а школа для возраста (не ученик для школы, а школа для ученика)!!!**

Образовательный процесс должен стать **источником самочувствия** для ученика, т.е. приложенные усилия и достигнутые учебные результаты должны оборачиваться новыми правами, статусами и возможностями. Для этого следует **представить этапы (ступени) обучения в школе как ступени взросления.** Это означает, что на каждом последующем этапе перед учеником ставятся образовательные задачи, требующие большей самостоятельности, предполагающие переход к новому типу деятельности и сотрудничества с взрослыми и сверстниками, т.е. переход, который для всех стал бы свидетельством взросления человека.

Принципы

- **Обособление ступеней, эволюция форм и содержания обучения.** Ступени обучения должны **выразительно** отличаться друг от друга своей архитектурно-пространственной организацией, формами работы и типом сотрудничества учащихся, содержанием обучения. Каждая из ступеней должна быть **относительно закрыта и недоступна** для учащихся предыдущих ступеней, становясь тем самым объектом образовательных притязаний. **Переход из ступени в ступень – значимое и переживаемое событие, событие взросления. В начальной школе**

доминирующей является классно-урочная форма работы, содержание которой – учебная задача, поиск и освоение обобщенных способов действия. **В подростковой школе** - квазиисследовательские и квазипроектные формы работы, которые позволяют подростку пробовать себя в достижении «отчуждаемых» социально-значимых результатов, а не только учебных. **В старшей школе** – лекционно-семинарская форма работы, в которой старшеклассник пробует себя в построении своей образовательной траектории, пробует брать от обучения то, что ему нужно, и пробует понять, что ему нужно, исходя из представлений о будущем.

- **Организация возрастных переходов и образование в кризисных возрастах.** Кризисные (критические) возраста имеют свою задачу - оформление представлений о мере собственной взрослости, о границах собственных возможностей. Не решив эту задачу, ученик не хочет и не может продолжать учиться. **Необходимы буферные (переходные) периоды в обучении, в которых ученик может пробовать себя на соответствие требованиям из следующего возраста**, решая, какие из новых вызовов он уже принимает, а какие – еще нет. Проба предполагает, что определенные формы работы, содержащие ожидания и требования из следующего возрастного периода, открываются и предъявляются как еще необязательные, которые можно попробовать, но от которых можно и отказаться.
- **Индивидуальный прогресс** учащихся в самостоятельности, мышлении, социальной компетентности – главный критерий эффективности образовательного процесса. Индивидуальный прогресс – это **увеличение степени свободы и расширение репертуара действий** человека. Оценка индивидуального прогресса основана не на абсолютных, а на относительных показателях достижений, показывает, насколько учащийся улучшил результат относительно самого себя. **Показатели Индивидуального прогресса – главное основание для анализа и планирования работы школы.**
- Условие индивидуального прогресса учащихся – **поддержка образовательных притязаний через индивидуализацию образовательного процесса** посредством реализации следующих принципов: **1) ПРИНЦИП КООРДИНАЦИИ, а не субординации** в отношениях «ученик-учитель». Это означает наличие образовательных практик по **достижению договоренностей и конвенций** при постановке образовательных задач, разворачивание переговорных практик между учителем и учеником для оформления образовательных интересов, притязаний, планов ученика и достижения конвенции о сотрудничестве в их реализации; **2) УРОВНЕВЫЙ ПРИНЦИП организации обучения** по предметам, при котором

для ученика существует возможность перехода «на следующий уровень» в виде ответственного выбора новой формы и содержания сотрудничества с принятием дополнительных обязательств, но с обретением статуса, дающего большие права и свободы в организации и планировании деятельности; **3) Возможность выбирать учебные курсы, мероприятия, формы обучения в соответствии с образовательными интересами и притязаниями.** 4) **Область инициативного⁵ образования полагается как неотъемлемый элемент основного образования,** как место переноса универсальных умений, которые складываются «на уроках». Результаты, полученные в инициативном образовании, должны признаваться и «засчитываться», а ученик (подросток, старшешкольник) должен иметь возможность заменять им урочное время.

- Условие нормального взросления учащихся – **динамика отношений «взрослый-ребенок»:** от опеки и руководства со стороны учителя в дошкольной и младшей ступенях к наставничеству и советничеству в подростковой и старшей. Это условие может быть соблюдено, если учитель оказывается способен построить «нешкольный», т.е. незадаанный доминированием педагога тип отношений с учеником (или не только школьный). Это возможно через вовлечение учителей во внешкольные формы деятельности, а также через привлечение «нешкольных» взрослых, учителей-совместителей с основным местом работы в ВУЗе, СМИ, бизнесе, искусстве.

Фрагмент 3. Детский сад – начальная школа

Ядром образовательной программы начального общего образования является развитие универсальных учебных действий через единое учебно-игровое пространство. Большое внимание уделяется игре, сотрудничеству со сверстниками и взрослыми, что оказывает положительное влияние на формирование коммуникативной компетенции. Начальная школа – это школа развития детской любознательности, поэтому важно создание развивающей образовательной среды, стимулирующей активные формы познания (опыты, наблюдения) и саморефлексии.

Подростковая школа – деятельностный ансамбль. Подростковая школа - это образовательное пространство, обеспечивающее подростку возможность полноценного освоения чувства взрослости во всем многообразии его проявлений. "Встреча" подростка

⁵ Пока, как правило, инициативное образование чаще называют **дополнительным** образованием. Такое название вряд ли оправдано, поскольку именно в нем учащийся осуществляет выбор, проявляет инициативу

и общества - это не натуральное познание опыта человечества, а овладение новыми деятельностями в их культурных формах. Предметное содержание осваиваемой деятельности вторично и призвано сформировать личностное отношение, переживание, или, иначе, личностный смысл данной деятельности. Подростку важно экспериментирование с собственным действием, особенно в социальной сфере. В связи с этим мы полагаем, что основную задачу подростковой школы (периода 12-13-14 лет) составляет проектирование образовательной среды как ресурса социального позиционирования - пространства освоения культурной формы и способа выражения своей позиции и ее социального опробования. Ядром образовательной программы основного общего образования является развитие компетенций обучающихся в области использования информационно-коммуникационных технологий, учебно-исследовательской и проектной деятельности. Не менее важна социализация подростков, формирование навыков самоорганизации и саморегуляции. Главное для данного возраста – освоение разных социальных ролей и отношений, приобретение опыта разнообразной деятельности.

7-8 класс – это предпрофильный уровень образовательной программы. 9 класс – профильный предметный уровень. Большое значение при переходе в старшую школу имеет летняя школа, в ходе которой формируется индивидуальная образовательная программа.

Школа старшей ступени – проект самого себя. Школа старшей ступени (10-11 классы) - это инфраструктура человеческого роста, институт социализации и старт нешкольного типа образования. 10- 11 класс – это профильный технологический уровень образовательной программы школы.

Для эффективной реализации задач школы старшей ступени необходима особая организация образовательного пространства учебных аудиторий. Помещение школы старшей ступени включает в себя несколько специализированных зон. В их числе: зона коммуникативно-технологической деятельности, зона био-технологической деятельности, зона инженерно-технологической деятельности, зона художественно-технологической деятельности и т.д. Организация пространства учебных аудиторий в каждой из зон деятельности задает условия *технологизации образовательного процесса*. К примеру, зона инженерно-технологической деятельности включает в себя не просто кабинет физики или математики, а аудиторию для теоретического изучения конкретных вопросов по физике, аудиторию компьютерного моделирования физических процессов, аудиторию для реального конструирования и проведения опытов, аудиторий для индивидуальной работы.

Старшая школа предполагает особую организацию образовательного процесса, включающего *формы юношеского образования*: лекции, семинары, практические и лабо-

раторные занятия, летние школы, социальное продюсирование, кадровые программы, семинары-тренинги, в том числе по управлению собой, профессиональные пробы на предприятиях и в ВУЗах, учебно-исследовательская и проектировочная мастерские, рефлексивные сессии, тьюториалы.

Образовательная программа школы старшей ступени предполагает вариативность и возможность выбора учащимися в образовательном процессе значимых элементов содержания и соответствующих им форм учебной деятельности; практическую ориентацию образовательного процесса, освоение высоких технологий.

Старшая профильная школа предъявляет особые требования к кадровому составу (не только учителя, но и тьюторы, психологи и т.п.) и уровню его квалификации (наличие ученых степеней, осуществление инновационной, экспериментальной и исследовательской деятельности, владение на продвинутом уровне информационными технологиями). В старшей школе отсутствует институт классного руководства.

Фрагмент 4. Образовательная программа

Важнейшим содержательным элементом школы является **изучение науки** и освоение **современных технологий** (в которых компьютер является необходимым, но не единственным инструментом). Изучение науки начиная с 1 класса должно основываться на исследовательском подходе, лабораторных экспериментах, анализе наблюдений, самостоятельном построении и обсуждении гипотез, интеграции материальных и информационных технологий, математики и языка; конвергенция наук за счет общей методологии, инструментария и понятийной структуры (пилотный проект Курчатовского института, проект GlobalLab, европейский проект Pathway и немецкий KINT). Для обеспечения этой работы требуется специально оборудованная междисциплинарная естественнонаучная лаборатория – экспериментариум (научная игротека) для младших школьников, доступная также и для свободного посещения детей вне уроков.

В средней и старшей школе – междисциплинарные и предметные лаборатории и технологические мастерские (в первую очередь по основным высокотехнологичным направлениям Сколково: медицина, экология, нанотехнологии, биотехнологии, робототехника, энергоэффективность, телекоммуникации, ракетостроение, медиастудия, промышленный дизайн), оснащенные самым современным оборудованием и специализированной мебелью для демонстрационного, фронтального экспериментов, а также для практикума, индивидуальных и групповых исследовательских и конструкторских проектов. Для воспитания инновационного стиля деятельности необходима точка внешнего приложения сил учащихся (проектность вплоть до **реализации** – необходимость обсчета, экономики и ин-

новатики; для реализации проектов должны быть обеспечены самые современные и эффективные инструменты: съемочное, полиграфическое оборудование, станки с ЧПУ и т.д.).

При изучении науки в младшем возрасте основной задачей является развитие любознательности и наблюдательности и научного стиля мышления (формулировка детьми гипотез, их проверка и обсуждение вместо сообщения большого количества готовых знаний); в среднем – развитие интереса к науке, формирование экспериментальных умений и системы научных знаний; в старшем – профильное обучение. Конвергенция наук: предметный принцип обучения дополняется развитой системой элективных курсов.

ИКТ в роли универсального инструмента учебной деятельности. 3D-гипермедиа не столько в функции наглядности, сколько в роли объектов и инструментов творческого проектирования учащихся. Виртуальная реальность как основное средство моделирования в научных и технологических исследованиях и конструировании.

Фрагмент 5. Сообразность образования возрасту:

- **Дошкольное образование** – пространство и время игры, результаты – освоение моделей произвольной деятельности и рефлексии, игр с символами
- **Начальная школа** – пространство и время развития, освоение моделей построения компетентности в коммуникации, взаимодействии с учителем, оценки результатов своей деятельности, фиксации и трансформации окружающего мира и своего места в нем
- **Основная школа** – пространство и время социализации, освоение моделей и рефлексии взаимодействия, выявление общих, предметных и компенсаторных способностей, достижение индивидуально оптимальных образовательных результатов, включая индивидуальные модели учения и оценивания, сохранения и развития потенциала здоровья, развитие системы индивидуальных ценностей и установок
- **Старшая школа** – пространство и время выбора жизненной траектории, освоение моделей самообразования в открытой образовательной среде и профессиональной деятельности, формирование культурной личности, готовой (ценностно ориентированной, освоившей модели учебной деятельности и базовые знания) к продолжению образования в выбранной профессионально области.

Фрагмент 6. Принципиальные идеи

В основе построения системы – три главных понятия: **Открытость, Свобода и Доступность. Они** поддерживают **жизнеспособность архитектуры, среды и технологий.**

Открытость пространственной, образовательной, деятельностной среды для всех участников достигается через организацию: экологичной территории, органично вписанной в городскую среду; индивидуализированных образовательных маршрутов в пространстве неконфликтного взаимодействия; учебного процесса на основе активного целеполагания, совместного поиска, реальных исследований и критического осмысления.

Свобода понимается как свободное учебное пространство, где нет линейного порочного планирования, но есть возможность выбора самими учениками времени и ресурсов для решения учебных задач через исследование, проектирование собственных образовательных результатов, участие в социально значимой деятельности. Главная цель – помочь ребенку прожить его определенные возрастные и личностные этапы (от рождения до окончания школы).

Доступность – возможность использовать любое предоставленное пространство, время и ресурсы для собственного развития. Родители также максимально участвуют в развитии ребенка, особенно на этапе дошкольного образования (через интеграцию воспитания в яслях и детском саду с семейной педагогикой). В школе учащиеся имеют доступ к ресурсам внешним (через Интернет) и внутренним (школьная и внешкольная деятельность и формы дополнительного образования, вписанные в маршруты развития ребенка).

Фрагмент 7. Школьные ступени

На первой ступени развитие ребенка сопряжено с удовлетворением индивидуальных потребностей, гендерными признаками, акцентом на целостность духовного и биологического развития личности. Основным приоритетом является самооценность дошкольного детства. Группы (12-15 человек) трансформируются в зависимости от видов деятельности. Процесс воспитания и развития представляется как взаимодействие взрослого и ребенка, в котором происходит целенаправленное вовлечение дошкольника в самостоятельное выполнение заданий-упражнений, формирование культуры познания через игровую деятельность. Реализуемые программы подразделяются на основные (развитие речевой и математической деятельности), дополнительные (вариативные и альтернативные), развивающие творческие способности, а также компенсирующие, учитывающие индивидуальные особенности и проблемы. Используется наиболее успешный опыт достижения этой цели в мировой практике - через организацию открытых студий, когда дети, имея возможность

свободного передвижения, могут посмотреть и попробовать различные виды игровой, познавательной, эстетической, ремесленной и иной активности.

Школа второй ступени отличается гибкостью и вариативностью содержания обучения и воспитания: развитие умений работать индивидуально и в команде, реализация деятельностного подхода. Формируются исследовательские и проектные компетенции. Группы детей создаются на основе внешней дифференциации: по знаниям, способностям и индивидуальному темпу развития. Образовательные программы реализуются в соответствии с Государственным образовательным стандартом. Программы дополнительного образования: научно-техническое творчество, легоконструирование изобразительное искусство, игра на музыкальном инструменте, хореография.

Школа третьей ступени направлена на развитие школьной субкультуры как особой воспитательной и образовательной среды. В её основе заложено сочетание традиционного содержания образования и воспитания с использованием современных технологий и инновационных подходов, преобладание элективной дифференциации над селективной. «Вектор направленности» образовательных и воспитательных технологий направлен от личности к коллективу, на утверждение демократических принципов.

Четвёртая ступень образования строится на интеграции общего образования в систему профессионального образования. Школьникам предоставляется возможность выбора уровня преподавания предметов, в том числе дополнительных, обеспечивающим успешную профессиональную ориентацию и социализацию: менеджмент, экономика, нанотехнологии, дизайн, робототехника, статистика, иностранный язык (третий), мировая художественная культура, высшая математика, психология, философия, фотография, др.

Реализация профильной подготовки обучающихся осуществляется в сетевом взаимодействии с высшими учебными заведениями. Организация учебного процесса приближена к классической «вузовской» системе: лекции, семинары, практикумы, проектная деятельность, сессии. Особенностью отбора содержания образования является постепенное сужение круга изучаемых предметов в старших классах, индивидуализация обучения. Интеграция предметов в отдельные блоки позволяет выстроить преемственность на всех этапах обучения и высвободить время для самостоятельной деятельности.

Фрагмент 8. Возрастные ступени - возраст-сообразные среды, пространства, процессы

Постепенное увеличение масштаба учебного и образовательного целеполагания, выбора, пространств презентации продуктов и достижений, степени самостоятельности в реализации ИОП. Сохранение и обогащение логики педагогической системы через все ступени образования; преемственность технологий и результатов образования.

- **Дошкольная ступень:** разновозрастное взаимодействие в группе как необходимое условие социализации; выбор материалов и форм взаимодействия в обучении и игре и предложенного в пространстве группы; предметно-развивающая среда, специально организованная в соответствии с сензитивными периодами (Монтессори), проживание природных ритмов, развитие воображения, освоение социальных ролей в сюжетно-ролевой игре (Вальдорф).
- **Начальная школа:** формирование и рефлексия индивидуального учебного стиля, способов решения задач и проблем; разновозрастное взаимодействие как условие взаимного обучения и наставничества внутри ступени; выбор учебного материала, форм индивидуальной и групповой работы, партнера, темпа и режима обучения; выбор вопроса, темы продукта индивидуальной и совместной работы; коллективное проживание эпох развития человеческой мысли и хозяйственной деятельности.
- **Подростковая школа:** выбор проектных и исследовательских лабораторий, клубов и творческих студий по интересам; социальные проекты в школьном, городском и виртуальном пространстве; тематические погружения в предметные области; образовательный туризм и полевые исследования; социальный и образовательный экстрим – пробы, испытания, приключения.
- **Старшая школа:** предпрофильная подготовка профильное обучение на основе ИОП; сетевые курсы, проекты и программы; профессиональные пробы и стажировки; индивидуальный образовательный (профессиональный, исследовательский, творческий) проект; взаимодействие с представителями научных и профессиональных сообществ; презентация трудов и достижений в мировом профессиональном и научном сообществе.

Фрагмент 9. Образовательная программа

Раннее развитие

Основу работы в этот период составляет создание обогащённой окружающей среды. Это позволит проявляться всем задаткам и склонностям ребёнка. Отдельной и очень важной задачей образовательного учреждения является работа с родителями. В первую очередь необходимо обучать родителей, которые оказывают самое непосредственное влияние на развитие ребёнка.

Дошкольная ступень

Усвоение социального опыта и познание окружающего мира осуществляется преимущественно в игровой деятельности. Компактность сколковского сообщества (как и многих других в России) позволит использовать ближайшее к школе окружение в качестве дополнительного образовательного ресурса.

Начальные классы

В начальной школе дети продолжают познание окружающего мира. К этому добавляется активное освоение стратегий «учись учиться». Используются технологии развивающего обучения, интерактивного (межличностного) обучения, практическая деятельности внутри и вне стен школы. Особое внимание уделяется организации самопознания себя как учащейся личности – учебному стилю, оптимальным стратегиям учения, освоению конкретных индивидуализированных инструментов учения, взаимо- и самообучения. В результате у учащихся формируется положительный опыт учебной деятельности и базовые общеучебные умения.

Средняя школа

Особенностью обучения на этом этапе является заметное нарастание вариативного компонента в образовательной программе. Учащиеся имеют возможность самостоятельного выбора курсов обучения. Это обеспечивается через междисциплинарные курсы по выбору, самостоятельную и групповую проектную деятельность, работу тьюторов. В результате этого этапа учащиеся развивают комплекс умений и личностных качеств, необходимых для активного, целенаправленного самообразования.

Старшая школа

Преподавание основных предметов в старших классах осуществляется на двух уровнях – базовом и «продвинутом», что позволяет учащимся сфокусироваться на предпрофессиональной подготовке. Курсы «продвинутого» уровня ориентированы на требования международных стандартов (Advanced Placement (США), International Baccalaureate (Европа), GCSE (Великобритания)), это повышает мобильность учащихся. Это даёт возможности для продолжения обучения в ведущих мировых вузах. Важным аспектом образования в старших классах является практическая деятельность. Эта деятельность осуществляется на предприятиях, где учащиеся проходят стажировку. Другая возможность – участие в благотворительных социально-значимых проектах.

Фрагмент 10. Проект организации учебно-воспитательного процесса школы

1 ступень (1-3 класс, 6,5 – 10 лет)

Целевые качества: навыки работы в группе, уважение к старшим и к сверстникам, трудолюбие, целеустремленность, ответственность, патриотизм и толерантность, начальные знания и умения по математике, чтению и письму, окружающему миру, информатике, иностранному языку, культуре и искусству. Основное внимание – нравственным качествам и физическому развитию.

Форма организации педагогического процесса: работа в группе 10-12 человек (т.к. социализация и нравственное воспитание наиболее успешны в коллективе). Непре-

рывный учебно-воспитательный процесс со сменами деятельности. Продленный учебный день (принцип группы продленного дня). Деятельностный подход. Домашние задания практического и исследовательского характера.

Методы и приемы: беседы, аудио и видео демонстрации, рассказы, игры, экскурсии, упражнения, задания в парах и микро группах. Преподавание материала в ключе его нравственной и духовной ценности (например, при изучении логики тема «Общее и различное» обладает потенциалом воспитания толерантности при сравнении людей различных национальностей, возрастов, пола и др.)

Система оценивания и стимулирования: начисление индивидуальных баллов. Снятие баллов за демонстрацию негативных качеств (безответственное отношение к учебным заданиям, грубость). Разработка четких критериев.

В конце четверти (месяца, и т.п.) учащийся с наибольшими баллами поощряется (праздник в его честь, награждение грамотой, призом и др.).

Материальное обеспечение: комнаты с ковром, пуфиками, доской, столами для работы в парах и микро группах, компьютер с проектором и экраном; индивидуальные шкафчики для вещей; спорт комнаты; обеспечение наградений лучших учеников (грамоты, призы).

Участие семьи: 1 раз в неделю – детско-родительский час (время и содержание определяется собранием), например: демонстрация умений учащихся, совместные с родителями задания, игры, мероприятия, обсуждение педагогических и внутриклассных проблем (лекции, обмен мнениями).

2 ступень (4-7 класс, 10-14 лет)

Целевые качества: эрудированность, логическое и абстрактное мышление, стремление и способность к самообразованию, владение средствами самообразования, умение проводить исследования индивидуально и в группе, критическое мышление, социальная ответственность, гражданственность.

Форма организации педагогического процесса: микро группы (4-8 чел.). Каждая микро группа определяет свою нагрузку и режим работы по согласованию (контракту) с учителями-предметниками. Объем нагрузки по каждому предмету может быть разным (но не менее установленного базового). Оплата учителям рассчитывается исходя из его реальной нагрузки, в том числе зафиксированная нагрузка сверх контракта. Ученики, по уважительной причине пропустившие занятие (несколько занятий), могут рассчитывать на дополнительные часы, как очные, так и дистанционные (Skype, электронная переписка). В некоторых видах деятельности группы кооперируются (лекции, конференции, дебаты, ролевые игры и т.п.).

Методы и приемы: деятельностный подход. Групповые проекты, индивидуальные исследования, решение ситуаций, обсуждение случая, экскурсии в действующие государственные и частные учреждения, ролевые игры (в том числе: суд, дебаты, конференции, конгрессы), лектории с привлечением различных деятелей (государственных служащих, священнослужителей, представителей разных профессий), авторские методы преподавателей.

Важная часть – **работа над социальными проектами (интеграция учебной и внеучебной деятельности):** решение выбранной местной социальной проблемы на основе имеющихся и приобретаемых знаний по предмету.

Примеры работы над социальными проектами по предмету:

- акции по популяризации чтения среди населения (литература),
- создание городского (районного, школьного) музея, посвященного исторической личности или событию (уроки истории, краеведения),
- ремонт школьных или городских скамеек (технология),
- акции по сохранению местной экосистемы или животных (биология),
- создание сайта для нужд социального заведения (информатика).

Материальное и кадровое обеспечение: наличие штата кураторов групп (могут курировать несколько микро групп одновременно), штата координаторов социальных проектов; фиксированное финансовое обеспечение проектов школьников.

Вовлечение общественности:

- сеть социальных партнеров по реализации проектов школьников,
- зрители на демонстрации конкурсов проектов, общешкольных дебатах, судах и других мероприятиях,
- принимающая сторона на экскурсиях,
- эксперты и лекторы на занятиях.

Вовлечение семьи:

- зрители на ролевых мероприятиях (суды, дебаты, конкурс проектов),
- помощники в подготовке и реализации социальных проектов,
- детско-родительские собрания (1-2 раза в месяц).

3 ступень (8-11 класс, 14-17 лет)

Целевые качества: развитая способность и потребность в самообразовании, целеустремленность и трудолюбие, профессиональная ориентированность, ответственность, гражданское самосознание и активная гражданская позиция.

Форма организации педагогического процесса: весь поток делится на уровни по каждому предмету (высокий, средний, базовый). Ученик выбирает свой уровень по каждой дисциплине и выполняет индивидуальные задания-контракты (элементы Дальтон плана). Каждый работает в индивидуальном темпе. Поощряется сотрудничество с другими учащимися в смежных видах работ (лабораторное исследование, обмен источниками и т.п.).

Помимо этого, каждый ученик входит в одну из **волонтерских групп** потока, где он пробует себя в различных видах профессиональной, шефской или благотворительной деятельности. Каждая группа работает по индивидуальному плану и дает определенный объем наработанных часов (учитываются в аттестате). Ученик может переходить из одной группы в другую, но только по завершению текущего проекта, над которым работает группа. Важным моментом участия в группе становится рефлексия: самоанализ своей деятельности и деятельности группы в ходе проекта, выявление положительных сторон и недостатков, внесение предложений по совершенствованию работы. Могут вестись личные дневники, коллективные обсуждения, отчеты, стенгазеты.

Вовлечение общественности:

- привлечение учреждений к формированию практических заданий-контрактов для старшеклассников,
- учреждения и частные лица помогают в организации волонтерских проектов школьников, а также, в свою очередь, получают помощь от волонтерской деятельности.

Кейс 4. «Вызовы системе образования»

Ниже приведены фрагменты из чернового варианта доклада «Развитие сферы образования и социализации в среднесрочной перспективе», подготовленного группой экспертов по поручению Правительства РФ. Оцените содержание раздела 2.2., предварительно сформулировав критерии оценки экспертного подхода на указанную тему.

2.2 Сегодняшние вызовы: обостряющиеся проблемы и негативные тенденции

2.2.1 Недостаточная доступность услуг дошкольного образования

По охвату услугами дошкольного образования Россия находится на уровне развивающихся стран. По данным Росстата, охват детей в возрасте 1-6 лет дошкольными образовательными учреждениями составил около 60%. По данным Министерства образования

и науки, охвачены услугами дошкольного образования 76% детей в возрасте 5-7 лет. Для сравнения, в большинстве ведущих европейских стран (OECD Starting Strong II, 2006) система дошкольного образования охватывает 100% детей этого возраста. В последние годы ситуация с доступностью услуг дошкольного образования улучшается, но сохраняет свою остроту.

Одной из причин низкого охвата детей дошкольным образованием является недостаток учреждений. По данным Министерства образования и науки с 1995 по 2009 год число детских дошкольных учреждений в стране сократилось с 68,6 тыс. до 45,3 тыс. при одновременном росте рождаемости с 2000 года в среднем по 2,3% в год. В отдельных субъектах Российской Федерации в 2010 году дефицит мест превышал 10 % от приема в дошкольные учреждения. Такая ситуация является источником социального напряжения.

... Пик потребности в местах в дошкольных образовательных учреждениях придется на 2015 г., после чего начнется постепенное сокращение численности детей дошкольного возраста. В такой ситуации «опережающее» инвестирование в строительство традиционных дошкольных учреждений вряд ли можно признать эффективным. При этом не *получают широкое распространение механизмы субсидирования услуг дошкольного образования в негосударственных образовательных организациях, различные формы частно-государственного партнерства (концессия и др.)*. Практически не развивается сектор услуг психолого-педагогической поддержки семей с детьми, особенно в возрасте от 0 до 3-х лет.

2.2.2 Ухудшение качества педагогического корпуса

В России практически не происходит обновление педагогического корпуса. Доля учителей пенсионного возраста за 2002-2010 гг. выросла с 11 % до 18 %, а доля педагогов до 30 лет - всего на 13%.

Для российского образования характерен так называемый *двойной негативный отбор кадров*: когда в педагогические вузы идут не «по призванию», а в связи с тем, что не удалось поступить в более престижные учебные заведения, а лучшие выпускники педвузов, в силу низкой привлекательности условий труда (заработная плата, отсутствие пространства карьерного роста и т. д.), не идут работать по специальности.

По данным Мониторинга качества приема в государственные вузы в 2011 году, в некоторые педагогические вузы поступили выпускники, набравшие по ЕГЭ всего 32 балла из ста. Ежегодно 1-2 новых учителя появляются лишь в 60% школ, в остальных 40% педагогический состав не пополняется молодежью. В целом обновление контингента учителей происходит темпами не более 2-4% в год. Значительная часть молодых учителей не за-

крепляются в системе образования. При этом практически все вакансии педагогических работников заняты.

Основной причиной низкой сменяемости кадров является недостаточное пенсионное обеспечение педагогов. Сегодня доход работающего учителя и пенсионера отличается в 4 раза. При таких условиях учителя стремятся работать в школе до «последнего дня», препятствуя тем самым естественному обновлению кадров.

При значительной доле учителей пенсионного возраста и крайне медленном обновлении кадрового состава педагогических работников вложения в повышение их квалификации не могут быть эффективными. Существующая модель подготовки избыточного количества будущих учителей в специализированных вузах не позволяет преодолеть двойной негативный отбор и не обеспечивает профессиональную компетентность учителя, соответствующую современным требованиям.

Ключевым фактором, определяющим негативные тенденции, является низкая заработная плата педагогов. По данным мониторинга «Наша новая школа» за 2010 год, средняя заработная плата учителей общеобразовательных учреждений в России составляет около 19 тыс. руб. (средняя зарплата по экономике, согласно данным Росстата, составляет около 24,1 тыс. руб.). Только в 10% субъектах РФ зарплата учителей достигает или превышает среднюю заработную плату по экономике региона.

Начатый в 2011 г. проект модернизации региональных систем школьного образования, имеющий в качестве главной цели повышение зарплаты учителей, к сожалению, не позволит быстро, системно и устойчиво решить проблему. В соответствии с соглашениями по реализации проекта, заключенными региональными органами управления образованием с Министерством образования и науки РФ, лишь в 47% регионов уровень средней зарплаты педагогов будет доведен до среднего значения по экономике региона. В 43% субъектов даже 30%-ное повышение зарплаты в 4 квартале 2011 года не позволит достигнуть среднего по экономике уровня.

Сегодняшняя «привязка» заработной платы учителей к средней по региону является довольно спорным решением с точки зрения социальной справедливости (равную оплату за равный труд) и может усиливать дифференциацию между региональными системами образования. При этом более высокий уровень оплаты не приведет к немедленному повышению качества работы учителей, поскольку восстановление трудовой лояльности и овладение современными технологиями требует изменения сложившейся профессиональной культуры. *В среднесрочной перспективе повышение зарплаты без решения проблемы пенсионного обеспечения может привести к замедлению качественного обновления учительского корпуса.*

2.2.3 Региональная дифференциация

Усиливаются различия территориальных систем образования по доступности и качеству образовательных услуг, наличию ресурсов. По расходам на 1 учащегося в 2009 году регионы различались в 2,7 раз (с учетом паритета покупательной способности). Существует выраженная дифференциация регионов по уровню зарплаты учителей: от 46 тыс. руб. (Ненецкий АО) до 7,4 тыс. руб. (Курганская область). Доля обучающихся в современных условиях колеблется от 88% (Тюменская область) до 2,6% (Дагестан) и в среднем по России составляет 27%.

Регионы заметно различаются по масштабу внедрения в образовании организационно-экономических механизмов (моделям новых систем оплаты труда, нормативно-подушевого финансирования), наличию управленческих, финансовых и кадровых ресурсов для осуществления модернизации. Эта ситуация создает *риск неравенства в доступе к конституционно гарантированному качественному образованию для детей из разных регионов России, риск появления в регионах архаичных и ветхих систем образования.*

Текущая централизованная и унифицированная образовательная политика не учитывает экономические, географические, социокультурные и этнокультурные особенности регионов, чем вызывает напряженность, как в среде работников образования, так и у населения. Возникают риски отчуждения семей от официальной системы образования.

2.2.4 Дифференциация на уровне школ

На фоне общего роста имущественной и культурной дифференциации населения становится все более заметной и тенденция дифференциации школ по качеству образования. В отдельных субъектах Российской Федерации до трети детей обучается в школах, в которых до 50% выпускников 11-х классов в 2011 году получили по ЕГЭ по математике не более 45 баллов. Выделяется сегмент школ (как сельских, так и городских), стойко демонстрирующих низкие учебные результаты на всех ступенях образования. В разных регионах России количество таких учреждений составляет от 4-5% до 25%.

В таких школах почти нет отличников, участников олимпиад, но много детей с трудностями в обучении, с неродным русским языком, с девиантным поведением. Положение усугубляет негативная селекция - уход в другие школы наиболее перспективных учеников из благополучных семей и приход проблемных и неуспешных. Все это порождает конкуренцию за места в школах с высоким качеством образования, что нередко приводит к выстраиванию системы барьеров при поступлении и селекции обучающихся, создает почву для коррупции. *Образование перестает выполнять функцию социального лифта, начинает воспроизводить и закреплять социальную дифференциацию.*

На региональном и муниципальном уровне сложилась традиция поощрения школ с высоким качеством образования, предполагающая их более высокое финансирование. Такие школы получили поддержку и в рамках национального проекта «Образование». Приоритетное направление ресурсов в сектор успешных школ увеличивает их разрыв с отстающими школами, где концентрируются дети из семей с низким социальным и культурным капиталом. Этот тренд один из наиболее опасных в современном образовании, он ведет к разрушению образа общедоступной качественной школы, к формированию сегмента учреждений, которые будут нуждаться в глубокой социальной и педагогической реабилитации.

2.2.5 Образовательные сети

не соответствуют особенностям расселения

В России продолжается активная урбанизация: численность населения крупных городов растет, а малых и средних - сокращается. Увеличивается доля мельчайших сел (с числом жителей менее 500 человек), происходит их обезлюдивание. Мельчайшие села несоразмерны современной российской основной школе: недостаточно детей соответствующих возрастов для наполнения школ, трудно сформировать коллектив педагогов-предметников, оснастить школу учебным и лабораторным оборудованием, содержать здание школы и т. д.

Изменившаяся система расселения не соответствует сетям социального обслуживания (учреждения образования, здравоохранения, культуры и спорта), спроектированным и построенным в советское время. *При такой численности населения в огромном сегменте населенных пунктов нельзя организовать нормальное функционирование учреждений социально-культурной сферы*, даже детских садов и начальных школ. Местные бюджеты не выдерживают финансовой нагрузки, плохая транспортная доступность и суровые природно-климатические условия еще больше обостряют проблему в отдельных регионах.

2.2.6 Стагнация внешкольного образования и воспитания

В советское время эффективность школьной системы во многом определялось ее встроенностью в более широкую систему социализации, наличием «подпорок», а функции и ответственность по воспитанию и социализации были распределены между семьей, школой, системой дополнительного образования, территориальными детскими организациями, детским кинематографом, радио и СМИ. В настоящее время эти «подпорки» или отсутствуют (разрушены), или не выполняют в прежней степени свои функции. Это приводит к возложению всей ответственности за социализацию и воспитание на школу.

Международные исследования последних 40 лет свидетельствуют, что поддержка всех видов образования вне школы критически важна для психологического и социального развития детей, для их образовательных достижений. Эта поддержка, прежде всего, компенсирует негативное влияние неблагоприятного экономического положения в семьях. Однако в России дети, находящиеся в неблагоприятном экономическом и ином положении, как правило, не получают доступа к возможностям дополнительного образования, а значит имеют меньше шансов на успехи в школе.

Россия - одна из немногих стран, где обеспечивается государственное финансирование учреждений дополнительного образования детей. Несмотря на то, что систему дополнительного образования удалось сохранить с советских времен (охват сегодня составляет 10,9 млн. детей или 49,1% от численности детей в возрасте от 5 до 18 лет), в последние годы наблюдается тенденция «платности» дополнительного образования. По данным репрезентативных социологических опросов, проведенных по заказу НИУ ВШЭ в 2010 году, в среднем по России всего 52% семей с детьми, посещавшими занятия по программам дополнительного образования, не оплачивали соответствующие услуги. Таким образом, фактически в 2010 году бесплатные программы дополнительного образования посещали всего 24% школьников.

За последние десятилетия система дополнительного образования потеряла значительную часть кадровых и финансовых ресурсов. Существенная причина дисбаланса между спросом семей на дополнительное образование и возможностями системы в том, что финансирование этих учреждений с 2004 года переложено с субъектов РФ на муниципальные образования.

Сильной трансформации подверглась традиционно значимая сфера социализации - детский спорт. Число спортивных школ и секций растет, но часто они ориентированы на перспективы перехода в «большой коммерческий спорт». Это порождает раннюю селекцию и отсев детей.

Резко сократилось число библиотек для детей (с 4522 учреждений в 1995 году до 3926 - в 2008 г.). В период с 2005 по 2010 гг. число детских оздоровительных лагерей в стране уменьшилось на 5 тысяч. Практически перестали существовать детские и молодежные общественные организации (если они и действуют, то очень локально).

Из всех существующих сетей социальных услуг (культура, спорт, здравоохранение) образовательная сеть сохранилась как наиболее масштабная. В отдельных регионах образовательные учреждения являются единственным центром социальной и культурной организации общества. Однако в новых финансово-экономических условиях ресурсные возможности школ для решения задач социализации и воспитания снижаются: закрываются

группы продленного дня, сокращаются ставки педагогов-психологов и социальных педагогов.

В последние годы в России отсутствует единая межведомственная политика социализации детей и молодежи, не реализуются даже такие узкие инструменты, как ФЦП «Дети России», «Молодежь России».

Сохранение создавшейся ситуации является риском усиления негативных явлений в подростковой среде: алкоголизма, употребления наркотиков, экстремизма.

2.2.7 Незавершенность институциональных реформ

Активное и масштабное разворачивание институциональных реформ в образовании в последние годы натолкнулось на ограничения системы, неготовой их воспринять и «переварить». Это усиливает *риски имитации деятельности на уровне образовательных учреждений и выше*. Прежде всего, речь идет о незавершенности трансформации механизмов финансирования и управления, оценки качества и регулирования содержания образования.

Риски для стабильности системы образования (и шире - социальной стабильности) заключаются в том, что *содержание и объем социальных обязательств государства в образовании недостаточно конкретизированы*. Открытыми остаются вопросы о разделении услуг по реализации образовательной программы дошкольного образования и по уходу и присмотру за ребенком; о бюджетном финансировании внеурочной деятельности и бесплатных услугах дополнительного образования; о повышенном нормативе финансирования лицеев, гимназий и школ с углубленным изучением предметов; о гарантиях обеспечения во всех школах требований ФГОС к условиям обучения. В обществе возникают неадекватные представления о правах в сфере образования, границах платности и бесплатности. Эти мифы перерастают в социальные напряжения.

В области управленческих механизмов в системе образования незавершенными остаются такие изменения, как:

- создание механизмов общественно-государственного управления;
- обеспечение прозрачности деятельности образовательных учреждений для учащихся, их родителей и общественности;
- снижение бюрократической нагрузки на школу и переход к электронному документообороту;
- разграничение полномочий в области образования между разными уровнями управления.

Избыточная концентрация полномочий на федеральном уровне, а ответственности - у регионов и муниципалитетов приводит к тому, что Федерация предлагает стандартные

решения даже там, где их реализация дает негативный эффект. ***Подобная система ограничивает автономию и возможности принятия эффективных и ответственных решений в области образования на местах: в регионах и муниципалитетах.*** Не проводится анализ эффективности этой системы, ее влияния на качество образования. Усиливается отчуждение основных участников образовательного процесса от процессов его модернизации.

Опыт реформ последних лет показывает, что проведение преобразований «сверху» не оставляет места для инициатив «снизу». Усиление внешнего контроля и подотчетности приводит к перенапряжению и имитации (в том числе и при реализации федеральных инициатив). Все это может выступать барьером для необходимых изменений.

Чтобы избежать этих рисков, необходимо использовать новые подходы к модернизации образования, среди которых:

- опора потенциал педагогов образовательных учреждений, их вовлечение в процессы преобразования;
- стимулирование рефлексивности системы, ее способности к самокорректировке;
- расширение возможностей для вариативных решений на региональном и муниципальном уровнях, обеспечение реальной самостоятельности образовательных организаций.

2.2.8 Качество и содержание образования, единый государственный экзамен

Этот блок институциональных преобразований оказался наиболее проблемным. До сих пор не удается обеспечить необходимый уровень прозрачности и надежности ЕГЭ. Единый государственный экзамен сыграл существенную роль в демократизации российского образования, восстановлении социальных лифтов (после введения ЕГЭ в столичных вузах существенно вырос процент поступающих из регионов России), позволил исключить субъективность при выставлении итоговых оценок в школе и сократить объем коррупции при поступлении в вуз. Однако не решены в полной мере проблемы независимости процедуры проведения экзамена, качества отдельных контрольно-измерительных материалов.

Серьезные искажения в практику реализации ЕГЭ внесло использование его результатов в качестве главного и единственного критерия для оценки работы учителей, школ, муниципалитетов и регионов. На примере ЕГЭ явно видны технологическая отсталость российского образования, нехватка профессионально подготовленных специалистов и опасность некомплексного решения институциональных проблем. ЕГЭ с самого начала рассматривался лишь как часть комплексной национальной системы оцен-

ки качества образования, включающей в себя национальные экзамены, мониторинговые обследования и оценку на уровне школы. Однако эта система до сих пор не создана.

Аналогичные проблемы возникают и с федеральным государственным стандартом. Попытка создать систему одновременного обновления всего массива содержания образования не имеет аналогов в мировом образовании, где действуют механизмы эволюционного обновления. Вероятно поэтому, работа над стандартами ведется с начала 1990-х гг. и пока не увенчалась успехом, несмотря на затраченные усилия и использованные ресурсы. Практика разработки и апробации стандарта начального образования свидетельствует, что попытка перейти от стандартизации содержания (т.е. условий получения результата) к стандартизации самого результата (особенно если описывать его не в единицах учебного/научного содержания, а в терминах надпредметных способностей) пока разбивается об объективную неподготовленность к такой трансформации разработчиков и педагогов. *Незавершенность институциональных механизмов обновления содержания образования приводит к риску отставания школьной учебной программы от меняющихся современных требований.*

Еще один пример незавершенной трансформации - новая политика в отношении детей с ограниченными возможностями здоровья. Поспешное широкое внедрение инклюзии, попытки подменить систему специального образования тотальным совместным обучением приводят не к равенству прав, а к потере детьми с особыми образовательными потребностями возможности получить адекватное образование, обеспечивающее продвижение в психическом и социально-культурном развитии.

Затягивание институциональных изменений приводит к имитации новых практик, к «усталости» и перегрузке управленцев. Пример федеральных стандартов демонстрирует, что эта незавершенность может быть связана с неадекватностью планируемых преобразований. Как результат, из массовой школы уходит все большее количество учеников, формально оставаясь в системе образования. Растет число родителей, выбирающих альтернативные формы получения образования для своих детей (семейное, экстернат и т. д.), в вечерних школах обучаются более 10% детей. Российская школа перестает соответствовать запросам значительной части населения.

Таким образом, сегодня накопились серьезные проблемы, которые создают риск не только для дальнейшего развития, но и для функционирования системы на сегодняшнем уровне.

Кейс 5. «Слайды к докладу»

Ниже в случайном порядке представлены слайды, которые предполагалось использовать в докладе по теме «Технологическая модель современной школы» на научно – практической конференции, посвященной современным образовательным технологиям. Сформулируйте концепцию, положенную в основу доклада, и предложите свою последовательность слайдов, соответствующую данной концепции.

Слайд 1

Почему возникла необходимость в проектировании образовательного процесса?

Можно ли использовать новые технологии, не меняя других компонентов образовательного процесса?

Слайд 2

- Технологии образовательные и организационные
- Почему рухнула «Вавилонская башня»?
- Способ минимизации трудозатрат – «шампунь и кондиционер в одном флаконе»

Слайд 3

Слова – ориентиры для определения целей урока

Традиционный («знаниевый») подход	Компетентностный подход
• Понимать требования	Научить формулировать цель
• Знать (сформировать знание о...)	Сформировать потребность в знаниях (видеть проблему)
• Научить работать с различными источниками знаний	Научить выбирать источники знаний
• Систематизировать	Научить систематизировать
• Обобщать	Научить выявлять общее и особенное
• Научить выполнять определённые действия (сформировать умения) при решении задачи	Научить выбирать способы решения задачи
• Оценить	Сформировать критерии оценки, способность к независимой оценке
• Закрепить	Модифицировать, перегруппировать, научить применять
• Проверить	Научить приёмам самоконтроля
• Проанализировать (ошибки, 37А37ти-жения учащихся)	Сформировать способность к 37Амо-оценке

Слайд 4

- Предметные, метапредметные, личностные
- Что общего между целями учителей физкультуры, русского языка и математики?
- Имя прилагательное на уроках истории и биологии

Слайд 5

В чём смысл использования новых образовательных технологий?

- Увеличение доли учащихся, достигающих традиционных образовательных результатов?
- Достижение новых результатов?
- Новые технологии – средство или цель?

Слайд 6

В чём заключается компетентностный подход к определению целей урока?

Слайд 7

Технологическая модель «нашей новой школы»

- Образовательные технологии
- Технология проектирования образовательного процесса
- Организационные технологии

Слайд 8

Традиционный способ определения целей урока

В чём заключается основная дидактическая цель урока? – изучить, закрепить, повторить...

Что должны усвоить учащиеся? – факты, понятия, связи, умения...

Слайд 9

- Сколько технологий используется в школах?
- Гарнир или основное блюдо?
- Кому это надо?
- Как объединить учителей?
- Учителю стало легче?

Слайд 10

Какую роль в проектировании образовательного процесса играют государственные и корпоративные стандарты?

Какие организационные технологии можно использовать для формирования корпоративных стандартов?

Кейс 6. «Анализ результатов анкетирования»

Ниже приведены материалы анкетирования учителей разных школ небольшого города в Западной Сибири (г. Муравленко). Ответы учителей на вопросы анкеты расположены в случайной последовательности. Подсчёт числа сходных ответов на один и тот же вопрос не приводился. Какую гипотезу, на ваш взгляд, можно проверить путем проведения данной анкеты?

Уважаемые коллеги!

Ниже изложены десять суждений, относящихся к результатам школьного образования, предусмотренных новыми образовательными стандартами. Просим вас высказать своё мнение о том, какое значение может иметь достижение учащимися перечисленных образовательных результатов. Для этого надо закончить суждения, изложенные ниже. Если по каким-то причинам предлагаемое суждение нельзя закончить, то можно написать «трудно сказать».

Результаты экспертного опроса будут направлены всем его участникам в течение месяца после проведения опроса.

Закончите следующие суждения:

1. Если ученик усвоит систематизированные научные знания о русском (родном) языке, осознает взаимосвязь его уровней и единиц, освоит базовые понятия лингвистики, основные единицы и грамматические категории языка, то

- это сделает его мышление более гибким, и он успешнее освоит другие предметы;
- он получит (или не получит) знания, но не освоит способы работы с текстом. Будет знать правила правописания, но не сможет (не все!) применить их на практике;
- он в жизни будет настоящим россиянином, будет легко общаться в обществе;
- ему легче будет освоить иностранный язык;
- у него будет меньше уходить времени на выполнение домашнего задания;
- будет грамотно писать;
- можно сказать, что он грамотный человек;
- может успешно сдать ЕГЭ по русскому языку;
- успешно сдать ЕГЭ;
- это не сформирует в нём языковой личности;
- он будет успешно использовать их в дальнейшей своей практике;

- повысится его общекультурный уровень, активизируется гражданская позиция (патриотизм через знание языка); грамотность. Но может быть, усвоение всего вышеперечисленного сделает его еще большим эгоистом;
- он эрудирован и у него очень полный кругозор;
- он освоит научные основы построения языка;
- будет грамотным человеком (развитая письменная и устная речь) - успешным человеком;
- в дальнейшем ему будет легче строить правильно, грамотно свою речь, придаст ему уверенность на выступлениях, в дискуссиях;
- ученик будет способен применить их в практических целях. Его речь будет грамотной, «понятной»;
- он сможет успешно освоить программу среднего образования;
- он усвоит базовый стандарт, успешно сдает экзамен (устно), правильно – одно, а как практические навыки?;
- в дальнейшем может овладеть и любым другим языком;
- у него будут сформированы навыки общения, письма, не будет языкового барьера при изучении других предметов;
- ему будет легче сдать ЕГЭ; возможно, эти знания помогут в изучении иностранного языка;
- будет обладать способностью к формированию языка публичных выступлений;
- повысится уровень грамотности ученика, ему проще будет выразить свою точку зрения и донести её собеседнику;
- он сможет правильно выразить свои мысли и грамотно писать;
- общество получит грамотного специалиста в какой – то определенной области.

2. Если ученик освоит тексты художественных произведений, предусмотренных программой по литературе, в единстве формы и содержания, основных историко-литературных сведений и теоретико-литературных понятий, то

- он, скорее всего, потеряет то, что называют «читательским вкусом», но научится анализировать текст;
- не факт, что он сможет понимать эти тексты, переживать и понимать идею автора (ученик должен попробовать себя в роли автора текста, создать его – тогда и поймет);
- у него будет богатый запас знаний: сможет ответить на любой вопрос;
- трудно сказать;

- у него будет богатый запас знаний, которые ему понадобятся в жизни – например, в институте;
- будет использовать знания при анализе произведений, опираться на тексты;
- с ним приятно будет общаться другим людям, т.е. он будет «душой» любой компании;
- будет ориентироваться и знать историю и авторов, будет знать развитие литературного творчества, жанра;
- грамотная речь, память, внимание и т.д.;
- это будет способствовать воспитанию грамотного читателя, но это подход вчерашнего дня;
- не всегда освоить значит понять, зачастую сложные художественные произведения, лучше понимаешь с годами;
- это просто фантастика;
- напишет сочинение на «отлично»;
- он будет обладать энциклопедическими, широкими знаниями;
- сможет найти пути решения различных жизненных ситуаций (+ и -) – успешный человек;
- это повысит интеллектуальный уровень;
- такой ученик более сострадающий, более чуткий, терпеливый;
- он может стать культурно – образованным гражданином;
- он получит глубокие теоретические знания, которые сможет применить при сдаче ЕГЭ, а также определиться с направлением получения профессии (гуманитарного);
- его речь будет более связанной;
- у него будет большой словарный запас; опыт решения проблем, встречающихся в реальной жизни (согласно действиям героев произведений);
- он сможет писать эссе, сочинения, сопоставлять и анализировать события;
- появится новое видение мира;
- он просто вундеркинд;
- сможет свободно ориентироваться в любом текстовом материале, использовать свои знания при сопоставлении историко-литературного процесса для дальнейшего развития себя как личности в «новом обществе», обществе будущего.

3.Если ученик овладеет символьным языком алгебры, приёмами выполнения тождественных преобразований выражений, решения уравнений, систем уравнений, неравенств и систем неравенств, умениями использовать идею координат на плоскости для интерпрета-

ции уравнений, неравенств, систем уравнений и систем неравенств, умением моделировать реальные ситуации на языке алгебры, составлять уравнения и неравенства по условию задачи, исследовать построенные модели с использованием аппарата алгебры, интерпретировать полученный результат, то

- его мышление станет более логичным, если не сойдет с ума;
- ничего с ним не произойдет (я до сих пор затрудняюсь все это делать);
- ему будет в студенческие годы легко поступить в вуз;
- путь его лексик в сферу научной деятельности;
- он сэкономит деньги на репетиторах;
- будет владеть математической грамотностью;
- у него появится возможность отлично сдать экзамен и поступить в престижный вуз;
- он успешно сдаст ЕГЭ по математике;
- сформирует логическое мышление;
- это будет способствовать формированию умения моделировать;
- он может с большей вероятностью поступить в соответствующий вуз, и, наверное, быть неплохим ученым;
- ваш труд пропал напрасно;
- он получит высокий балл по этому предмету и может поступить в вуз;
- должен хорошо сдать ЕГЭ и поступить в технический вуз, где алгебра – профильный предмет;
- будет развита логика, мышление – успешный человек;
- проблематично ответить, мной этот уровень не освоен;
- сможет построить свою жизнь;
- он сможет успешно продолжить обучение в большинстве вузов технической или математической направленности;
- он сможет организовывать свою работу дома и на уроках, научиться действовать по алгоритму;
- он может успешно сдать ЕГЭ и довольно легко учиться в вузе;
- трудно сказать;
- его ждет большое будущее;
- полученные знания помогут развить логическое мышление, необходимое во всех областях науки и в построении своей «лестницы Успеха» в обществе.

4. Если ученик освоит знания о важнейших событиях, процессах отечественной и всемирной истории в их взаимосвязи и хронологической преемственности, то

- сумеет лучше разобраться в настоящем историческом моменте и предвидеть события будущего, которые вытекают из настоящего;
- составит хронологию событий;
- сможет дальше умно излагать события дальнейшей истории России;
- это будущий историк;
- ему пригодятся эти знания в старших классах;
- знать историю страны;
- в дальнейшем этот опыт он может использовать для построения линии своей жизни;
- будет разбираться в мировой политике;
- связь поколений, систематизации событий;
- это даст возможность понимать закономерности исторического развития;
- решит для себя «что хорошо, а что плохо», будет лучше ориентироваться в политической ситуации;
- историю снова перепишут;
- трудно сказать;
- он будет понимать, знать историю любого государства;
- будет всесторонне развитой личностью;
- будет хорошо ориентироваться в политике – успешный человек;
- это поможет ему объективнее воспринимать события, происходящие в нашей современной политике, иметь собственное мнение и не идти «бессмысленно за толпой»;
- сможет проводить параллели. Не допустит ошибок прошлого. Сможет понять, что человечество - творец истории;
- возможно разберётся в современной политике государства;
- он научится анализировать события, систематизировать факты и события; находить сходства и различия в характеристике эпох, личностей и т.д.;
- он сможет анализировать события современной жизни и делать соответствующие выводы и прогнозы;
- он будет понимать причины тех или иных событий, появится возможность прогнозирования;
- мы должны гордиться такими детьми;

- сможет стать хорошим специалистом в планировании дальнейшего развития страны.

5. Если у ученика будут сформированы первоначальные систематизированные представления о физической сущности явлений природы (механических, тепловых, электромагнитных и квантовых), о важнейших видах материи (веществе и поле), о движении как способе существования материи, если ученик освоит основные идеи механики, атомно-молекулярного учения о строении вещества, элементы электродинамики и квантовой физики, если он овладеет понятийным аппаратом и символическим языком физики на доступном ему уровне, то

- может быть, поймёт Божий замысел и ответит на вопрос: «А зачем это нужно?»;
- наверное, сможет ответить на вопрос: зачем ему все это нужно?
- сможет и усвоить дальше знания - легко;
- он, скорее всего, станет успешным учёным – физиком;
- с ним будет интересно работать учителю;
- сможет объяснить процессы и явления и т.п.;
- у него есть шанс сделать великое открытие и получить нобелевскую премию или внести большой вклад в развитие науки;
- у него сформируется научная картина мира;
- этого вполне достаточно для того, чтобы иметь представление о физической картине мира;
- если это ему нужно, то он молодец;
- возможно, в будущем он станет великим учёным, но в настоящем - это практически недостижимо;
- он будущий физик;
- он будет обладать хорошими фундаментальными знаниями по физике;
- он может успешно учиться на физ. - мат. профиле;
- будет хорошо разбираться в окружающем мире – успешный человек;
- трудно сказать;
- мировоспитание (мироощущение) будут более «приземлёнными», точными. Меньше будет суеверных людей;
- будет понимать научно – популярную литературу;
- будет бережливо относиться как к окружающей среде, так и к самому себе (здоровью);
- будет иметь представление об этом;

- будет сформировано понимание различных явлений, процессов;
 - из него получится хороший физик;
 - будет хорошим специалистом в области инженерии и физики.
6. Если ученик научится самостоятельно ставить новые учебные и познавательные цели и задачи, преобразовывать практическую задачу в теоретическую, устанавливать целевые приоритеты, то

- станет неплохим педагогом;
- может планировать и определять свою деятельность в будущем;
- легко будет общаться, делать выводы;
- сможет ставить жизненные цели и решать их;
- с ним будет интересно общаться старшеклассникам;
- сможет запланировать результат, выстроить индивидуальный образовательный маршрут;
- он сможет освоить любой предмет или научиться любому виду деятельности;
- это поможет ему сделать правильный выбор профессии и др.;
- будет сформирована обобщенная картина мира;
- это говорит об умении учиться, умении видеть перспективы;
- он будет успешным в дальнейшем;
- школа может гордиться тем, что смогла воспитать такого ученика;
- сможет научиться планировать свою жизнь;
- вырастет целеустремленной личностью;
- ставя цели и задачи перед собой, будет двигаться вперед – успешный человек;
- это позволит развить словесно – логическую и словесно – образную формы мышления;
- будет целеустремленным, чётко знающим - что хочет от этой жизни;
- он сможет подняться с репродуктивного уровня учебной работы;
- добьётся поставленных целей и задач на выходе из школы;
- он сможет получить образование в разных формах;
- его ждёт успех в учёбе и работе;
- он сможет заниматься исследованиями, разрабатывать проекты;
- из него в будущем получится замечательный специалист;
- он достигнет высоких результатов как в обучении, так и в жизни.

7. Если ученик овладеет умением организовывать и планировать учебное сотрудничество и совместную деятельность с учителем и сверстниками, умением определять общие цели

и распределять функции и роли участников, определять способы взаимодействия, планировать общие способы работы, то

- из него получится успешный предприниматель;
- будет свободно чувствовать себя в обществе (любом коллективе: трудовом, семейном);
- в обществе будет чувствовать себя комфортно;
- перед ним откроются широкие перспективы занять руководящую должность;
- ему будет легко работать в коллективе;
- возможны субъективные взаимоотношения;
- он очень поможет учителю в его нелёгком труде, или он будет хорошим организатором;
- он будет успешным в трудовой деятельности;
- сформируются общеучебные навыки, умения, что поможет адаптироваться в новом коллективе;
- это говорит о сформировавшейся способности к взаимодействию, о принятии на себя роли организатора собственной и чужой деятельности;
- его место в образовании. Он прирождённый учитель, воспитатель;
- он будет жизнедеятельным и конкурентоспособным;
- он в будущем - хороший руководитель предприятия;
- он сможет понимать других людей и сможет с ними договориться, сможет решать общие задачи;
- будет неплохой управляющий;
- займет руководящую роль – успешный человек;
- повысит уровень самоорганизации и самоконтроля, появятся навыки работы в группе, планирование своей деятельности; умение находить компромисс при решении поставленной задачи;
- выйдет неплохим руководителем, лидером в определённых групповых отношениях;
- ему следует попробовать себя в преподавательской деятельности;
- он в будущем будет востребован;
- в будущем успешный начальник;
- он сможет стать лидером, хорошим помощником учителю в работе;
- возможно из него получится хороший руководитель;

- он сможет занимать руководящие должности, успешно реализовывать свой потенциал;
- он лидер, ему удастся добиться прекрасных результатов в своей деятельности;
- займет место лидера;
- из него получится хороший директор или начальник какого – либо учреждения.

8. Если ученик овладеет умением адекватно использовать речевые средства для решения различных коммуникативных задач и для отображения своих чувств, мыслей, мотивов и потребностей, умением строить монологическое контекстное высказывание, если он овладеет основами коммуникативной рефлексии, то

- его будут внимательно слушать на пленарных заседаниях;
- может быть услышанным (т.е. сможет высказать свою мысль так, чтобы его поняли другие);
- общаться будет легко, отвечать на различные вопросы;
- он станет оратором, агитатором, сумеет воздействовать на массы людей (будущий политик);
- с этим учеником будет общаться легко;
- сможет достичь цели речевого контакта;
- прирождённый оратор;
- в будущем ему будет легко выстраивать взаимоотношения с противоположным полом;
- позволит участвовать в дискуссии, принимать собственные решения, иметь собственное мнение;
- перед нами ученик с сформированным фундаментом коммуникативной личности;
- он будущий депутат, даже президент. Просто супер!;
- это идеальный ученик;
- он может стоять талантливым актёром;
- сможет публично излагать свои мысли, пробуждая, привлекая к какому – либо действию других людей;
- возможно, будет оратором;
- найдёт общий язык практически со всеми – успешный человек;
- ему будет легче найти общий язык с другими людьми, позволит произвести хорошее впечатление на работодателя на собеседовании;
- это будущий миротворец, способный решить проблему с помощью «языка», а не «силы рук»;

- он будет интересен для собеседника;
- овладеет публичной речью, будет привлекать к себе слушателей, будет в центре внимания;
- с этим учеником будет интересно и легко общаться;
- избежит конфликтов со сверстниками, педагогами;
- ему будет легко контактировать с людьми и добиваться поставленных целей;
- он сможет сформировать свое отношение, позицию, аргументировать ее по отношению к любой проблематике, актуальному вопросу;
- он прекрасный оратор;
- ему легко будет в общении с окружающими;
- будет хорошим оратором.

9. Если ученик начальной школы примет и освоит социальную роль обучающегося, если у него будут развиты мотивы учебной деятельности и сформирован личностный смысл учения, то

- в основной школе ему будет легче учиться;
- научится учиться;
- в средней школе ему будет легко учиться;
- это – успешный ученик основной и средней школы;
- период адаптации на II ступени обучения будет успешным;
- он готов к дальнейшему обучению в средней школе;
- будет продолжать учиться с желанием, если не утратит мотивацию в основной школе;
- это позволит осваивать легче программу среднего звена и т.д.;
- это уже сформированная потребность в учении;
- он - «отличник»;
- он будет успешен на следующем этапе обучения;
- дальнейшее обучение в средней и старшей школах будет успешным;
- он сможет легко учиться в коллективе одноклассников;
- будет успешным в старшей школе;
- легко будет учиться в старших классах;
- он будет учиться для себя, для получения, накопления знаний и навыков, а не для оценки и получения золотой медали;
- в среднем звене с таким чудом – учеником не будет проблем (в плане дисциплины);
- он сможет получать удовольствие от учебы в школе;

- в основной школе он найдет себе место;
- ему будет легче адаптироваться в среднем звене и быть уверенным в себе в любом новом коллективе;
- он будет успешным на всех ступенях обучения и во взрослой жизни («век живи – век учись»);
- ему будет легко продолжать обучение в средней и старшей школе;
- ему обеспечен успех в дальнейшем обучении, он научится учиться;
- ему удастся освоить школьную программу в дальнейшем без проблем;
- у него не будет проблем на средней ступени обучения;
- у него не будет проблем с адаптацией в подростковой школе.

10. Если выпускник основной школы освоит социальные нормы, правила поведения, роли и формы социальной жизни в группах и сообществах, если у него будут сформированы основы социально - критического мышления, сформирован опыт участия в школьном самоуправлении и в общественной жизни, то

- сформирован опыт участия в школьном самоуправлении. Сумеет, наверное, пристроиться в жизни достаточно хорошо;
- сформируется опыт участия в школьном самоуправлении;
- он будет – станет настоящим гражданином нашей Родины;
- он будет адаптирован в обществе;
- успешно социализируется;
- он, скорее всего, будет выдающимся политическим деятелем;
- он может быть успешным учеником в старшей школе, быть лидером;
- помощь в выборе профессии и т.д.;
- то это будет свидетельствовать о его социализации;
- он успешно адаптируется в социальной среде. Он лидер!;
- очень хотелось бы при жизни увидеть такого выпускника;
- сформирован опыт участия в школьном самоуправлении, он сможет понимать своих сверстников и вместе с ними добиваться каких – то целей;
- будет полноценным членом общества;
- легко будет жить – успешный человек;
- получит опыт участия в школьном самоуправлении – легче найти свою референтную группу;
- с таким человеком будет приятно иметь дело;
- он сможет противостоять «бытовым» соблазнам;

- если один такой – то будет «белой вороной», если большинство – то такое необходимо, т.к. на данном этапе жизни «социальные нормы», правила поведения – составляют желать лучшего;
- он будет полноправным гражданином общества, с высокой правовой культурой, требовательным к себе и толерантен в отношении других;
- сформирован опыт участия в школьном самоуправлении и общественной жизни, то он может стать президентом, учёным, кем – угодно, и, возможно, счастливым человеком;
- ему будет легко адаптироваться в социуме, проявить свои возможности и способности в какой – либо сфере деятельности;
- сформирован опыт участия в школьном самоуправлении; легко адаптируется в различных сообществах, сможет создать свои группы по интересам;
- сформирован опыт участия в школьном самоуправлении, а значит, он успешно социализируется в обществе, найдет себя в жизни.

Кейс 7. «Опыт разработки образовательной программы».

Ниже представлено сообщение директора школы об опыте разработки образовательной программы. Оцените данный опыт с позиции эксперта по управлению образовательными системами. Предварительно надо определить возможную цель экспертизы.

Программа гимназии: возможности достижения нового качества образования (Сургут)

Наша гимназия - одно из старейших образовательных учреждений города Сургута, которому в 2007 году было присвоено имя первооткрывателя тюменской нефти, доктора геолого-минералогических наук, члена - корреспондента РАН, Героя Социалистического Труда, Заслуженного геолога РФ Фармана Курбановича Салманова. Являясь руководителем объединения «Обьнефтегазгеология» в Сургуте, Ф.К. Салманов принимал участие в открытии школы №2 (ныне гимназия) и школьного историко-краеведческого музея «Возрождение».

Гимназия сегодня развивающееся образовательное учреждение с инновационным содержанием учебно-воспитательного процесса, гарантирующее сочетание основного и дополнительного образования.

Усилия гимназии направлены на формирование коллектива единомышленников, высокой профессиональной квалификации, способных к самообразованию, методическому творчеству, осознанию важности общечеловеческих ценностей.

Свою миссию гимназия видит в создании культурной среды, способствующей активной позиции обучающихся в учебной деятельности и осознанному самоопределению личности гимназиста на основе фундаментальных знаний, духовных и нравственных ценностей.

К числу конкурентных преимуществ гимназии следует отнести: высокий статус образовательного учреждения в городе, положительное мнение общественности о деятельности гимназии;

высокий уровень предметных, метапредметных и ключевых компетенций выпускников гимназии;

квалифицированный педагогический коллектив с современным проектным мышлением, высоким профессионально-творческим потенциалом, коммуникативной культурой и желанием работать в инновационном режиме;

положительный опыт стратегического планирования, реализованы три программы развития (1995-2000 , 2001-2006, 2007-2010), на данном этапе гимназия разрабатывает новую программу развития.

В организации образовательного процесса в гимназии применяются: в начальной прогимназии - технология развивающего обучения (система В.В. Давыдова -Д.Б. Эльконина); на II и III ступенях используются информационные технологии в сочетании с технологиями развития критического мышления, исследовательскими, проектными, способствующими формированию метапредметных и ключевых компетентностей обучающихся.

Сегодня в гимназии обучается 727 учащихся. Успеваемость по итогам 2009-2010 учебного года составила 100%; качество обученности - 62,5%; 72 отличника (11,1% от общего числа обучающихся), все 64 выпускника 11-х классов получили аттестат о среднем образовании, из них 12 медалистов (по 6 золотых и серебряных), что является лучшим результатом в истории гимназии и лучшим в городе в 2009-2010 учебном году.

Гимназисты - постоянные участники всероссийских и международных конкурсов. Дистанционных и заочных олимпиад. За последние три года призерами и победителями муниципального и окружного этапов Всероссийской олимпиады школьников стали 11 7 обучающихся.

В гимназии работает 57 педагогов. Все имеют высшее профессиональное образование, два - ученую степень кандидата педагогических наук, один - продолжает

учебу в аспирантуре, 68% учителей высшей квалификационной категории, 18% первой.

Ежегодно около 30 педагогов принимают участие в городских мероприятиях, профессиональных проектах: конкурсах, конференциях, в том числе, дистанционных, публикуют материалы из опыта работы в центральных профессиональных изданиях.

84% учителей удостоены почётных званий и наград Российской Федерации и Ханты-Мансийского Автономного округа - Югры. Среди них два Заслуженных учителя РФ, девять Почётных работников общего образования РФ, четыре Отличника народного просвещения, два Заслуженных работника образования ХМАО - Югры.

Гимназия имени Ф.К. Салманова - современное общеобразовательное учреждение инновационного типа - в сентябре 2010 года стала пилотной площадкой Ханты-Мансийского автономного округа - Югры по внедрению образовательных стандартов нового поколения.

Решающим фактором эффективной реализации ФГОС являются организационные механизмы и ресурсное обеспечение. Установление чёткого соответствия между ресурсным обеспечением и планируемыми результатами позволит создать систему эффективного управления качеством образования в гимназии, что, в свою очередь, определило приоритетные положения образовательной программы нашего учреждения, которая ориентирована на реализацию ключевых направлений развития общего образования, отраженных в национальной образовательной инициативе «Наша новая школа».

Для педагогического коллектива образовательная программа стала ключевым документом, объединяющим основные и дополнительные образовательные программы, учебную и внеучебную деятельность. *Стратегической целью образовательной программы* является установление предметного и надпредметного содержания образования в школе, развитие личностных способностей ребенка для раскрытия потенциала каждого ученика в соответствии с его возможностями и способностями, становление гимназиста как полноценной, социально активной, конкурентоспособной личности, обладающей набором ключевых компетенций.

В соответствии со стратегической целью определены:

1. Учебные цели:

- выполнить государственный заказ на достижение учащимися уровня знаний, предписанного федеральными государственными образовательными стандартами:
- сформировать целостную систему универсальных знаний, умений и навыков, имеющих надпредметный характер и обеспечивающих успешность интегративной по содержанию деятельности;

- постоянно повышать качество и уровень образования учащихся.

2. Социально-ориентированные цели:

- формировать высокий уровень мотивации и технологической готовности учащихся к выполнению исследований в своей деятельности, требующих использования знаний и умений из разных предметных областей;
- создать условия для приобретения школьниками опыта самостоятельного разрешения проблем в процессе образования на основе использования собственного и социального опыта.

3. Координирующие цели:

- обеспечить целенаправленность, системность и единство деятельности всего педагогического коллектива в сфере содержания образования;
- установить связь «предметных» целей (зафиксированных в образовательных стандартах по предметам) с общими целями школьного образования;
- обеспечить единство образовательного процесса в школе как в области интеллектуального, так и нравственно-личностного развития ребенка, как в учебной, так и внеучебной деятельности, как в школе, так и в семье.

Предлагаемая система педагогических целей способствует выполнению одной из главных задач образовательного учреждения - обновлению структуры и содержания образования, развитию практической направленности образовательных программ, а также миссии гимназии - ориентации содержания образования на приобретение учащимися основных компетенций, особенно навыков самоопределения и социализации, в предметных и надпредметных образовательных областях.

В таких условиях образовательный процесс должен быть ориентирован на достижение интегративных результатов, создание условий для обеспечения образовательных достижений каждого ученика, при этом возникает необходимость использования иной технологии организации образовательного процесса, главной задачей которой становится взаимодействие: между компонентами образовательного процесса, учебными программами, этапами изучения учебного предмета, учителями и учащимися, учащимися, школой и семьей. Такую технологию организации образовательного процесса можно определить как технологию образовательного взаимодействия, в которой образовательный процесс рассматривается как совокупность учебного процесса, дополнительного образования, социально-творческой и самообразовательной деятельности учащихся.

В программе определены механизмы интеграции всех составляющих образовательного процесса:

- выстроена иерархическая система целей школьного образования;

- определена технология организации образовательного процесса (структура образовательного процесса, требования к построению учебных программ, форм организации учащихся и учебного процесса);
- разработаны надпредметные программы, включающие содержание взаимодействия педагогов при достижении метапредметных и личностных результатов;
- изложены основные подходы к реализации программ по формированию универсальных учебных действий, ценностей здоровья и здорового образа жизни; духовному развитию и воспитанию гимназистов.

Реализация образовательной программы будет способствовать

- образовательным достижениям учащихся: повышению элементарной, функциональной и общекультурной компетентности, умению организовывать учебно-познавательную деятельность, работать в команде, исследовательской и проектной компетентности;
- личностному росту учащихся: развитию самостоятельности, способности к построению жизненной образовательной стратегии;
- росту профессионально-педагогического потенциала коллектива гимназии: применение инновационных педагогических технологий, основанных на использовании электронных образовательных ресурсов, создание творческих лабораторий по разработке и реализации надпредметных программ;
- оптимизации использования ресурсов: экономия временного ресурса за счет интеграции основного и дополнительного потенциала, предоставления возможности для обучающихся выстроить индивидуальный образовательный маршрут; расширения доступа участников образовательного процесса к ресурсам сети Интернет, развития информационно-образовательной среды;
- разработке новых технологий мониторинга качества: учет в образовательном процессе внеучебных достижений учащихся;
- совершенствованию научно-методического сопровождения образовательного процесса: разработка локальных актов, обеспечивающих реализацию образовательной программы.

На практическом семинаре «Образовательная программа гимназии как инструмент управления качеством образования», который состоялся в июне 2010 года, обсуждалась проблема достижения метапредметных результатов. Было принято решение дополнить учебные программы по предметам надпредметными программами, состоялся обмен опытом создания таких программ на разных ступенях обучения в гимназии, рассматривались требования к программам, результатам, которые должны продемонстрировать дети, условиям достижения этих результатов.

Педагогам прогимназии не так страшно начинать внедрение ФГОС, т.к. они в совершенстве владеют технологией развивающего обучения (Д.Б. Эльконина и В.В.Давыдова), а в основу новых стандартов как раз и положена теория учебной деятельности.

Особенностью содержания современного начального образования является формирование универсальных учебных действий в личностных, коммуникативных, познавательных, регулятивных сферах, обеспечивающих способность к организации самостоятельной учебной деятельности.

Приоритетными задачами прогимназии на 2010-2011 учебный год станут формирование коммуникативных умений (готовность слушать собеседника, вести диалог, принимать участие в дискуссии); создание ситуации выбора в процессе внеучебной деятельности с целью формирования социально-активной позиции ребёнка.

Основное направление изменений в образовательном процессе прогимназии связано с достижениями метапредметных результатов: овладением способностью принимать и сохранять цели и задачи учебной деятельности; формированием умения понимать причины успеха/неуспеха учебной деятельности и способности конструктивно действовать даже в случае неуспеха; активным использованием речевых средств и средств ИКТ для решения коммуникативных и познавательных задач; готовностью слушать собеседника и вести диалог; признавать возможность существования различных точек зрения и права каждого иметь свою; излагать своё мнение, аргументировать собственную точку зрения и оценку событий.

По итогам работы в 2010-2011 учебном году планируется организация публичной презентации основных результатов начального образования.

Программа формирования универсальных учебных действий у обучающихся начальных классов стала основой разработки рабочих программ учебных предметов. Овладение учащимися УУД выступает как способность к саморазвитию и самосовершенствованию путём сознательного и активного присвоения нового социального опыта, помогает самостоятельно и успешно усваивать новые знания, умения и приобретать компетентности, т.е. умения учиться. Существенное место в преподавании занимают метапредметные учебные действия.

Основным методическим средством формирования универсальных учебных действий являются надпредметные программы:

- *«Формирование коммуникативных умений»*. Программа задаёт конкретные виды деятельности, осуществляемые на учебных предметах, в дополнительном образовании, социально-творческой деятельности прогимназии;

- надпредметная программа «*Формирование культуры здорового образа жизни*» и проект «*Сибирское здоровье*» направлены на сохранение и укрепление физического, психического и духовного здоровья обучающихся; формирование у детей опыта интересной, наполненной жизни, собственной среды развития.

В основе стандарта лежит новый тип взаимоотношений между семьёй и школой, который является средством обеспечения стабильности, планируемого уровня качества образования, гарантированного гимназией при условии тесного взаимодействия с семьёй.

Реализация этих гарантий возможна при соблюдении взаимных обязательств:

Учреждение предоставляет родителям информацию по организации учебной деятельности дома: составление режима дня, подготовка рабочего места, дозированное вмешательство взрослых при выполнении домашнего задания; гарантирует заботу о сохранении и укреплении здоровья ученика; способствует повышению компетентности родителей в области психолого-педагогического просвещения; информирует о достижениях, особенностях развития ученика (диагностика, наблюдения) и возможности реализации его способностей, даёт необходимые рекомендации родителям.

Семья обеспечивает выполнение требований образовательного учреждения: предоставляет информацию о состоянии здоровья ребёнка; организует дополнительные виды деятельности ребёнка по интересам (секции, кружки); формирует нравственно-эстетические качества, мировоззренческую позицию, культурную среду в семье (театр, кино, музей и т.д.) и ценностные позиции по отношению к себе и окружающему миру¹; а также помогает ребёнку осуществлять поиск информации, необходимой для выполнения намеченных целей по разрешению познавательной проблемы (совместные походы в библиотеку, использование ПК).

Учреждение при условии тесного взаимодействия с семьёй гимназиста гарантирует следующие образовательные результаты:

- подготовка младших школьников к обучению в основной школе (формирование общеучебных навыков, универсальных учебных действий, умений сомневаться, рассуждать, делать элементарные выводы);
- овладение учащимися современными технологиями учебной деятельности (квази-исследование, перспективное учебное задание, мини-проекты, парное взаимодействие);
- создание условий для реализации обучающихся в области дополнительного образования (интеллектуальная, художественно-эстетическая, досугово-развлекательная, спортивно-оздоровительная деятельность);
- приобретение всеми обучающимися опыта участия в социальных акциях, спортивных мероприятиях, интеллектуальных и творческих конкурсах различного уровня;

- получение культурного опыта гимназистами (общения, поведения в коллективе самостоятельности в поступках, ответственности); опыта успеха, получения поощрений в том или ином виде деятельности;
- формирование основ самоуправления в классном коллективе (распределение обязанностей, делегирование поручений одноклассникам), конструктивно-социального взаимодействия с педагогом и одноклассниками.

Образовательная программа основной школы ориентирована на реализацию целей образования, отражающих специфику подросткового возраста, в частности: содержание образования основной школы должно быть направлено на формирование у обучающихся умения организовывать свою деятельность — определять ее цели, ценности и задачи. выбирать средства реализации целей и применять их на практике, взаимодействовать с другими людьми в достижении общих целей, оценивать достигнутые результаты: развитие рефлексивных умений учащихся — умения смотреть на себя «со стороны». «чужими глазами»; совершенствовать навыки самоконтроля и самооценки; создание условий для реального выбора индивидуальных образовательных маршрутов, (траекторий) учащимся, что будет служить предпосылкой для построения индивидуальных образовательных планов и программ в старшей профильной школе

Для реализации целей образования необходимо:

- обеспечить возможность обучающемуся попробовать себя в различных видах деятельности (проектной, исследовательской, конструкторской, художественной) через организацию образовательной среды как многополюсной и смену форм образовательного процесса с использованием информационных технологий (обращение к различным источникам информации, в том числе, электронным, подготовка презентаций);
- формировать объективную, адекватную самооценку;
- использовать метод комплексной (учитель-ученик; ученик-другие ученики; оценки собственных достижений школьника, возможностей и перспектив его развития);
- обеспечить постепенный переход от коллективно-распределенных форм учебной работы к индивидуальным, опирающимся на самостоятельную работу учащихся с различными источниками информации.

На II ступени гимназии спроектировано образовательное пространство, в котором реализуются опыт творческой деятельности, способность разработать индивидуальный образовательный маршрут; найти способы саморазвития, спроектировать умения саморегуляции собственной деятельности, общения.

Реализации программы *опытно-экспериментальной работы «Формирование ценностного отношения к учению у подростков 13-14 лет»* направлена на изменение харак-

тера взаимоотношений ученика с участниками учебного процесса, поэтому одна из ключевых задач основной школы будет связана с изменением внутреннего отношения гимназиста к уровню своих возможностей, перспективе их развития. Решение данной задачи позволит повысить ценностно-мотивационное отношение учащихся к предмету и результату учебно-познавательной деятельности.

В 2010-2011 учебном году вводится матричный учебный план, который предусматривает интеграцию основного и дополнительного образования, социально-творческой и самообразовательной деятельности по достижению метапредметных образовательных результатов. В основе матричного учебного плана - надпредметные программы: *«Методы рационального чтения»*, *«Основы самоанализа творческих способностей!»*, *«Дебаты и дискуссии»*, *«Информационная культура школьника»*. *«Основы исследовательской деятельности»*.

Реализация проектов *«Портфолио учебных и внеучебных достижений»*, *«Выбор»*, опытно-экспериментальной работы *«Формирование ценностного отношения к учению у подростков 13-14 лет»*, программ духовно-нравственного развития и воспитания учащихся, формирования универсальных учебных действий способствует повышению качества образовательной деятельности, научит гимназиста самостоятельно ставить цели и определять пути их достижения, использовать приобретенный в гимназии опыт деятельности за рамками учебного процесса.

Для решения проблемы формирования ключевых навыков и универсальных учебных действий необходимо обеспечить координацию деятельности ВТК" по разработке и внедрению надпредметных программ и проектов в рамках реализации образовательной программы и последующий контроль; разработать годовой план школьного аудита. мониторинга результатов учебно-воспитательного процесса и диагностический инструментарий для определения уровня сформированное у учащихся метапредметных результатов.

Если образовательный процесс ориентирован на достижение интегративных результатов, создание условий для обеспечения образовательных достижений каждого ученика, то возникает необходимость в старшей школе использовать иную технологию организации образовательного процесса, главная задача которой - организация взаимодействия - между компонентами образовательного процесса, учебными программами, этапами изучения учебного предмета, учителями и учащимися, учащимися, школой и семьей. Такую технологию организации образовательного процесса можно определить как технологию образовательного взаимодействия.

С этой целью для старшей ступени также разработан матричный учебный план, который включает образовательные модули: основное и дополнительное образования. соци-

ально-творческую и самообразовательную деятельности по достижению метапредметных образовательных результатов. Каждый образовательный модуль реализуется через определенный вид деятельности, направленный на формирование общих способов деятельности.

Ниже приведем пример образовательного модуля матричного учебного плана выпускного класса:

Образовательные модули	Виды деятельности	Класс	Общие способы деятельности
Надпредметная программа « Формирование опыта самостоятельной познавательной деятельности»			
Профильные предметы учебного плана	Предварительное самостоятельное изучение тем.	11А, 11Б	Освоение источников образовательной информации: учебная литература, аутентичные тексты (научная, научно-популярная литература): интернет-ресурсы

В основе матричного учебного плана - три надпредметные программы, которые разрабатываются группой педагогов, работающих на одной ступени или параллели для согласования действий по формированию у обучающихся функциональных умений и ключевых компетентностей.

Целью надпредметной программы «Формирование опыта самостоятельно познавательной деятельности» является формирование у учащихся опыта самостоятельного выбора и реализации индивидуальной образовательной программы, обеспечивающей возможность реализации послешкольных образовательных планов. Программа направлена на формирование ключевых компетентностей:

- формирование индивидуальной образовательной программы, основанной на взаимосвязи основного, дополнительного образования и самообразования;
- умение планировать различные виды образовательной деятельности, включая распределение ресурсов времени; умение искать и практически оценивать различные источники образовательной информации;
- умение брать на себя ответственность, оценивать свои возможности и степень риска в процессе принятия решения.

Надпредметная программа *«Формирование исследовательской культуры»* формирует у обучающихся исследовательскую культуру и культуру проектной деятельности, умение работать в команде, исследовательскую и проективную компетентность; умение выделять существенные и несущественные признаки изучаемых явлений, устанавливать причинно-следственные связи между ними, выявлять тенденции, выдвигать гипотезы относительно факторов, влияющих на изменения в природной, социальной, технической, культурной среде, объяснять явления действительное другим людям; осваивать источники образовательной информации: материалы СМИ и Интернет, собственных наблюдений и исследований.

Становлению опыта проектирования траектории будущего профессионального и личностного развития, ценностного отношения к миру, себе, окружающим людям, развитию навыков оценивания своих умений по осуществлению творческой взаимосвязи в группе интерактивного взаимодействия способствует надпредметная программа *«Формирование опыта самооценки, самоанализа и самопрезентации»*.

Таким образом, основная идея обновления профильной школы состоит в том, что образование должно стать более индивидуальным, функциональным и эффективным. Поэтому ведущая цель третьей ступени обучения - создание условий для самоопределения учеников, необходимыми компонентами которого являются: определение учащимися своей культурной идентичности, гражданской позиции, ценностных установок; обеспечение возможностей реализации послешкольных образовательных планов.

Для реализации основной идеи необходимо рассматривать образовательный процесс как совокупность учебного процесса, дополнительного образования, социально-творческой и самообразовательной деятельности учащихся; организацию класса как учебного коллектива, решающего общие образовательные задачи, внутри которого существует определенное распределение обязанностей; сочетание обязательных учебных занятий с занятиями, посещение которых для всех учащихся не является обязательным. При этом основным объектом педагогической оценки становится достигнутый учеником образовательный результат, а доминирующим видом познавательной деятельности поисковая.

Для обеспечения координации деятельности всех участников образовательного процесса в гимназии создана рабочая группа, в состав которой входят заместители директора каждой ступени обучения, руководители проектов и надпредметных программ. Задача рабочей группы по внедрению ФГОС состоит в том, чтобы обеспечить полноту и связанность всех единичных проектов. Рабочая группа сформировала временные проектные группы для решения конкретных задач по реализации проектов и надпредметных программ.

В течение учебного года запланировано проведение педагогических и методических мероприятий:

Педагогический совет «Нестандартный путь к новым стандартам», август 2010;
Педагогический совет «Об утверждении образовательной программы гимназии «Ступени» на 2010-2011 учебный год», ноябрь 2010;

Семинар для учителей начальных классов «Теоретико-методологическая основа ФГОС начального общего образования», октябрь 2010;

Общественная экспертиза образовательной деятельности гимназии в 2010-2011 учебном году;

Городская научно-практическая конференция «Опыт достижения метапредметных результатов образовательной деятельности»;

Педагогический совет «Проблемы объективной оценки достижений обучающихся. Перспективы деятельности педагогического коллектива в формировании системы оценивания гимназистов».

Все реальные результаты освоения образовательных программ, надпредметных программ и проектов являются объектом анализа и оценки. Деятельность коллектива в этом учебном году направлена на формирование системы диагностики метапредметных и личностных результатов:

- определение результатов, достижение которых обеспечивает возможность продолжения образования;
- определение видов результатов деятельности учащихся, которые могут рассматриваться как их индивидуальные достижения;
- определение способов выявления образовательных достижений учащихся и критериев их оценки.

Кейс 8. «Моя методическая система»

По условиям одного из конкурсов его участники, в состав которых вошли учителя – мужчины двадцати петербургских школ, должны были написать в течение двух часов эссе «Моя методическая система» (возможные темы эссе были сообщены участникам конкурса заранее). Ниже приведены три эссе на указанную тему. Сформулируйте своё мнение об этих работах, исходя из позиции эксперта по управлению образовательными системами.

Эссе 1

Писать о своей методической системе легко: я давно работаю в школе, знаю, как заинтересовать предметом, чем увлечь способных учеников, как помочь отстающим. За

годы работы написаны десятки учебных пособий, статей, открыты образовательные сайты в интернете, подобраны дидактические материалы...

Писать о своей методической системе чрезвычайно трудно. Каждый раз, когда я иду на урок, я понимаю, что прошлогодние конспекты не годятся, что нынешний класс по своему характеру совсем не похож на тот, что был в прошлом году, что объяснять нужно не так и строить урок по-другому.

Всего 15 лет назад совсем другим был мир – компьютеры и мобильные телефоны были ещё редкостью, лазерных дисков и скоростного интернета не существовало. Больше двух тысяч лет назад характер и сложность взаимоотношений между людьми – любовь и предательство, самопожертвование и коварство – были описаны древнегреческими авторами. В быстроменяющемся мире человек с его чувствами, желаниями, стремлениями остается неизменным. Неизменным остается и его желание учиться. В играх со сверстниками, в общении со старшими, в школе, где одно совмещается с другим.

За время развития человечество придумало множество образовательных моделей, систем, частных методик. Наиболее успешными всегда оказались те, которые позволяли ребёнку развиваться ненасильственно, быть свободным, оставаться собой.

Сделать уроки интересными, общение с учителем комфортным, а школу – местом, куда хочется пойти, и откуда не хочется уходить, это цель и основа любой методической системы. Быть успешным, а только успешный и свободный учитель может воспитать успешного и свободного ученика, быть интересным собеседником, уметь увлечь предметом – вот нехитрые секреты профессионального мастерства учителя. И тогда будет понятно, как помочь отстающим, что делать со способными, каким написать учебник, что рассказать коллегам.

Эссе 2

Я учитель истории, учитель, который пришел работать в родную школу, когда в ней не оказалось преподавателя, а найти замену быстро у администрации не получилось. Согласившись «взять» 10-11 – е классы, я думал, что моё учительство закончится с последним майским звонком в конце учебного года.

Одержимый тогда наукой, я и на школьных уроках обрушил на своих учеников поток информации, которой они не могли найти в учебниках. Мне казалось, что именно так я мог достичь своей главной цели этих 9 месяцев: сделать интеллектуальные закрома моих учеников заметнее богаче. Диссертационные бдения в «публичке» я дополнил выискиванием важных, полезных, интересных, а иногда и забавных сведений, не попавших в школьный курс истории.

Считая себя увлекательным рассказчиком, я не сразу заметил, как мои несчастные подопечные стали захлебываться и тонуть в моём напористом слепом информационном «красноречии». Первоначальный интерес к молодому учителю стремительно обращался терпеливой апатией, а затем и измождённой агрессией.

Трудный, иногда мучительный год взаимного поиска – я, мои коллеги, когда – то учившие меня, ребята и их родители – помог мне сформулировать некоторые принципиальные аспекты моей новой профессии. Любовь и понимание к ученикам, к нашему общему делу; дисциплина и требовательность к себе и подопечным; не тома монографий и справочников, а алчущая знаний душа, достоинство и уважение к окружающему миру – вот главная цель учителя и его учеников.

Исходя из сказанного, моя методическая система включает ряд следующих пунктов:

1. определение в начале совместного труда интеллект базы каждого ученика;
2. определение фона его жизни за пределами школы;
3. организация урока с совмещением индивидуальных заданий (... и по опорным словам, карточки) с работой по группам (интеллектуальные игры, марафоны по четвертям) и всего класса (например, постановка небольших спектаклей по изучаемым сюжетам);
4. совместные походы и выезды с привлечением родителей;
5. приглашение родителей на уроки в качестве докладчиков и т.д.

И я до сих пор в моей родной школе!

Эссе 3

Вам интересна моя методическая система? Она проста – это открытость... Я постараюсь объяснить почему.

Сегодня во многих школах нашей страны хромает дисциплина. Конечно это было и раньше, но сегодня как никогда – вырастает новое поколение в новое время! А без дисциплины не будет урока, не будет ученика, не будет школы и образования – не станет будущего поколения.

Придя на место работы, я понял, что с каждым днём возникает всё больше трудностей. Необходимо было искать решения. Мне помощь пришла неожиданно – помогло общение. Я открыто стал объяснять требования и желаемый результат. Объяснял цели, которые мы должны получить. И дети меня поняли. Мне очень помогают игры. Это эмоции, это интерес, это соревнования. Но игра без правил - это не игра, её просто не будет. Я открыто объясняю это детям, и они это понимают. Иногда, чей – нибудь родитель попросит о помощи. Я помогу, но могу попросить тоже.

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА
«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

Направление 081100.68
«Государственное и муниципальное управление»

Сборник кейсов
по курсу «Управление образовательными системами»
Составитель: О. Е. Лебедев

Подписано в печать 07.08.2012. Формат 60×88 1/8.
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.
Усл. печ. л. 16. Тираж 70 экз. Заказ № 380.

Подготовлено к печати и отпечатано
Отделом оперативной полиграфии
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, д. 17а
Тел./факс (812) 786-58-95