Научно-педагогическая школа Манука Ашотовича Мкртчяна

Концепция школы будущего

**Материалы,
представленные на международный конкурс
концепций образовательного комплекса
«Школа Сколково»**

Красноярск 2012

ББК 74.2
УДК 371
К 65

Книга подготовлена в рамках международного конкурса концепций образовательного комплекса «Школа Сколково», в котором авторский коллектив стал финалистом (2011 г.).

Концепция школы будущего / В.Б. Лебединцев (рук. авт. коллектива), Н.М. Горленко, А.О. Горностаев, О.В. Запятая, О.И. Емелина, С.М. Катыщук, Г.В. Клепец, И.Г. Литвинская; научно-педагогическая школа М.А. Мкртчяна. – Красноярск, 2012. – 64 с.

В книге представлена концепция школы будущего, которая может быть реализована уже в ближайшие десятилетия. Изложены основные идеи и фундаментальные принципы, описаны принципиальные черты образовательного процесса и образовательной программы, образовательной среды и школьного уклада, архитектурных решений и внутреннего пространства, методической деятельности и управления школой. Отмечается, что благодаря новой организации деятельности общеобразовательной школы создаётся реальная возможность для получения качественного образования и одарённым детям, и тем, кто нуждается в психолого-педагогической и медико-социальной помощи.

Адресована широкому кругу читателей – политическим деятелям, учёным, преподавателям системы профессионального образования, руководителям органов управления образованием и общеобразовательных школ, учителям и студентам.

© Авторский коллектив, 2012
© Красноярская региональная общественная организация «Ассоциация педагогов по созданию коллективного способа обучения», 2012

Оглавление

Предисловие 4
1. Миссия школы 5
2. Основные идеи и фундаментальные принципы 5
2.1. Постулаты обучения 5
2.2. Содержание образования 6
2.3. Формационный подход к развитию процесса обучения 7
2.4. Принципы обучения 9
2.5. Ресурсы разновозрастного обучения 12
2.6. Самоуправление в образовательном процессе 12
2.7. Позиционная дифференциация деятельности педагогов 14
3. Описание образовательного процесса и образовательной программы 15
3.1. Общая характеристика образовательного процесса 15
3.2. Службы обеспечения индивидуальных образовательных программ и маршрутов 19
3.3. Специфика программ образовательного процесса 21
3.3.1. Индивидуальные образовательные программы 21
3.3.2. Программы учебных предметов (курсов, модулей) 24
3.3.3. Метапредметные программы 25
3.4. Особенности содержания и организации образования на разных возрастных ступенях 26
3.4.1. Помощь в развитии и воспитании младенцев. Дошкольное воспитание и образование 26
3.4.2. Младшие школьники 29
3.4.3. Подростковая и старшая школы 30
3.4.4. Индивидуальные образовательные программы и маршруты на разных возрастных и индивидуальных этапах 31
3.5. Формы организации воспитания и дополнительного образования 32
3.6. Информационно-образовательная среда 36
3.7. Учёт, контроль и оценка образовательных результатов 38
3.7.1. Электронный журнал 38
3.7.2. Особенности контроля и оценивания освоения учащимися содержания образования 40
3.8. Учебная нагрузка педагогов: планирование и учёт 41
4. Особенности образовательной среды 41
5. Школьный уклад 43
6. Включение родителей и местного сообщества 46
7. Пожелания по архитектурным решениям и внутренней структуре зданий 47
8. Внутреннее пространство и физическая среда 49
9. Управление образовательным комплексом, принципы подбора и развития персонала 50
10. Финансовая модель образовательного комплекса и способы ее реализации 54
11. Инновационная модель методической деятельности 57
12. Стратегия и планируемые результаты создания и деятельности школы, механизмы достижения этих результатов 58
13. Описание процесса реализации концепции 59
14. Конкурентные преимущества представленной Концепции 61
15. Опыт группы разработчиков в проектировании и создании образовательных систем, институтов, управлении проектами 62

Предисловие

В книге представлены взгляды на деятельность общеобразовательной школы в будущем, причём это далеко не самые смелые идеи, которые есть у авторского коллектива, а те, которые можно реализовать в ближайшем будущем. Вероятно, через некоторое время эти взгляды могут претерпеть уточнение, развитие, не исключено, что от каких-то частностей придётся отказаться.

Основоположником ключевых идей является Манук Ашотович Мкртчян, к.ф.-м.н., доцент, академик Академии педагогических и социальных наук, зам. министра образования и науки Республики Армении:

дидакт – автор концепции коллективных учебных занятий и разных вариантов их организации;

методолог – автор принципов и положений построения новой образовательной практики;

руководитель обучающих организационно-деятельностных игр для работников образования, представитель методологического движения Г.П. Щедровицкого[1].

Электронный вариант книги можно скачать по адресу: http://phido.ru/ViewArticle.aspx?Article_ID=2577.

В тексте даны гиперссылки на публикации авторов, в которых раскрываются многие положения концепции и опыт их практической реализации в общем образовании и системе повышения квалификации. В постраничных сносках указано, на какие именно публикации даётся гиперссылка. Эти и другие работы авторов концепции размещены в свободном доступе в интернете по адресам: http://pedlib.ru и http://phido.ru/BrowseArticles.aspx. В качестве "ключевого" (поискового) слова следует использовать фамилию нужного автора.

[1] *Мкртчян Манук Ашотович*: автобиография методолога // ММК в лицах / сост. М.С. Хромченко. М.: Фонд «Институт развития Г.П. Щедровицкого», 2006. С. 337-339.

1. Миссия школы

Наша школа – это мир познания мира без границ! Каждый человек здесь незаменим, потому что каждый – цель и каждый – источник существования и развития сообщества.

Незаменимость и уникальность каждого человека – не гуманистическая ценность, а закон развития общественного бытия, в основе которого лежит необходимость преобразования и управления социальной действительностью.

Школа учит побеждать, искать романтическое в интеллектуальном напряжении, создавать поэтику в обыденности повседневных ситуаций. В центре внимания образовательного процесса становление мыслящей, духовно-нравственной личности, устремлённой в строительстве будущего к процветанию России.

Школа Сколково призвана помочь инновационному развитию медицины, атомной и космической промышленности, информационных и биотехнологий.

Богатая событиями жизнедеятельность школы Сколково притягивает жителей города значимостью образовательной деятельности для детей и взрослых, открывая перспективы образования, создавая его новые образцы.

Школа Сколково, являясь школой XXI века, призвана осмысленно и смело строить будущее в настоящем!

2. Основные идеи и фундаментальные принципы

2.1. Постулаты обучения

Решающую роль в образовательной деятельности играют исходные положения педагогического мировоззрения, которые определяют ключевые подходы и основы организации образовательного процесса и управления школы.

Эти основы названы М.А. Мкртчяном постулатами[2].

Первый постулат. **Нельзя делить здоровых людей на тех, кто может освоить любой *учебный* материал, и тех, кто не может.** В массовой же практике низкие учебные результаты зачастую объясняются несостоятельностью детей освоить тот или иной учебный материал (отсутствием «способностей»).

[2] *Мкртчян М.А.* Постулаты обучения // Коллективный способ обучения: научно-методический журнал. 2000. № 5. С. 6-7.

Второй постулат. Дети отличаются индивидуальными способами и средствами освоения учебного материала. **Индивидуальные особенности детей должны учитываться в вопросах выбора средств, путей и способов реализации образовательных задач, но не для дифференциации содержания их обучения** (одного школьника учить алгебре, другого – только счету).

Третий постулат. **Обеспечение успешности действий ученика в процессе освоения** учебного материала **определяется** не тем, что изучается, а тем **как** изучается.

Таким образом, в первоочередном порядке надо заниматься созданием и обеспечением условий для продвижения каждого ученика по образовательному маршруту в соответствии с его индивидуальными особенностями, а не совершенствованием содержания материала (хотя это тоже нужно).

2.2. Содержание образования

Помимо предметных знаний, умений и навыков, содержание образования включает универсальные способы мышления и деятельности (самоопределения и целеполагания, рефлексии, проектирования и т.д.), умения и навыки коммуникации, навыки совместной деятельности, общепризнанные нормы поведения.

На каждой ступени обучения имеется свой ведущий компонент содержания образования, что связано с возрастными особенностями школьников и типами ведущей деятельности. Каждый предыдущий этап обучения «готовит почву» для успешного освоения и осуществления деятельности, которая будет на следующем этапе ведущей.

У дошкольников важно сформировать умения социально одобряемого поведения и навыки бытового самообслуживания. Умения коммуникации являются главным компонентом содержания образования на начальной ступени обучения, что позволяет подготовить школьников к успешному овладению и осуществлению коммуникативной деятельности как ведущей в подростковом возрасте. Для подростков главный компонент содержания образования – универсальные способы мышления и деятельности, и это помогает подготовить их к интенсивному освоению предметных знаний, умений и навыков, формированию мировоззрения и представлений о мире в старшем звене.

На всех ступенях также осваиваются и другие компоненты, но они играют подчинённую роль, и конкретное наполнение компонента отличается для каждого возраста.

Наполнение компонентов содержания образования ориентировано на ценности сотрудничества, признания незаменимости и ценности каждого участника образовательного процесса.

Переход к надпредметным компонентам содержания образования осуществлён не в логике предметоцентризма и наращивания в учебном плане объёма дисциплин. Содержание образования раскрывается в большóй степени в методах обучения, способах деятельности и взаимодействия участников образовательного процесса. Элементы содержания формируются не только благодаря преподаваемым темам, но и за счёт технологий и методов преподавания. Надпредметные компоненты формируются за счёт:

- методов изложения учебного материала (восхождение от абстрактного к конкретному, схематизация и др.);
- специальной организации учебного материала, включающего задания на выполнение действий, которые необходимо освоить для овладения определенным надпредметным умением;
- способов взаимодействия между разными субъектами образовательной деятельности.

В школе осознанно реализуется идея содержательности методов обучения.

Содержание образования осваивается учениками через все сферы жизни школы – учебную, досуговую, трудовую – и через особый уклад школьной жизни, построенный на сотрудничестве, переплетении этих трёх процессов и их нефронтальной организации.

Образовательную значимость для участника школы несёт любая ситуация: будучи рефлексивно осознанной и переосмысленной, она позволяет приобретать новые знания и опыт. Поэтому процессы рефлексии, обеспечение непрерывной, регулярной включённости в них каждого ученика, играют ключевую роль. Задача педагогов – планирование и создание учебных и жизненно важных образовательных ситуаций, а затем и обеспечение их рефлексивного переосмысления.

2.3. Формационный подход к развитию процесса обучения

Вопрос обучения (а не образования) акцентируется нами неслучайно: в обучении искусственный компонент доминирует, преобладает над естественно-стихийным[3].

[3] *Мкртчян М.А.* Становление коллективного способа обучения: монография. Красноярск, 2010. 228 с.

При фронтальной организации обучения – одновременном переходе всех учащихся класса от одних тем (уроков, классов) к другим – формирование и реализация индивидуальных образовательных маршрутов, программ *каждого* учащегося является неразрешимой проблемой. Для того чтобы учесть неоднородность учащихся по индивидуальным качествам и опыту, осознаётся необходимость проектировать не одну программу для целого класса, а отдельные программы для каждого ученика.

Сконструировать другую систему обучения, в которой школьники учатся совместно, но каждый по своей индивидуальной программе, маршруту, позволяет обращение к диалектике исторического развития обучения.

Развитие – всеобщий принцип природы, общества и познания как исторически протекающих событий. Развитие любого объекта характеризуется двумя свойствами: закономерным (направленным) и качественным изменением. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта – его состава и структуры.

Одним из главных оснований для разработки новых систем обучения должен стать формационный подход – ориентация на объективное направление развития процесса обучения. Это позволяет проследить ход исторического развития обучения и предвидеть его будущее[4].

Известно, что несколько тысячелетий преобладали индивидуальные занятия. Затем на протяжении последних веков, начиная с эпохи Я.А. Коменского и по настоящее время, доминируют занятия с группой учащихся как с одним учеником (проявляется отношение «преподаватель – группа обучающихся»). В их рамках индивидуализация обучения может осуществляться лишь в ограниченном варианте. Новый виток развития сферы образования предполагает организацию обучения на основе индивидуальных программ, но совместно с другими обучающимися. В этом случае проявляется закономерность, выявленная в научно-педагогической школе М.А. Мкртчяна и наблюдаемая сейчас как тенденция: чем больше индивидуализируются программы в условиях совместного обучения, тем больше образовательный процесс принимает коллективный характер[5].

---

[4] *Дьяченко В.К.* Организационная структура учебного процесса и её развитие. М.: Педагогика, 1989. 160 с.

[5] *Мкртчян М.А.* Прожектные идеи и утопии на третье тысячелетие // Коллективный способ обучения: научно-методический журнал. 1996. № 3. С. 6-7.

Эта закономерность на первый взгляд может показаться неочевидной или даже парадоксальной. Такое впечатление связано с тем, что в настоящее время в обучении, в отличие от производственной деятельности, редко встречается учебная работа высокого уровня коллективности организации. Чаще бывает фронтальное взаимодействие разных участников группы, поочередно вносящих вклад в общее дело. Высшие же уровни коллективной организации обучения предполагают сложное функциональное и позиционное разделение труда (содержания, функций, позиций), структурных организованностей внутри коллектива, одновременное наличие разных форм кооперации его участников, сложно организованную систему управления – самоуправление. Именно благодаря разным формам кооперации и сотрудничества участников учебно-воспитательного процесса становится возможным реализовать индивидуальные образовательные программы.

Система обучения, ориентированная не на группу, а на каждого ученика, обладает следующими особенностями:

– планируемое наличие на учебном занятии разных учебных ситуаций одновременно;

– многообразие маршрутов освоения образовательной области в рамках одного учебного коллектива;

– ведущая роль интерактивных форм взаимодействия обучающихся – подвижных по составу пар («учитель – ученик», «ученик – ученик») и малых групп;

– персональный темп прохождения учебного материала;

– завершённость освоения учебного материала на каждом этапе учения;

– ориентация на достигнутый уровень каждого ученика и зону его ближайшего развития, что предполагает разнообразие путей формирования понятий и умений у разных учеников (в рамках одного и того же содержания образования);

– включение учащихся в процедуры совместной (с педагогами, учащимися, родителями) рефлексии своей деятельности и разработки индивидуальных маршрутов, программ.

2.4. Принципы обучения

Создать такую образовательную среду позволяет **система принципов обучения**. Первый и определяющий другие принципы – *принцип завершённости обучения.*

Завершённость обучения свидетельствует, что учащийся, во-первых, может воспроизвести материал, а во-вторых, применить

полученные знания для выполнения заданий практического характера (самостоятельно решить какие-либо задачи, найти ответы на вопросы, переоформить учебные тексты и т.п.). Но этого недостаточно. Обучение не является завершённым, если обучаемый не в состоянии излагать материал другим, отвечать на их вопросы, давать объяснения, контролировать качество усвоения, анализировать и оценивать ответы своего подопечного, давать рекомендации по тем вопросам, по которым его обучали[6].

Невозможно обеспечить завершённость обучения, если не исходить из индивидуальных особенностей каждого обучающегося: его опыта, интересов, возможностей, перспектив развития, если не подобрать адекватные этим особенностям способ, последовательность тем, темп их освоения. Это первое условие обеспечения завершённости.

Освоение учебного материала учеником по своему индивидуальному маршруту посредством индивидуального взаимодействия с «учителем» (т.е. с владеющим этим материалом, способом деятельности) и самостоятельной работы – второе условие обеспечения завершенности обучения.

Для выполнения третьего условия ученику необходимо обучать других тому, чему он был ранее обучен. При этом обучение не следует понимать очень узко, как буквальную передачу новых знаний и умений (формулировок понятий, способов решения задач, информационных фрагментов тем). Оно включает формулирование своих вопросов другому человеку, проверку его знаний и умений, комментирование своих действий, обсуждение или совместное изучение каких-либо вопросов и тем, инструктирование, передачу того материала, который понят.

Таким образом, принцип завершённости обучения ориентирует педагога на достижение такого качества учебных и личностных результатов, при котором ученики могут не только воспроизводить получаемые от обучающих знания и опыт, но и обучать других. Этот принцип может быть реализован только в таком учебном процессе, где есть реальная возможность каждому учить каждого субъекта этого процесса.

Организовать такой учебный процесс можно, руководствуясь двумя другими принципами:

– *разделения тем, функций и заданий* между *всеми* участниками учебного коллектива;

---

[6] *Дьяченко В.К.* Новая дидактика. М.: Народное образование, 2001. С. 431.

– всеобщего сотрудничества.

Если весь учебный коллектив изучает одну и ту же тему, знает одно и то же, то нет необходимости ни во взаимном обучении, ни в сотрудничестве.

Разделение тем, функций и заданий становится возможным благодаря одновременному использованию в ходе учебного занятия разных форм кооперации его участников. И прежде всего – между самими обучающимися, а не только между ними и учителем.

Как следствие удаётся учесть индивидуальные особенности каждого учащегося, обеспечивая его продвижение по учебному материалу в соответствии со своими способностями. Наличие разных способов освоения одного и того же содержания, решения одной и той же дидактической, развивающей или воспитательной задачи – это и ценность, и обязательное условие занятий.

Построение программ учебных курсов, модулей[7], а также программ достижения надпредметных результатов[8] становится особым: содержание располагается разветвлённо и не сегментируется на годичные блоки. Это позволяет составить разнообразные индивидуальные учебные маршруты и программы (по мере готовности школьника к освоению материала).

Принцип всеобщего сотрудничества означает, что каждый учащийся реализует свой маршрут, программу за счет разных взаимодействий и в разных кооперациях с остальными участниками учебного процесса, позволяя другим за счёт себя решать свои цели. Это не пожелание, а технологическое требование: успешное и плодотворное взаимодействие одного обучающегося с другими должно быть обеспечено организационно. Временные кооперации учащихся – это организационно выделенные места, где интересы разных партнеров сходятся.

Принцип всеобщего сотрудничества впрямую связан с принципом разделения тем, функций и заданий между всеми участниками учебного коллектива. Сотрудничество появляется тогда, когда такое разделение происходит сознательно.

Уважение друг к другу, учёт интересов других учащихся постепенно становится условием и нормой успешной работы каждого. Во-первых, ответственное выполнение собственной задачи прино-

---

[7] *Лебединцев В.Б.* Модификация программ учебных предметов для организации коллективных занятий: монография. Красноярск, 2007. 188 с.

[8] *Запятая О.В.* Умения коммуникации: формирование и диагностика в учебном процессе: методическое пособие. Красноярск, 2011. 123 с.

сит пользу всему коллективу, а во-вторых, ответственные действия одних участников являются основой для успешных действий других. Это постепенно формирует ответственность за качество учебной работы, задаёт осознанность в действиях.

2.5. Ресурсы разновозрастного обучения

Качество образования непосредственно зависит от набора и многообразия ситуаций взаимодействия субъекта с другими людьми, от его активности, от качества осознания этих ситуаций.

Очевидно, что в разновозрастном объединении обучающихся можно добиться бóльшего многообразия образовательных ситуаций. Педагогической наукой выявлены богатейшие социально-психологические возможности разновозрастного обучения[9] для развития детей, оно выполняет компенсаторную и стимулирующую функции, обеспечивает психологическую защиту и социальную поддержку.

Целесообразно изначально создавать первичные учебные коллективы, включающие детей разных возрастов. При этом разновозрастный состав школьников рассматривается не как самоцель, а как дополнительное средство их развития благодаря сочетанию одновозрастных и разновозрастных взаимодействия учащихся. Для выполнения одних фрагментов индивидуальной программы ученик включается во *вре́менные* учебные кооперации со сверстниками, а для выполнения других фрагментов – с учащимися иных возрастов.

Другой потенциал разновозрастного обучения – возможность свободно (насколько это возможно) продвигаться по программе предметной области в условиях отсутствия такого барьера на пути индивидуального темпа, как членение программы на обязательные для всех годичные блоки (классы).

В таком открытом учебном объединении есть место любому ребёнку для продуктивного обучения – любого возраста и уровня. И ребёнок, прибывший в школу в любое время учебного года, сразу может приступить к систематическому обучению.

2.6. Самоуправление в образовательном процессе

Для успешной организации разномаршрутных учебных занятий недостаточно, чтобы только педагоги занимались управленческой деятельностью. Необходимо подключить *каждого* учащегося

[9] *Байбородова Л.В.* Теория, методика и практика взаимодействия в разновозрастных группах учащихся: монография. Ярославль, 2007. 319 с.

(а желательно и родителя) к организации и управлению своей образовательной деятельностью и деятельностью других. Это становится не просто ценностью, а насущной необходимостью.

Необходимость самоуправления в образовательном процессе обусловлена, во-первых, тем, что индивидуализация учебных маршрутов требует от учащихся осуществления планирующей деятельности относительно собственного образования, а это уже управление. Во-вторых, возможность реализовать индивидуальные маршруты появляется только лишь благодаря организации множества ситуаций, в которых учащиеся действуют индивидуально, в парах с учителями и учениками, а также в группах, что требует от учащихся в ходе планирования и выполнения своего образовательного маршрута проявления управленческих умений. Поэтому педагогам и учащимся постоянно требуется, с одной стороны, формировать общие представления о содержании и организации занятий, вырабатывать какие-то нормы и правила. С другой, согласовывать друг с другом действия и договоренности, пытаться их соблюдать. С третьей, осуществлять управленческие, организационные воздействия по отношению к себе и другим, отвечать за организацию и выполнение какого-то фрагмента общего дела.

Для управления многоплановой со-бытийной ситуацией в учебных занятиях и во внеучебной деятельности используется структура самоуправления, разработанная А.С. Макаренко[10] для разновозрастных производственных коллективов, модифицированная нами[11] к условиям образовательного процесса. Одной из главных используемых его находок является идея о выделении постоянных и сводных отрядов, отличающихся по предназначению и функциям.

Кроме того, вопрос самоуправления ставится как особая цель образования. Быть гражданином демократического общества – это быть активным субъектом организации и управления общественной жизнью. Система школьного самоуправления позволяет детям действительно овладеть своеобразными знаниями и умениями анализа общественных явлений, управления общественными процессами, самоопределения в общественных событиях, воздействия на общественные ситуации.

[10] *Макаренко А.С.* Педагогическая поэма. Глава «Командирская педагогика».
[11] *Мкртчян М., Лебединцев В.* Разновозрастный учебный коллектив: учительско-ученическое самоуправление // Народное образование, 2009. № 2. С. 218-227.

2.7. Позиционная дифференциация деятельности педагогов

Специфичной становится деятельность учителей в разновозрастном учебном коллективе. Учителя работают не автономно друг от друга, а образуют учительскую кооперацию[12] – совместно планируют, проводят и рефлектируют учебные занятий, распределив между собой позиции. Один из вариантов позиционного разделения труда: организатор учебного процесса, учитель-предметник и специалист по формированию надпредметных умений. Это распределение носит временнóй характер, педагог по очереди выполняет каждую из трёх функций, но может специализироваться на какой-либо одной.

В позиции предметника учитель объясняет новый материал (одному ребёнку или группе учащихся), организует обобщение и повторение пройденных тем, консультирует и инструктирует учащихся, контролирует и оценивает результаты их учебной деятельности и т.п. Будучи в позиции организатора учебного процесса, он занят оперативными управленческими вопросами, предоставляя возможность своим коллегам обучать школьников, формировать у них предметные и надпредметные умения.

Учительская кооперация – одно из проявлений сложных (высших) форм кооперации участников учебных занятий, основанных на индивидуальных образовательных программах обучающихся.

Принципиально важно, что на занятиях ученик не следует за учителем-предметником, как нитка за иголкой. Ученик выполняет определённые фрагменты своей программы в отсутствие учителя данного предмета (модуля). Во-первых, при работе в паре, группе или индивидуально, когда учитель-предметник занимается с кем-либо в другой аудитории. В этом случае ученик действует полностью самостоятельно или в присутствии учителя-ассистента (организатора формирования метапредметных умений), т.е. неспециалиста по предмету. В одной аудитории могут находиться ученики разных лет обучения, выполняя задания по разным учебным предметам. Во-вторых, ученик занимается предметом, а учитель данного предмета в этот день или час не присутствует в школе (например, у него выходной день).

---

[12] *Лебединцев В.Б.* Разновозрастное обучение // Справочник заместителя директора школы. 2010. № 5. С. 14-26.

3. Описание образовательного процесса и образовательной программы

Школа за счёт нефронтальной (сетевой) организации образовательного процесса позволяет любому учащемуся, любому родителю продуктивно образовываться в соответствии с индивидуальными, национальными, социальными и возрастными особенностями. Обеспечивается реальная возможность для получения качественного образования и одаренным детям, и тем, кто нуждается в психолого-педагогической и медико-социальной помощи.

Зачисление в школу, включая поступление в 1-й класс, возможно в течение учебного года.

3.1. Общая характеристика образовательного процесса

Образовательная сеть Сколково характеризуется следующими особенностями:

Во-первых, школа представляет собой единый организм, каждое подразделение которого (школы раннего развития, 4 детских сада с группами длительного и кратковременного пребывания, 4 начальных школы, подростковая школа, старшая школа, центр медико-психологического сопровождения) решает свои задачи образовательной сети Сколково. Задачи каждого подразделения определяются на основе общих целей, в постановке которых участвуют представители всех субъектов образовательного процесса.

Во-вторых, образовательный процесс организуется *по* ***не фронтальному*** *типу*: учащиеся (воспитанники) занимаются в своём темпе и по неодинаковым последовательностям, используя способы и средства, адекватные индивидуальным особенностям.

Реализация индивидуальных образовательных программ, маршрутов, планов деятельности достигается за счёт того, что на занятиях одновременно разворачиваются несколько со-бытийных ситуаций:

– одни ученики занимаются индивидуально с помощью различных дидактических и технических средств (книг, учебников, компьютера, видео и т.д.);

– другие работают в парах или группах с другими учениками;

– третьи взаимодействуют с учителем (один на один или в составе группы).

Достаточно редки случаи общего начала и окончания выполнения учениками какой-либо одной работы. Фрагменты фронтального взаимодействия не исключаются, но переводятся в разряд вспомогательных.

(Все эти особенности характерны занятиям, которые в типологии М.А. Мкртчяна названы коллективными учебными занятиями[13].)

Разные образовательные (учебные, досуговые) кооперации обучающихся – сводные группы или пары – создаются на местах пересечения их индивидуальных маршрутов. Они являются временными и непостоянными по составу. После выполнения фрагмента своей программы (маршрута, плана) учащийся переходит в другую сводную группу или какое-то время работает с кем-либо в автономной паре, либо индивидуально.

Целесообразно разделять учебные аудитории по видам работы:

1) для работы учителя-предметника с учеником (или несколькими учащимися);

2) для индивидуальной деятельности учащихся (вне зависимости от возраста и изучаемого предмета);

3) для работы в парах и микро-группах (вне зависимости от возраста и изучаемого предмета).

В зависимости от особенностей учащихся (в т.ч. физических) и заказа их родителей в индивидуальных программах одних учащихся больше времени отводится на очные совместные занятия в здании школы, у других – на индивидуальные занятия с учителем или подготовленным для этих целей старшим школьником, у третьих – на занятия дистанционно (в «интернет-школе»), у четвертых – на самостоятельную работу в школе и/или дома. Это значит, что стираются резкие грани между разными формами получения образования (очным, заочным, дистанционным, экстернатом).

Вопросы организации, координации и оперативного управления учебными делами решаются на «пульте управления» – важнейшем компоненте информационно-образовательной среды. С

---

[13] *Мкртчян М.А.* XX век – три этапа становления идей КСО // Коллективный способ обучения: научно-методический журнал. 1995. № 1. С. 6-10.
Мкртчян М.А. Концепция коллективных учебных занятий // Школьные технологии. 2011. № 2. С. 65-72.
Лебединцев В.Б. Коллективные учебные занятия как тип учебного процесса // Школьные технологии. 2007. № 2. С. 56-67.
Литвинская И.Г. Коллективные учебные занятия: принципы, фазы, технология // Экспресс-опыт: приложение к журналу «Директор школы». 2000. № 1. С. 21-26.

помощью него каждый участник занятий определяет, уточняет и корректирует очередной шаг своей деятельности. В основе организации их деятельности лежит общий план[14], предварительно подготовленный учительской кооперацией или же сформированный в результате специальной процедуры коллективного планирования всех членов учебного коллектива. В плане указано содержание, объём, способ работы, место, последовательность, со-бытийная ситуация деятельности каждого участника. Выполнение каждого пункта плана учащимся и учителем фиксируется в базах данных пульта управления. Это позволяет вносить оперативную коррекцию плана в ходе занятий.

Используются разные варианты недельного учебного графика – перечня осваиваемых учеником учебных предметов (модулей, курсов) по конкретным дням недели – от погружения в предметы (если не принимать во внимание такие дисциплины, как физическая культура) до освоения в течение недели всех предметов. Возможно сочетание разных вариантов.

Сочетаются следующие варианты режима учебных занятий:

– в течение дня параллельно преподаются несколько предметов (школьники одного года обучения распределяются по разным предметам);

– все учащиеся разновозрастного коллектива вначале занимаются одним предметом, а потом другим;

– осуществляется смешанный вариант: параллельно преподаются несколько предметов, при этом учащиеся некоторых лет обучения осваивают один предмет, а учащиеся прочих лет обучения – другой.

В течение недели могут чередоваться разные варианты режима занятий: один день недели может быть организован по одному варианту, а следующий – по другому. Это зависит от возрастных ступеней, загруженности педагогов, целевых установок[15].

---

[14] Примеры планов см.: *Климанова Г.И., Чеберяк В.В.* Становление системы разновозрастного обучения в малочисленной сельской школе // Методист: науч.-метод. журн. 2009. № 8. С. 46-51.
Лебединцев В.Б., Кинстлер Т.А. Учебный процесс в разновозрастном коллективе // Начальная школа. 2011. № 4. С. 3-7.

[15] Примеры режима учебных занятий в течение дня и недельного учебного графика см.: *Новые модели обучения* в малочисленных сельских школах: институциональные системы обучения на основе индивидуальных учебных маршрутов и индивидуальных образовательных программ учащихся: методическое пособие / В.Б. Лебединцев, Н.М. Горленко, О.В. Запятая, Г.В. Клепец; под ред. В.Б. Лебединцева. Красноярск, 2010. С. 6-88 и 134-136.

В-третьих, индивидуальные образовательные маршруты и программы (ИОП) являются средством обеспечения целостности учебно-воспитательного процесса. Обязательное обучение, дополнительное образование и досуговая деятельность организуются по этим индивидуальным программам учения, воспитания (самовоспитания) и развития.

Посредством ИОП обучающиеся включаются в три процесса – учебный, производственный (участие в социально значимых проектах, передовых разработках) и клубный. Все эти процессы разворачиваются в школе одновременно в течение полного дня (например, с 8 до 21 часа) и организуются в благоприятном режиме по нелинейному расписанию, способствующему разностороннему развитию обучающихся.

Благодаря нефронтальной организации образовательного процесса ИОП опираются не только на вариативную часть образования, устанавливаемую на основе индивидуальных особенностей и личностного выбора учащегося, но и на инвариант содержания образования.

Кроме того, посредством ИОП учащиеся, временно прибывшие из других государств, продолжают осваивать содержание образования, предусмотренное в программах, которые они начали осваивать у себя на родине.

Образовательная среда, в которой есть место ИОП, позволяет по-другому посмотреть на профилизацию обучения. По большому счёту, сколько старших школьников, столько и ИОП, а значит, столько же может быть профилей, включая разные варианты выстраивания технологического профиля.

Учащиеся вовлекаются в процесс совместного планирования своего учения, развития, самовоспитания с учётом возрастных и индивидуальных особенностей. Общая схема вовлечения: от индивидуальных учебных маршрутов, составляемых взрослыми (педагогами и родителями) и старшими школьниками для младших, через индивидуальные программы по некоторым предметам до ИОП по всем предметам, досуговой и производственной деятельности.

В-четвертых, для обеспечения ИОП в инфраструктуре образовательной сети выделяются три специализированные службы:

- составления индивидуальных образовательных программ и маршрутов;
- оценки качества освоения фрагментов индивидуальных образовательных программ;
- организации рефлексии и информационного обеспечения.

Службы позволяют не только интегрировать разные формы получения образования (формальное – неформальное) и образовательные программы (основные и дополнительные), но и включить родителей, представителей социума в организацию и управление учебно-воспитательным процессом, а также привлечь их к проведению с детьми разных видов учебных и досуговых занятий, к организации совместной производственной деятельности. Такое образовательное пространство смело можно назвать детско-взрослым.

Через деятельность специализированных служб и других структурных единиц (*постоянных и сводных групп* детей и *учительских кооперацией* взрослых, *совета командиров, «пульта управления»*) реализуется учительско-ученическое (и родительское) самоуправление[16]. Благодаря такой структуре связываются в единое образовательное пространство и досуговая деятельность, и учебные занятия.

Несомненно, что сочетание самоорганизации в обучении и участия в организации жизни школы выступает важным средством решения педагогических задач, прежде всего повышения учебной мотивации.

В-пятых, организация индивидуализированного учебно-воспитательного процесса требует особого программно-методического и нормативно-правового обеспечения, в частности, специальных журналов[17] взамен традиционных классных, должностной инструкции членов учительской кооперации[18].

3.2. Службы обеспечения индивидуальных образовательных программ и маршрутов

Образовательная деятельность учащихся обеспечивается работой специальных служб[19].

---

[16] *Мкртчян М., Лебединцев В.* Разновозрастный учебный коллектив: учительско-ученическое самоуправление // Народное образование. 2009. № 2. С. 218-227.

[17] Об утверждении журналов для разновозрастных учебных групп: приказ агентства образования администрации Красноярского края № 485 от 07.07.2006.

[18] *Лебединцев В.Б.* Разновозрастное обучение // Справочник заместителя директора школы. 2010. № 5. С. 14-26.

[19] *Построение* модели сетевого образовательного пространства муниципального и краевого уровней: материалы организационно-деятельностной игры № 62 / М.А. Мкртчян [и др.]. Красноярск, 2005.

Сетевая организованность базовых секторов образовательного пространства: материалы организационно-деятельностной игры № 63 / М.А. Мкртчян [и др.]. Красноярск, 2006.

(Окончание списка на следующей странице.)

Служба составления индивидуальных образовательных программ и маршрутов. В службе выявляются образовательные дефициты, потребности обучающихся, предъявляется и осмысливается планируемое содержание образования, определяются образовательные задачи, которые переводятся в план конкретных действий, оформляются ИОП. Для этого с обучающимися организуются специальные процедуры. Они осуществляются в парах и группах, а также за счет индивидуальной деятельности обучающихся.

В части дошкольного образования и воспитания в специальные процедуры включаются родители совместно с воспитателями детского сада, специалистами медико-психологического центра, а также старшеклассниками.

В ходе реализации ИОП службой организуется регулярная их коррекция.

В этой службе потребности обучающихся сопоставляются и согласовываются с предложениями и возможностями образовательного пространства. Одна из процедур – формирование общего плана учебного коллектива и индивидуальных планов деятельности педагогов и учеников на день.

В этой же службе специалисты школы составляют индивидуальные программы своего образования (см. п .11).

Служба оценки качества освоения фрагментов ИОП. В службе организуется диагностика образовательных результатов, выясняется уровень освоения учащимся фрагментов своих образовательных программ, осуществляются процессы оценивания и аттестации. Часть процедур проводится в самой службе, а часть делегируется учителю-предметнику, с которым согласовываются сроки, форма контроля и аттестации конкретных обучающихся. В службе:

– ведётся карта образовательного мониторинга (уровень и характер реализуемых образовательных программ, достижения участников и др.);

– отслеживается эффективность и качество образовательного процесса (как гарантии получения определённого результата), взаимосоответствие форм, способов, средств освоения содержания;

– фиксируются промежуточные и рубежные результаты, оцениваемые учителем-предметником.

Сетевая организованность Университета непрерывного образования строителей Коллективного способа обучения: материалы организационно-деятельностной игры № 65 / М.А. Мкртчян [и др.]. Красноярск, 2007.

Таким образом, служба следит за качеством образовательного процесса для гарантированного получения необходимого результата, определяет уровень готовности к промежуточной и итоговой аттестации.

Служба организации рефлексии и информационного обеспечения. Основное назначение этой службы – осуществлять анализ настоящего состояния, обеспечивать в учебно-воспитательном коллективе понимание происходящего и предстоящего, прогнозировать возможное развитие ситуаций, организовывать процедуры всеобщей и индивидуальной рефлексии, самоопределения и пересамоопределения. В службе оказывается помощь в оформлении запроса на образовательную деятельность; анализируется реализуемость образовательных задач (намерений) участника. Служба предоставляет информацию:

– о содержании и времени работы отдельных специалистов (в очном и дистанционном режиме), проведении отдельных учебных, досуговых и производственных событий;

– о содержании и условиях получения дополнительных образовательных услуг;

– о новых ресурсах (конкретных людях, текстах, сайтах и т.п.).

Служба заботится, чтобы все участники образовательного процесса фиксировали с помощью ИКТ всю информацию о своей деятельности, которая может понадобиться остальным участниками для реализации ИОП.

●●●

Закрепленные за службами специалисты отвечают за качество проведения соответствующих процедур, но обеспечиваются все эти процедуры за счет участия в их работе каждого учащегося, педагога, а также родителей и, при необходимости, представителей необразовательных сфер Сколково.

3.3. Специфика программ образовательного процесса

3.3.1. Индивидуальные образовательные программы

Получившие распространение термины «индивидуальная образовательная программа», «индивидуальный образовательный маршрут», «индивидуальная образовательная траектория» не приобрели чёткого определения, нередко отождествляются. В концепции даются следующие определения.

Образовательные (учебные) маршруты – допустимые, возможные последовательности освоения каких-либо компонентов содержания образования.

Индивидуальный образовательный (учебный) маршрут – последовательность, выбранная для конкретного обучающегося из возможного их многообразия.

Индивидуальная образовательная траектория отражает *свершившийся* факт, конкретный результат и личный смысл освоения содержания образования.

Индивидуальная образовательная программа (ИОП) – это представления обучающегося о предстоящей образовательной деятельности (учении, обучении, самовоспитании…), её содержании, результатах, времени, месте, средствах и ситуациях взаимодействия с педагогами, обучающимися и другими субъектами. Ключевым являются программные представления – ответ на основной вопрос «как буду делать?». Эти представления оформляются документально в электронных базах данных.

ИОП разрабатываются на основе модифицированных программ курсов, отличаются последовательностью, способами и средствами освоения содержания; предусматривают достижение учащимися результатов по учебным предметам, а также метапредметных, личностных результатов.

ИОП отражает разные перспективы: от долгосрочной (стратегической) до краткосрочной (оперативной). Срок, который охватывает индивидуальная образовательная программа, может быть от одного дня до нескольких лет обучения, это во многом зависит от возрастных особенностей обучающихся. Чем больший период охватывает программа, тем меньше степень её конкретизации. Так, в долгосрочной перспективе достаточно «крупными мазками» отразить содержание, способы и результаты деятельности обучающегося.

Формирование ИОП не является сугубо личным делом обучающегося. Это часть коллективного образовательного процесса, включающего следующие процедуры[20]:

- представление учащимся фрагментов программ учебных предметов (курсов, модулей) – информации о возможных способах (этапах, формах и методиках) освоения тем, требуемом времени, источниках учебного материала, продукте, форме отчетности;

[20] *Лебединцев В.Б., Запятая О.В.* Индивидуальные образовательные программы школьников // Народное образование. 2010. № 6. С. 189-197.

● анализ в рефлексивных группах интересов, причин конкретных успехов и неудач школьника, поставка образовательных задач, обозначение перспектив их решения;

● составление обучающимся основ индивидуальной образовательной программы в группах, парах и самостоятельно;

● проблематизация основ индивидуальной образовательной программы учащегося, её коррекция и конкретизация, включая постановку новых индивидуальных задач при освоении тех или иных вопросов.

Наряду с освоением нового, в ИОП может предусматриваться коррекция знаний и умений, ускоренное освоение курса. В ИОП может определяться глубина освоения содержания, характер и вид домашних заданий, вариантов презентации образовательных результатов.

Слой «стратегических» программных представлений периодически конкретизируется в плане деятельности обучающегося на день. В нём одно из важных мест занимает отражение со-бытийных ситуаций. Такие представления об оперативных действиях складываются благодаря взаимодействию (непосредственному и опосредованному ИКТ) всех участников образовательного процесса в динамических парах и группах, где они согласовывают друг с другом свою занятость, договариваются о совместной работе в парах и малых группах, о её содержании и конкретном времени. В ходе занятий может осуществляться оперативная коррекция индивидуального плана на день.

В процессе реализации ИОП регулярно осуществляется рефлексия её выполнения и коррекция:

● в рефлексивных группах обсуждаются причины конкретных успехов и неудач обучающегося, обозначаются пути их разрешения, уточняются или ставятся новые образовательные задачи; возможности ученика для оказания помощи другим учащимся в освоении их программ, ситуации и нормы взаимодействия в коллективе, необходимые для реализации программы и т.п.

● со специалистом по организации рефлексии осуществляется сопоставление успехов и затруднений субъекта с его качествами, что может существенно повлиять на изменение индивидуальной образовательной программы.

Учащиеся поэтапно включаются в создание своей ИОП. Для этого формируются необходимые рефлексивные и проектировочные умения. Большое значение придаётся деятельности школьника в системе самоуправления.

3.3.2. Программы учебных предметов (курсов, модулей)

Индивидуальные образовательные программы не заменяют программ учебных предметов. Но «архитектура» этих общих программ специфична[21]. Во-первых, содержание курса не делится на годичные блоки (классы). Во-вторых, содержание курса располагается разветвлено, а не в линейной последовательности, как это традиционно принято. Для этого используются наглядные средства представления содержания – маршрутно-логические схемы разделов курса (модуля). Они отражают структурно-логические зависимости между компонентами учебного содержания, показывают очерёдность их освоения или же относительную независимость.

Это позволяет формировать разные учебные маршруты под различные цели и ситуации обучения, а также обеспечить сотрудничество школьников, распределив между ними разные учебные темы, задания и позиции. Поскольку связи устанавливаются адекватно структуре изучаемой области знаний, то возможные маршруты не противоречат системе научного знания и логике усвоения учеником разных его элементов.

Время для изучения разделов и конкретных тем является *ориентировочным*, т.е. допускается возможность варьировать учебное время для разных учеников.

Содержание курса в программах учебных предметов, в которых ведущим компонентом являются способы деятельности или опыт отношения к действительности, раскрывается специфично[22]. Каждый раздел курса соответствует какому-либо одному ключевому умению. Это умение конкретизируется посредством составляющих его учебных действий. Поскольку учебные действия складываются постепенно, то выделяются уровни (этапы) формирования ключевого умения. Затем указываются формы и процедуры учебной работы, реальные образовательные объекты (например, художественные произведения) для формирования у школьника ключевого умения на том или ином уровне. Здесь же могут быть даны необходимые методические рекомендации по планированию, организации отдельных этапов деятельности школьников.

В программах выделяется обязательное ядро содержания, которое должно быть освоено каждым обучающимся, и факультатив-

---

[21] *Лебединцев В.Б.* Модификация рабочей программы учебного предмета для разновозрастного коллектива // Школьные технологии. 2007. № 3. С. 93-105.

[22] *Лебединцев В.Б.* Программа развития ключевых умений читательской деятельности // Управление начальной школой. 2010. № 1. С. 51-60.

ное (в целях расширения представлений, углубления знаний, профилизации).

3.3.3. Метапредметные программы

Программы формирования метапредметных умений[23] описывают:

– Цели и сущность процесса формирования метапредметных умений.

– Перечень обобщённых метапредметных умений («макроумений») и входящих в них конкретных умений («микроумений»). Выделение микроумений, определение возможных последовательностей их формирования позволяет определить этапы формирования каждого макроумения, предметно отслеживать результаты этой деятельности.

– Требования к подготовке обучающихся на разных ступенях обучения.

– Уровни сформированности метапредметных умений. Уровни формулируются как целостные, интегральные качества, характеризующие переход от простого к сложному. Ученик переходит к заданиям следующего уровня после успешного освоения им предыдущего. Таким образом, уровни позволяют обеспечить поэтапное и последовательное формирование метапредметных умений у каждого обучающегося и его работу в зоне ближайшего развития. На каждой возрастной ступени выделяется несколько уровней-этапов.

– Виды деятельности, формы совместной работы, образовательные ситуации, направленные на формирование метапредметных умений и обеспечивающие заданные результаты. Это усиливает операциональную и процессуальную стороны программы.

– Средства учёта результатов обучения каждого учащегося, позволяющие фиксировать, какие из микроумений и на каком уровне сформированы у каждого ребёнка.

Программы формирования надпредметных умений строятся с учётом возрастных особенностей обучающихся и реализуются как в учебном процессе, так и во внеурочной деятельности как единые для всех звеньев общеобразовательных учреждений.

---

[23] *Запятая О.В.* Формирование и мониторинг общих умений коммуникации учащихся: методическое пособие. Красноярск, 2007. 136 с.

3.4. Особенности содержания и организации образования на разных возрастных ступенях

Узловые идеи содержания и организации образования на разных возрастных ступенях в школе Сколково базируются на культурно-исторической концепции происхождения психики, теории возрастной периодизации, в основе которой лежит идея ведущей деятельности. В условиях ведущей деятельности формируются психические новообразования, обеспечивающие дальнейшее развитие ребёнка. Ведущая деятельность является социально-значимой, она играет определяющую роль в успешной социализации в том или ином возрасте. Именно ведущая деятельность обеспечивает приобщение ребёнка к общественной жизни, «становится основой построения новых связей и отношений с действительностью, формирования его объективно-общественной позиции» (Н.В. Калинина).

3.4.1. Помощь в развитии и воспитании младенцев. Дошкольное воспитание и образование

Система дошкольного образования представляет собой многофункциональную сеть дошкольных образовательных программ, подразделений и объединений, которые ориентированы на разнообразный спектр образовательных услуг с учетом возрастных и индивидуальных особенностей ребенка. Формы дошкольного образования вариативны: группы присмотра и оздоровления; группы компенсирующего вида; центры развития ребенка; группы кратковременного пребывания детей. Инклюзивность образования является приоритетной: в зависимости от потребности ребенка, результатов мониторинга предусматривается работа специальных педагогов (логопеда, сурдопедагога, тифлопедагога, учителя-дефектолога).

Через службу составления индивидуальных образовательных программ согласуются интересы всех основных участников дошкольного образования – родителей, педагогов, руководителей структурных подразделений дошкольного и дополнительного образования.

Организация работы с детьми дошкольного возраста выстраивается с учетом следующих принципов:

– отсутствие жестко регламентированного обучения школьного типа;

– обеспечение двигательной активности детей в различных формах;

– обеспечение взаимосвязи содержания образовательной деятельности с повседневной жизнью детей, их самостоятельной деятельностью (игровой, художественной, конструктивной и др.);

– использование цикличности и проектной организации содержания обучения;

– создание развивающей предметной среды, функционально моделирующей содержание детской деятельности и инициирующей её;

– широкое использование методов, активизирующих мышление, воображение и поисковую деятельность детей. Введение в обучение элементов проблемности, задач открытого типа, имеющих разные варианты решений;

– обеспечение ребенку возможности ориентироваться на партнера-сверстника, взаимодействовать с ним и учиться у него (а не только у взрослого), толерантного отношения к детям с ограниченными возможностями;

– выделение в качестве ведущей в образовательном процессе диалогической формы общения взрослого с детьми, детей между собой, что обеспечивает развитие активности, инициативности ребенка, формирует уважение и доверие к взрослому;

– формирование детского сообщества, обеспечивающего каждому ребенку чувство комфортности и успешности.

Группы могут работать в режиме укороченного (10 ч), полного (12 ч), продленного (14 ч) дня, круглосуточного или кратковременного (3–5 ч) пребывания.

Освоение программ дошкольного образования осуществляется за счет интеграции и кооперации подразделений дошкольного образования и дополнительного образования, культуры и спорта, что позволяет, с одной стороны, обеспечить максимальное удовлетворение потребностей заказчика, а с другой – предоставляет возможность формировать социально значимые качества, расширить круг взаимодействия детей со сверстниками и взрослыми.

В образовательной программе, кроме общеразвивающего компонента содержания, выделяются вариативные: компенсирующий и оздоровительный. Компенсирующий компонент направлен на квалифицированную коррекцию недостатков в физическом и (или) психическом развитии, образование детей с ограниченными возможностями здоровья. Оздоровительный компонент предназначен для детей с туберкулезной интоксикацией, часто болеющих и других категорий воспитанников, которым необходим комплекс специальных оздоровительных мероприятий.

Группы воспитанников обычно комплектуются из здоровых детей и детей с ограниченными возможностями здоровья, в т.ч. детей-инвалидов. Наполняемость групп инклюзивного образования не должна превышать 6-8 человек.

Образование и воспитание детей от рождения до школы включает 4 ступени:

1) от 2 мес. до 1 года – индивидуальные занятия со специалистом по раннему развитию;

2) с 1 года до 3 лет – группы кратковременного пребывания;

3) с 3 до 5 лет – занятия в составе различных групп и индивидуальные занятия с учетом образовательных потребностей детей;

4) с 5 до 7 лет – детский сад для детей старшего дошкольного возраста с индивидуально-ориентированным обучением и воспитанием.

Для детей от 2 мес. до 1 года создаются группы сопровождения родителей. Их предназначение – не допустить возникновение вторичных психических и физических отклонений развития у детей, развить потенциал ребенка. Содержание работы строится по следующим направлениям:

– мониторинг развития ребёнка по основным его линиям (двигательной, доречевой и речевой, сенсорной и эмоциональной);

– составление индивидуальных программ развития ребенка;

– консультации и обучение родителей адекватным способам взаимодействия с ребенком.

Целесообразность групп кратковременного пребывания для детей 1-3 лет объясняется, с одной стороны, потребностью ребенка в эмоциональном контакте с близким человеком в течение дня, а с другой – необходимостью формирования навыков коммуникации со сверстниками, умений играть по правилам, удерживать игровую задачу, расширять кругозор ребенка.

На третьей ступени наиболее целесообразно основное внимание уделить инклюзивному образованию, т.к. именно к трем года очень ярко проявляются отклонения в развитии ребенка. Вместе с тем этот период является сензитивным для формирования толерантности.

На четвёртой ступени создаётся педагогическое пространство, направленное на формирование эмоционально-положительного климата в группе (инклюзивное образование), развитие предметно-практических умений и формирование адекватных способов вхождения в социум. В этом возрасте происходит освоение тех умений и

навыков, которые обеспечат ребенку успешность овладения образовательной программой в начальной школе. Основным в образовании дошкольника является обогащение (амплификация), а не искусственное ускорение (акселерация) развития. Подготовка дошкольника к учебной деятельности осуществляется через исследовательскую, художественную, коммуникативную, игровую виды деятельности. Главная задача этой ступени – сформировать готовность ребенка к школьному обучению, включающую физическую, личностную, интеллектуальную составляющие.

3.4.2. Младшие школьники

Ведущей деятельностью для детей младшего школьного возраста является учебная. В процессе этой деятельности дети овладевают умением учиться и способностью оперировать теоретическими знаниями. Ребёнок в этом возрасте понимает, что его главная общественно значимая задача, то, чего от него ждут взрослые – это освоение роли школьника и успешность в учёбе.

Наиболее важной образовательной задачей младшего школьника является овладение учебной деятельностью и теми умениями, которые этому способствуют:

– *коммуникативными* (вести конструктивный диалог со своими товарищами, вступать в контакт, разрешать конфликты, обсуждать проблемы, слушать другого, участвовать в дискуссии, запрашивать помощь, чётко и точно выражать мысли);

– *рефлексивными* (планировать свою деятельность, осуществлять её контроль и оценку; принимать и сохранять цели и следовать им в учебной деятельности; встать на место другого, понимать причины действий другого во взаимодействии; самоопределяться в ситуации взаимодействия, удерживать коллективную задачу, принимать ответственность за происходящее в группе и др.);

– *познавательными* (видеть проблемы, определять способы их решения, решать проблемы; замечать, сравнивать и объединять различные признаки; видеть новое);

– *организаторскими* (договариваться о распределении функций и ролей в коллективном взаимодействии, осуществлять взаимный контроль в совместной деятельности, организовать работу группы; разрешать конфликты, запрашивать помощь).

Без перечисленных умений невозможно успешное усвоение учебной деятельности. Особое место среди них занимают умения коммуникации – главный компонент содержания образования в на-

чальном звене. Их успешное освоение позволяет подготовить младших школьников к успешному овладению коммуникативной деятельностью (деятельностью общения) – ведущей в подростковом возрасте. Вместе с широкой индивидуализацией обучения это предотвращает регресс при переходе от одной возрастной ступени к другой.

3.4.3. Подростковая и старшая школы

Наполнение ИОП настолько разное, что удовлетворяет самым разнообразным образовательным потребностям и особенностям учащихся. В отсутствие ограничений фронтальной организации одаренные дети получают возможность ускоренного освоения программа курсов в рамках обязательных занятий.

Для подростков предусмотрены многообразные события, направления дополнительного образования для осуществления проб в разных видах деятельности, общения, самовыражения, совершения поступков.

Современные компетенции и инициативы учащихся, в том числе технологические и предпринимательские, школа развивает и поддерживает за счёт широкого использования имитационно-ролевых игр, социальных и производственных проектов (совместно со взрослыми). Широкая проектная деятельность, в основе которой лежит освоение имеющихся и создание новых способов деятельности и мышления (на базе полученных знаний и умений), задает интеграцию учебных предметов, полипрофильность и технологический уклон в образовании на старшей ступени. ИОП старшего школьника могут быть разными: знаниево-, творчески-, практико-, личностно-, социально-ориентированными.

В школе организовано шефство старших над младшими. Для этого создаются разновозрастные шефские группы. Например, над дошкольниками шефствует группа, в которую входят младшие школьники, подростки и старшие школьники. Над младшими школьниками шефство берёт разновозрастный коллектив, куда входят подростки и старшие школьники и т.п. Руководят разновозрастными шефскими группами старшеклассники, выбравшие педагогический профиль.

ИОП может предусматривать помощь детям (сверстникам или младшим), вынужденным заниматься дома.

Программа по физкультуре состоит из двух частей: общефизической подготовки (1 ч в неделю) и специализации по выбору (2 ч).

3.4.4. Индивидуальные образовательные программы и маршруты на разных возрастных и индивидуальных этапах

Участие учащихся в составлении индивидуальных образовательных программ – средство их включения в процесс управления учебными, досуговыми занятиями. Это участие варьируется в зависимости от возрастных ступеней.

У обучающихся неодинаковая степень готовности к созданию своей ИОП. Если в старшей школе ученик является ведущим субъектом её составления, то в младшем школьном возрасте этот процесс происходит под руководством педагогов и при участии родителей.

Умения и навыки целеполагания, самоопределения, программирования собственной деятельности в школе являются составляющими содержания образования, и в зависимости от степени их сформированности ученик по-разному подключается к процессу создания, коррекции и конкретизации своей ИОП. Чем больше внутренних средств ученик имеет для рефлексии и проектирования собственной деятельности, тем большую самостоятельность он проявляет.

Если ведущим субъектом в составлении программы является педагог, то организуются процедуры её взятия учеником: чем больше он принимает предполагаемые действия, тем в большей степени программа становится действительно индивидуальной.

Поэтапное вовлечение учащихся[24] в процесс планирования своего учения, развития, самовоспитания включает в себя следующие стадии:

1) согласование с учеником маршрута, составленного учительской кооперацией;

2) планирование учеником дня на основе заданного содержания и результата;

3) составление программы на краткосрочный период на основе заказа;

4) включение процедур выявления и ликвидации образовательных дефицитов;

5) весь комплекс процедур формирования ИОП (см. п. 3.3.1).

[24] Подробнее на с. 96 в книге: *Новые модели* обучения в малочисленных сельских школах. Красноярск, 2010.

В учебном коллективе ситуация разнообразная: одни ученики занимаются по индивидуальным маршрутам, другие имеют индивидуальные программы по некоторым курсам (модулям), третьи – по всем.

В работе с младшими школьниками используются, игровые средства.

3.5. Формы организации воспитания и дополнительного образования

Воспитание и дополнительное образование осуществляется под руководством первого заместителя директора школы.

Организаторами воспитательной деятельности и дополнительного образования является команда тьюторов. Возглавляют работу команды тьюторов педагоги-организаторы каждой ступени. В школе нет института классных руководителей. Все обучающиеся подростковой и старшей ступени разделены на разновозрастные группы, за каждой закреплён тьютор. К его квалификационным требованиям (согласно Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих) добавляется требование специальной подготовки в методологическом аспекте. Тьюторы обеспечивают педагогическое сопровождение разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов и программ.

Направления педагогического сопровождения: аналитически-проектирующее, консультирующее, координирующее, организационное[25].

На начальной ступени за воспитание и дополнительное образование отвечают воспитатели. Старший воспитатель начальной школы работает в тесном взаимодействии с педагогами-организаторами подростковой и старшей ступени и обеспечивает участие младших школьников в общешкольных мероприятиях. Кроме того, в его обязанности входит работа с воспитателями детского сада.

Социально ориентирующие игры. В основу организации воспитательной деятельности и дополнительного образования положена идея социальных проб воспитанников в имитируемых си-

[25] *Александрова Е.А.* Педагогическое сопровождение старшеклассников в процессе разработки и реализации индивидуальных образовательных траекторий: автореф. дис. … докт. пед. наук. Тюмень, 2006.

туациях. Ключевой организационной формой является *социально ориентирующая игра*, где моделируются социальные институты (оформляющие отношения в различных сферах жизни общества – экономической, общественно-политической, правовой и культурной); осуществляется вся совокупность процессов мыследеятельности: мышление, действие, коммуникация, понимание, рефлексия, самоопределение.

Коллективные творческие дела используются как «малые» формы воспитательной работы и организуются через технологию коллективных творческих дел по И.П. Иванову.

Кроме того, дополнительное образование представлено **традиционными формами**: спортивными секциями, специализированными школами художественного, музыкального и хореографического цикла, творческими мастерскими. Они позволяют расширить возможности самореализации ребенка. Планируемые направления:

– научно-исследовательская деятельность;

– программирование и IT-моделирование;

– техническая деятельность (робототехника, лего-конструирование, инженерная графика, радиоэлектроника, авиа- и судомоделирование);

– социальная деятельность (социально значимые проекты, экологический туризм, молодежная школа средств массовой информации, школа иностранных языков);

– художественно-эстетическая деятельность (оркестровая студия, хоровое и вокальное пение, русские народные ремёсла, керамика, театральная студия, танцы народов мира и др.);

– игровые виды спорта; единоборства; плавание, ушу и др.

Единство разных возрастных ступеней школы, расположенных в части обязательного образования в разных зданиях, в значительной степени обеспечивается посредством дополнительного образования и воспитательной работы.

Основная форма организации дополнительного образования и воспитания – **клубная.**

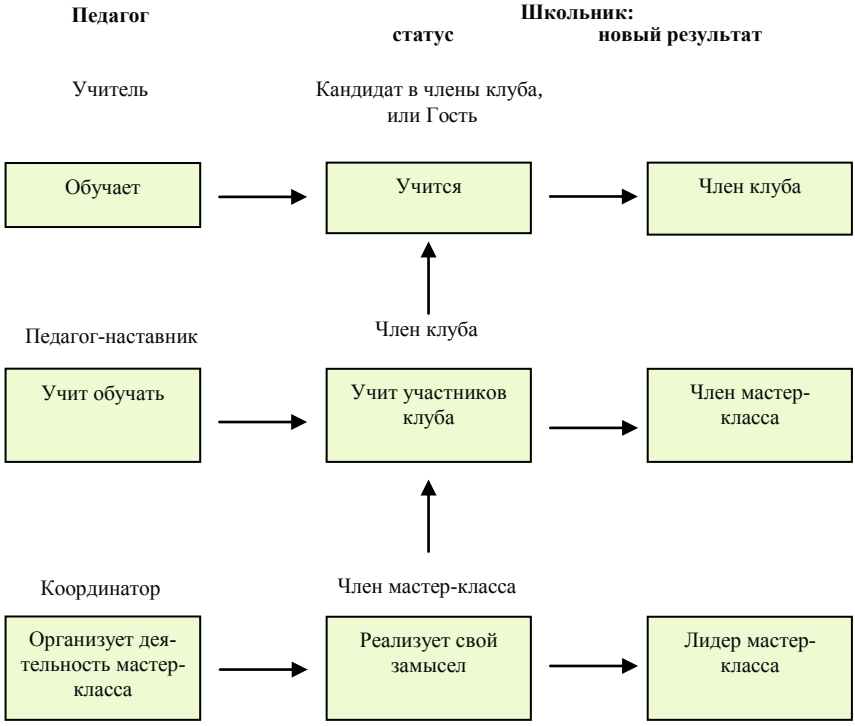
Предназначение клуба – создание среды для продуктивного общения между людьми разных возрастов и разного образовательного и социального статуса. Её можно рассматривать в нескольких аспектах: обучающем, развивающем, социализирующем (формирование коммуникативных умений), профильном, коррекционном.

Кроме занятий по возрастным программам, проводятся общеклубные занятия, где планируются, готовятся, разрабатываются мероприятия клуба, конкурсы, встречи и открытые занятия. В структуре занятий: группы, пары, индивидуальная работа.

В клубе создается пространство взросления, в котором каждый ребенок может проигрывать разные роли на разных ступенях получения того или иного дополнительного образования.

Ребенок проходит через несколько этапов – от гостя, кандидата в члены клуба до лидера мастер-класса.

Пример танцевального клуба. На 1 этапе в статусе кандидата или гостя обучается основам танца, овладевает танцевальными связками и композициями. Результат – принятие в члены клуба.



На 2 этапе педагог учит претендентов в члены мастер-класса обучать новых участников клуба основным элементам танцев. (Ребенок может приступить к занятиям хореографией в любое время года.) Результат – вступление в члены мастер-класса клуба.

На 3 этапе члены мастер-класса вместе с педагогом создают и реализуют свои замыслы, готовят постановки для себя и «младших» участников клуба, разрабатывают темы открытых занятий, праздников. Есть возможность попробовать свои силы в других ролях: режиссера, постановщика, ведущего, звукооператора, ди-джея. Результат – лидер мастер-класса.

Такая организация позволяет привлечь и тех школьников, которые готовы к интенсивным занятиям с большой нагрузкой, и тех, кому не хватает настойчивости и усидчивости в занятиях, им нужен быстрый результат.

Уже через несколько месяцев учащиеся обладают минимальными навыками и способны показать свое умение на различных конкурсах и праздниках. Проведение этих праздников вносит в процесс обучения элементы соревнования, усиливает работу по достижению результата.

При ступенчатой организации клуба у педагога тоже несколько ролей: учитель, наставник, координатор, способствующий соорганизации детей.

Интенсивные школы. Основное предназначение интенсивных школ – моделирование и проживание различных социальных ситуаций. Учащиеся включаются в процессы проектирования, организации и рефлексии.

В интенсивных школах одновременно могут принимать участие до 200 учащихся от 14 до 17 лет.

Организуются погружения на 7-12 дней. Интенсивные школы проводятся на базе детских лагерей, что позволяет конструировать учебные, производственные, клубные процессы.

Содержание интенсивных школ определяется долгосрочными и оперативными задачами школы и города (стратегии развития региона или отрасли, изучение экономических и политических устоев россиян в определенный исторический период, патриотическое, экологическое, нравственное воспитание и т.д.). Здесь моделируются разные структурные единицы и соответствующий им вид деятельности: университет – учебная деятельность, мастерская – творческая, служба – организационная, учебно-производственный комбинат – производственная. Учащиеся самостоятельно или при помощи тьютора составляют индивидуальные образовательные и производственные программы своей деятельности и понимают собственное предназначение в жизни сообщества. Индивидуальная программа каждого ученика реализуется через сводные группы. В

постоянных группах осуществляется рефлексия хода её выполнения и необходимая коррекция.

3.6. Информационно-образовательная среда

Информационно-образовательная среда (ИОС) представлена участниками образовательного процесса; программами и техническими средствами, обеспечивающими информационное взаимодействие подразделений и отдельных субъектов школы; информационными ресурсами; структурными единицами, обеспечивающими функционирование и развитие среды.

ИОС школы предоставляет возможность одновременного пользования её ресурсами многим клиентам, что достигается за счёт организации персональных рабочих мест учеников и педагогов, каждый из которых имеет ноутбук или iPad. Через ИОС осуществляются:

– непосредственное взаимодействие между учащимися, учителями, родителями, в т.ч. совместная работа над одним и тем же материалом, его преобразование;

– взаимодействие между отдельными структурами и объединениями;

– опосредованная работа субъектов с различными типами электронных образовательных ресурсов (ЭОР).

Функционирование и развитие школы, учебно-воспитательного процесса определяются функциями и качеством ИОС.

Во-первых, за счёт ИОС осуществляется электронная система документооборота и администрирование (электронная система уведомления, электронная система отчётности, электронные формы документов и т.д.).

Во-вторых, ИОС позволяет обеспечить и унифицировать процессы планирования и учёта образовательной деятельности. ИОП оформляется как электронный документ, проходит автоматизированную обработку и передачу информации, а также интегрируется в других электронных документах. Для электронной системы планирования и учёта используются базы данных:

– участников учебно-воспитательного процесса;

– содержания образовательных программ и учебных планов;

– образовательных ресурсов (в том числе электронных);

– рабочего времени учителя;

– рабочего времени учащегося;

– форм работы учащихся и учителей;

– мест их работы (нахождения);

– аудиторного фонда;

– мониторинга образовательной деятельности.

Индивидуальная образовательная программа конкретизируется в маршрутных листах на каждый день. Это планируется самим учеником и частично определяется педагогами. Степень самостоятельности учащихся зависит от возрастных особенностей и готовности учащихся к самостоятельному планированию собственной учебной, досуговой деятельности. В маршрутных листах, как правило, учительская кооперация прописывает виды и расписание работы учащегося с учителем, возможных групп. Самостоятельную и парную работу учащийся планирует сам, используя базу данных образовательных ресурсов и занятости других участников образовательного процесса. Каждый пройденный шаг отмечается учащимся и автоматически отражается в различных учётных электронных ведомостях: учёта освоения предметного и надпредметного содержания; затраченного времени на работу; завершённости и готовности к контролю и т.п.

ИОС позволяет конструировать всевозможные формы учёта деятельности учащихся и учителей (см. п. 3.7).

В-третьих, наличие индивидуальных маршрутов освоения материала создает благоприятные условия для индивидуализации использования ЭОР. Они выступают не только как дополнительные источники информации, но и как основные. Посредством ЭОР осуществляется первичное освоение материала, повторение, тренировка, закрепление, контроль. Формы использования учащимися ЭОР различны:

– прослушивание лекций в режиме on-line с возможностью задать вопросы и получить ответ;

– прослушивание видео-лекций без возможности интерактивного участия;

– выполнение индивидуальных заданий с возможностью получения оценки;

– анализ и построение моделей в виртуальных лабораториях;

– участие в телеконференциях, вебинарах, форумах;

– выполнение групповых и парных заданий с использованием ресурса сети;

– создание «собственных» продуктов учебной деятельности: конспекты, рефераты, проекты.

Реализация ИОП с помощью ЭОР позволяет в разных вариантах сочетать дистанционное и очно-аудиторное обучение.

Использование ЭОР в учебно-воспитательном процессе позволяет качественно изменить систему диагностики образовательных результатов. На основании разветвленной системы учёта деятельности учащихся выявляется индивидуальный образовательный прогресс учащихся, который складывается из количественных и качественных показателей.

Ресурсы ИОС широко используются для взаимодействия школьников с другими субъектами Сколково, России и мирового сообщества. Доступ к различным образовательным и научно-исследовательским сервисам позволяет учащимся проводить самостоятельные научно-исследовательские работы, включаться в проектировочные группы, принимать участие в региональных, федеральных и зарубежных конкурсах и олимпиадах.

Наличие разнообразных ИКТ позволяет организовывать продуктивное взаимодействие учащихся с разными категориями жителей города с целью повышению их IT-грамотности. На базе школы организуются занятия, на которых учащиеся выступают в роли учителей или тьюторов. Содержание взаимодействия определяется потребностями взрослого, но это лишь средство для организации их диалога, имеющего для учащегося особую образовательную значимость.

3.7. Учёт, контроль и оценка образовательных результатов

Система мониторинга образовательных результатов направлена на отслеживание качества учебных взаимодействий – в парах, группах (больших и малых) – участников занятий, которые в свою очередь обеспечивают индивидуальный прогресс; психическое здоровье школьников (уровень тревожности, психологическая комфортность и т.п.), физическое состояние, личностные и воспитательные результаты; предметные и метапредметные знания и умения. Важно не само наличие определенных характеристик, а динамики их изменения. Анализируется воздействие внутренних (школьных) и внешних факторов, влияющих на результаты.

3.7.1. Электронный журнал

Вся эта информация фиксируется в электронном журнале – системе баз данных. Она накапливается как планово, так и ситуа-

тивно. Базы данных представляют собой учётные таблицы разных уровней конкретности[26]. Они подразделяются на сводные (охватывают результаты в пределах нескольких лет обучения) и оперативные (информация представлена конкретнее и в обобщённом виде переносится в сводные таблицы).

Сводные таблицы. В одной группе таблиц отражается уровень овладения стандартом общего образования в предметных и метапредметных областях. В другой – объём освоенных тем, реальных образовательных объектов (например, художественных произведений), итоговых видов работ (обобщения, систематизации, рефлексии умений). Третья группа таблиц носит процессуальный характер: в них фиксируются результаты повторения и отсроченного контроля; динамика формирования микроумений. Это очень важно в связи с тем, что переход ученика (в предметах с умениями в качестве ведущего компонента) на следующий уровень осуществляется только после полного формирования умений на предыдущем.

Оперативные таблицы содержат информацию об изучаемых микротемах и выполняемых заданиях, этапах освоения темы, видах и способах учебной работы школьников, контрольных процедурах. Кроме того, фиксируется количество времени, потраченное учителем на каждого учащегося. Обычно у каждой сводной группы имеется своя учётная таблица. В ней фиксируется факт или уровень выполнения работ.

В отдельной таблице отражается индивидуальная траектория деятельности учащегося: объём, последовательность и качество изучения им программы учебного предмета, модуля.

Результаты выполнения учебной программы по предмету (модулю)									
Ф.И. учащихся	Месяц								
	1								
	2								
	1								
	2								

На каждого учащегося отводится 2 строки. В строке № 1 указывается индивидуальная последовательность прохождения про-

[26] Подробнее на с. 122-130 в книге: *Новые модели* обучения в малочисленных сельских школах. Красноярск, 2010.

граммы: номера тем, которые изучил учащийся в данном месяце. Номера тем берутся из электронной базы данных учебной программы по предмету (модулю). В строке № 2 выставляется оценка за пройденную тему, указанную в строке 1.

3.7.2. Особенности контроля и оценивания освоения учащимися содержания образования

Рубежный и итоговый контроль осуществляет служба оценки качества освоения фрагментов ИОП. Текущий контроль и оценивание предметного содержания осуществляет учитель-предметник (по желанию ученика это можно сделать в службе). Часть контрольных процедур предметник может делегировать учителям-ассистентам либо знающим ученикам.

Поскольку школьники одного года обучения за один и тот же период изучают разное по наполнению и объёму содержание, то дата текущего контроля устанавливается индивидуально, она согласовывается с обучающимся. Содержание текущего и рубежного контроля определяется для каждого ученика индивидуально: по темам, которые были им изучены. Информация берётся из базы данных электронного журнала.

Итоговая отметка по какому-либо разделу выставляется с учётом фактического уровня подготовки, а не за счёт вычисления среднеарифметического значения. Для повышения оценки ученик может, доработав конкретную тему, раздел, попросить оценить его ещё раз, при этом другой может быть форма контроля, но не содержание заданий.

Интегральные умения оцениваются отдельно от микроумений, входящих в их состав.

В конце каждой четверти и учебного года качество прохождения школьниками программы за истекший период отражаются в базе данных (в сводной ведомости успеваемости). (См. журналы для общеобразовательных учреждений с разновозрастными учебными группами, принятые в Красноярском крае[27].) Здесь отдельно фиксируются качество освоения материала за каждую четверть (или год) и объём пройденной программы конкретным учеником.

Оценки за качество изучения материала выставляются только в отношении тех тем, к изучению которых приступал ученик в оце-

[27] Об утверждении журналов для разновозрастных учебных групп: приказ агентства образования администрации Красноярского края № 485 от 07.07.2006.

ниваемый период; количество материала здесь роли не играет: один ученик осваивает больше, а другой меньше. Объём пройденной учеником программы определяется делением количества пройденных тем на количество часов, рекомендованных на изучение предмета в данный период. Тем самым ученик оценивается дважды: первый раз относительно себя, а второй – относительно общегосударственных требований.

Оценивание результатов освоения метапредметных умений осуществляется в соответствии с тремя уровнями: начальным, нестабильным и стабильным. Итоговые ведомости по этим умениям составляются трижды в год: в начале, в середине (в конце второй четверти) и в конце учебного года.

Качество индивидуальной работы, взаимодействий учащихся в парах и группах отслеживается и контролируется организатором формирования метапредметных умений.

3.8. Учебная нагрузка педагогов: планирование и учёт

Учебная нагрузка выполняется педагогом за счёт его деятельности в качестве предметника, организатора формирования метапредметных умений, организатора учебного процесса и других позиций. В графике работы учителей указывается, сколько часов и в какие дни недели должен потратить педагог на выполнение этих функций.

Недельная учебная нагрузка педагога является расчётной и может перераспределяться между разными неделями месяца. Время, отработанное педагогом, подсчитываются суммарно за месяц и учитывается в специальном журнале[28]. На основе фактической информации корректируется занятость отдельных педагогов в течение месяца.

4. Особенности образовательной среды

Школа строит и постоянно расширяет свое безбарьерное образовательное пространство на двух взаимодополняемых подходах – возможности и необходимости составления индивидуальных образовательных программ и многообразных контактах разных участников.

[28] Там же.

Двуязыковое общение, лежащее в основе учебного процесса, специально организованные и ситуативные контакты на языках их носителей заложены в саму организацию учебного и досугового процессов. Разноязычным взаимодействиям способствует наличие синхронных (аудио, письменных) переводов учебного и игрового материала на нескольких языках. В качестве переводчиков в школе работают как специально приглашенные педагоги, так и смешанные родительско-ученические группы.

Обучение, организация которого направлена на раскрытие особенностей каждого (ребенка и взрослого), опирается на различия между участниками. Оно резко расширяет как число, так и содержание разнообразных контактов. Оно нормируется индивидуальными программами, которые для учащихся с определенными социальными нуждами составляются и реализуются совместно с родителями или их помощниками. Социальной связью такой организации являются поддерживающие отношения со стороны всех участников, терпение и понимание по отношению к особенностям культуры, языка, возраста, состояния обучающихся и их родителей.

Сотрудничество всех со всеми реализуется через совместное планирование (особенно в части «общения», «поведения»), в ходе которого с учащимися обсуждается необходимость более широких и многогранных социальных контактов и приобретении нового социального опыта во взаимодействии с разными участниками, прежде всего с теми, кто имеет особые социальные потребности. Тем самым дети и родители с особенностями в развитии не остаются один на один со своей проблемой.

Пронизанная сетью социальных контактов и взаимодействий школа имеет специальные места и для уединения, где ребенок или взрослый может быть только с самим собой в своей духовной практике, эмоциональном переживании, интеллектуальном напряжении.

Наличие индивидуальной образовательной программы позволяет, учитывая особенности адаптации разных участников, их состояние здоровья, эмоциональные, эстетические, интеллектуальные, физические возможности и интересы, выбрать формы образования, количество и направленность социальных контактов, особенности сочетания коллективных, дистанционных, индивидуальных видов обучения, характер индивидуального сопровождения и поддержки.

Наличие рефлексии, реализуемой в зависимости от особенностей и склонностей учеников, родителей и сотрудников в любой из

возможных форм (групповой, парной, индивидуальной, устно или письменно) и аналитических процедур, позволяет детско-взрослому сообществу чутко реагировать на настроение и состояние отдельных участников.

Пространство дополнительного образования и досуга разворачивается, вбирая в себя потребности и возможности семей учащихся и жителей Сколково. Идея «школы без границ», реализуемая в досуговой сфере, разворачивается в реальном и виртуальном пространстве. Школа инициирует открытые мастер-классы родителей и жителей, связанные с любыми умениями и устремлениями, поддерживает любые инициативы и увлечения, связанные с отдыхом, культурой, бытом, жизнью города. Это пространство не закрепляется за службами, не рефлексируется, а живет за счёт инициатив самих жителей (детей и взрослых) и возможностей, предоставляемых школой (информирование, помещения, оборудование и пр.).

Особое место занимает игра. Школа инициирует самые разные формы игр. Она учит, как и во что играть с маленькими детьми, она поощряет проведение интеллектуальных и спортивных игр и соревнований. Школа ищет, разрабатывает и организует игры для жителей разных возрастов.

Школа предоставляет возможность самообразования родителям. К их услугам представлены специалисты службы диагностики, медико-психологического сопровождения, которые регулярно (в соответствии с пожеланием родителей) выявляют уровень актуального развития и направления дальнейшего развития ребенка, проводят консультации по вопросам здоровья, взаимоотношений, карьеры.

Службы обеспечения обучающихся питанием комплектуют обеды на основании предварительно представленных заявок, направляемых с индивидуального рабочего места через локальную сеть.

5. Школьный уклад

Уклад школьной жизни задаётся несколькими основными принципами:

1. Образование – гарант успешности в жизни.

2. Терпеливое принятие каждого таким, каков он есть, учёт его мнения и отношения ко всему происходящему – является главным условием коллективно организованного образования на основе поликультурности, многоязычия и инклюзии. Разнообразие усиливает все стороны жизни человека.

3. Добро, красота, сила мысли, бодрость духа, радость жизни – пять вечных категорий, на которых разворачивается всё содержание взаимодействий в школе.

4. Культ труда – усилие учиться и строить добрые отношения, созидательная трудовая деятельность, понимание и поддержка другого человека.

5. Тонкое равновесие между тем, что люди могут делать для себя сами, и тем, что может делать для них организация: технологии и организованность процессов не должны перевешивать возможностей самоорганизации, самоуправления и самообразования участников.

6. Главным условием атмосферы, благоприятствующей независимости мысли, является гостеприимство.

Плакаты и баннеры на начальный период отражают основные идеи школы: «Мир познания мира без границ!», «Ребята! Надо верить в чудеса!», «Дай мне руку при встрече, друг!» и т.п.

Объединяющими детско-взрослый коллектив являются:

– создаваемые и поддерживаемые традиции, нормы, правила;

– атрибутика (общие элементы в одежде, отличительные знаки принадлежности к Школе Сколково);

– общешкольные значимые события, праздники, мероприятия;

– элементы интерьера.

Язык общения в школе – русский. Второй язык общения – английский; он используется для решения проблем в общении на русском языке и помогает преодолеть многоязыковые трудности.

Структурными единицами общешкольного сообщества являются постоянные и временные (сводные) детско-взрослые группы.

На каждой ступени образования сформированы разновозрастные первичные коллективы, состоящие из постоянных по составу групп численностью до 10 человек. За каждым коллективом закреплен наставник (тьютор, воспитатель). В работе группы по желанию участвуют родители.

В первичном коллективе анализируется деятельность обучающихся в образовательном процессе, обсуждаются учебные интересы и потребности, личные проблемы в реализации индивидуальных образовательных программ, нормы жизнедеятельности в коллективе и школе, рассматриваются вопросы дисциплины и осуществления дежурства по школе, реализуется часть потребностей досуга.

В учебном и досуговом пространстве основной единицей является временная кооперация (сводная группа, пара) непостоянного состава. Каждая временная кооперация формируется из числа тех учащихся, чьи индивидуальные образовательные программы в данный момент пересекаются. Группы производственно-трудовые и игровые имеют как постоянный, так и непостоянный состав. Их комплектование не имеет возрастных, языковых, количественных и иных ограничений, всё определяется характером задачи, образовательными программами и актуальным состоянием участников.

Школа работает без выходных дней. Учебные занятия проводятся по графику шестидневной недели. Учебные занятия начинаются в 8-30. Общих перемен нет. Перерывы и физминутки проводятся по необходимости, обычно в индивидуальном порядке.

Звонки, как правило, не используются. Их заменяют светознаковые информационные табло, отражающие текущее состояние режима занятий и досуга: время и места отдыха (с возможностью пошуметь), время приёма пищи, приближающееся начало занятий, занятость аудиторий, наличие свободных и т.п.

Учебные занятия открыты: в любой момент сюда может зайти и наблюдать за происходящим любой специалист школы, учащийся, родитель, а также, получив разрешение педагога, организующего занятие, участвовать в его проведении.

Учебный год (сентябрь-июнь) состоит из 6 частей, за каждой следуют недельные каникулы.

Перевод с одного года обучения на другой не предусмотрен. Обучающийся, посетивший не менее половины занятий в течение года, с 1 сентября считается обучающимся следующего года обучения.

Перевод обучающихся с одной ступени на другую осуществляется по мере освоения ими программ соответствующего уровня. Перевод осуществляется в любое время учебного года, в индивидуальном порядке, как по одному предмету, так и по нескольким одновременно. С момента перевода обучающийся приступает к изучению программы следующего уровня по данному предмету.

Педагоги и родители согласовывают и регулярно уточняют вопросы, связанные с **их** ответственностью за оптимальную реализацию образовательных программ учащихся с учётом особенностей, возможностей, состояния и уровня здоровья каждого ребенка.

При желании забрать ребёнка из школы родители предупреждают школу не позднее, чем за три месяца. За это время педагоги

стараются приблизить уровень ребенка к той программе, которую ему предстоит осваивать в другом учреждении.

В школе не допускаются любые социальные извращения, ложная информация, нарушения конфиденциальности, ругательства и любые унижения личного достоинства или любые формы насилия, пьянство, курение, наркотики (включая их скрытую пропаганду).

6. Включение родителей и местного сообщества

Родители совместно со школой согласовывают и формулируют цели обучения и воспитания учащихся. С каждым родителем школа заключает договор, где фиксируются права, обязанности и усилия сторон по достижению этих целей.

Родители привлекаются к организации образовательного процесса. Неработающие родители могут быть помощниками педагогов в разных секторах жизнедеятельности школы (дошкольном, школьном), работать на добровольных началах в разных службах обеспечения образовательного процесса, вести какие-либо модули, организовывать досуговые и производственные события школы, проводить занятия в «Школе раннего развития», оказывать помощь детям, требующим особого внимания, обучающимся на дому. Индивидуальные образовательные программы в части «общения», «межличностных отношений», «поведения» составляются и реализуются в тесном общении с родителями.

При школе создаются «Клубы родительского взаимообучения» по вопросам воспитания детей, взаимопомощи, организации совместных досуговых мероприятий. Особое место занимает «Клуб молодых мам и пап», где они обсуждают вопросы воспитания и развития своих детей и проводят образовательно-досуговые мероприятия, в том числе и для всего Сколково.

Активными помощниками профессиональных педагогов школы являются студенты университета. Студенты являются организаторами досуговых, культурных и спортивных мероприятий, социальных и научных акций. Кроме того, школьники имеют возможность совместно с ними изучать какие-либо темы.

Школа разрабатывает и реализует различные проекты совместно с представителями культурных, спортивных, досуговых сфер города и здравоохранения, а также Сколковским институтом науки и технологий. Их объекты и ресурсы используются школьниками

для реализации отдельных фрагментов индивидуальных образовательных программ.

7. Пожелания по архитектурным решениям и внутренней структуре зданий

Школа Сколково – комплекс из 5 зданий: 4 здания в микрорайонах города, в каждом из которых созданы условия для детей дошкольного возраста, размещается начальная школа, и основное здание, где образовательная деятельность охватывает школьников 12-17 лет.

Детский сад и начальная школа. В каждом из 4-х микрорайонов комплекс «детский сад – начальная школа» представляет собой здание в форме «ромашки» с тремя круглыми «лепестками» – трехэтажными корпусами, примыкающими к центральному корпусу круглой формы. В центральном корпусе на первом этаже расположены административно-хозяйственный блок, медико-психологическая служба, школа раннего развития, уютные комнаты для встреч с родителями, гостями школы и другими посетителями. На втором этаже – аудитории общего пользования (детским садом и начальной школой): сенсорная комната, залы для проведения общих мероприятий, занятий хореографией и спортивной гимнастикой; на третьем – располагается зимний сад с живым уголком с крышей в виде стеклянного купола.

Два корпуса выделены для дошкольников, на первом этаже расположены гардеробы, спортивный и музыкальный зал. На двух других этажах для каждой возрастной группы выделены несколько помещений: столовая, спальня, игровая комната, учебный кабинет.

В игровых и учебных комнатах детского сада на специальных полках, открытых для всех детей группы, расположены дидактические развивающие материалы по областям: сенсорной, математической, развития речи, естественнонаучной, для упражнений в практической жизни. Кроме того, во всех помещениях выделены зоны для углубления в определенном виде деятельности.

В корпусе для начальной школы на первом этаже расположены гардеробы, бассейн, спортивный зал, столовая, учебные кабинеты для учащихся первого года обучения. На втором и третьем этажах расположены учебные аудитории разные по размеру (для занятий в больших и малых группах), информационно-библиотечный центр, игровые, комнаты для релаксации, полуоткрытые зоны для двигательной активности.

На территории, прилегающей к комплексу, выделены участки земли со специальными видами растений для исследований, опытно-огородных работ; расположены площадки с малыми архитектурными формами для отдыха и организации прогулок, для разных видов спортивных игр.

Здание старшей школы имеет пять этажей с радиально-кольцевой планировкой: все помещения располагаются по радиусам и концентрическим окружностям по отношению к одному центру.

Центральная часть имеет:

– на 4-5 этажах пространство для информационно-библиотечного и управленческого центров старшей ступени;

– на 2-3 этажах пространство для информационно-библиотечного и управленческого центров подростковой ступени;

– административно-общественный блок (администрация школы, органы школьного самоуправления и общественного управления).

Внутреннее кольцо образуют радиально расположенные аудитории для учебных и практических занятий в группах и индивидуально, учебные лаборатории, лингафонные кабинеты, мастерские. Для старшей ступени – на 4 и 5 этажах, для подростковой – на 2 и 3 этажах.

На 1 этаже внутреннее кольцо образуют просторные аудитории для общешкольных мероприятий, концертов, общих просмотров фильмов и театральных постановок, конференц-залы, залы для проведения телемостов и телеконференций, помещения творческих мастерских студий. Располагаются столовые, буфет-кафе, медико-психологическая служба, гардеробы, хозяйственные помещения.

Внешнее кольцо 1 этажа – уютные места для встреч с родителями, гостями школы и другими посетителями. На 2-5 этажах внешнее кольцо образуют общие зоны отдыха и релаксации, предусмотрена возможность уединения (пространство зонируется лёгкими конструкциями и зеленью) для отдыха или индивидуальной работы учащихся с возможностью размещения на подогреваемом полу.

Внешнее кольцо каждого этажа имеет панорамный обзор территории школы и позволяет перемещаться учащимся в любой сектор для встреч, обучения. По внешнему кольцу предусмотрены переходы на любой этаж, пандусы и лифты для инвалидов-колясочников. Внешнее кольцо изобилует зелёными насаждениями, малыми архитектурными формами, скамейками и столиками, с не-

большими водопадами и аквариумами, качественными имитациями картин известных художников.

Перед центральным входом располагается большой медленно вращающийся глобус с оригинальным рельефным и цветовым решением и наклоном земной оси.

Имеются ещё четыре входа-выхода, обеспечивающих доступность в каждый из 4 секторов (см. п. 8).

Спортивные залы разной направленности, мастерские со станочным парком, учебные помещения для автодела и гараж с учебными автомобилями размещены в примыкающих зданиях, куда ведут тёплые переходы из главного корпуса.

Все школьные здания оригинально гармонируют с окружающей средой и связаны тенистыми пешеходными дорожками с уютным освещением, беседками и полянками для отдыха. Во всех уголках школьной территории размещаются открытые площадки для разных видов спортивных игр и тренировок, доступен Интернет.

8. Внутреннее пространство и физическая среда

(Вопрос частично раскрыт в предыдущем пункте.)

Внутреннее пространство старшей школы разделено на четыре сектора: «север», «юг», восток», «запад». Каждый сектор имеет свою цветовую гамму и оригинальное дизайнерское решение, отражающее сторону Света в деталях интерьера (для инициации исследовательского интереса). Оборудованы места общих сборов ребят для общения и проектирования общественно-значимых дел.

Информация о планируемых и происходящих событиях отражается на установленных в разных местах больших экранах. Информация оперативно меняется, отражая реальное состояние. Эта же информация доступна для любого учащегося и педагога на его персональном ноутбуке, iPad.

Установлена широкоформатная рельефная карта мира. На стенах мысли великих философов и замечательных людей по поводу смысла жизни, созидательной деятельности, увлекательности открытий; забавные портреты (например, известный портрет Эйнштейна).

Прилегающая к зданию основной школы территория богата зелёными насаждениями с разнообразием растительности с точки зрения образовательной значимости (цветочно-травяной покров, высажены согласно определённому перечню породы деревьев, кус-

тарников). Недалеко от школы в границах Сколково выделено не менее 1 га плодородной земли для опытно-полевых работ и исследований учащихся. Тепличное хозяйство, занимающее дополнительно не менее 0,5 га, оборудовано для круглогодичного ведения учебных исследований. В учебно-исследовательских целях выделено 0,5 га для питомника домашних и сельскохозяйственных животных.

Озеленение прилегающей территории разными растениями – постоянный процесс и результат исследовательской и проектной деятельности учащихся. Это является предметом и учебным средством освоения учебных курсов.

9. Управление образовательным комплексом, принципы подбора и развития персонала

Высшим органом «Школы Сколково» является Общее Собрание представителей субъектов образовательной деятельности.

Формы подготовки и принятия управленческих решений		
Участники	*Коллективные формы подготовки управленческих решений*	*Коллективные формы принятия управленческих решений*
Педагогический коллектив	ОДИ, ОДИ-семинар	Педагогический совет
	ОДИ-педсовет	
Администрация	Управленческий семинар	Административная планерка Административный совет

Ключевой формой управления педагогическим коллективом является организационно-деятельностная игра (ОДИ) и ОДИ-образные формы работы[29], имеющие исследовательское и образовательное значение в «проживании» моделируемого будущего Школы Сколково. Такая форма организации коллективной мыследеятельности используется для понимания существующих и предполагаемых проблем деятельности с поиском возможных решений. В

[29] *Организационно-деятельностные игры* в образовании: сб. статей / М.А. Мкртчян, М.В. Минова, С.М. Катыщук [и др.]. Красноярск, 2001. 100 с.

рамках ОДИ и циклов специальных семинаров осуществляется методологическая подготовка управленческого и педагогического персонала, обеспечивающая инновационную деятельность и адекватность принятия решений в нестандартных ситуациях жизнедеятельности школы.

Использование ОДИ в управлении школой позволяет реализовать программно-целевой подход к организации деятельности, что предполагает формирование у субъекта деятельности:

– представлений о настоящем состоянии с пониманием достижений, проблем, трудностей и причин их обуславливающих;

– образа предполагаемого будущего состояния с пониманием предстоящих преобразований;

– деятельности по переводу настоящего состояния в будущее с подготовкой субъекта преобразующей деятельности соответствующей мощности и компетентности.

Административное звено представляют:

– директор Школы Сколково и 3 заместителя (по финансово-экономической деятельности, по административно-хозяйственной части и по организации воспитательной деятельности и дополнительного образования в качестве первого заместителя),

– 4 директора начальной школы и 4 заместителя директора по учебно-воспитательной деятельности;

– 4 заведующих ДОУ и 4 заместителя заведующего по воспитанию,

– директор основной школы и 2 заместителя по учебно-воспитательной деятельности,

– директор старшей школы и 2 заместителя по учебно-воспитательной деятельности.

Основной организационной формой внутришкольного управления является управленческий семинар[30]. В основе организации работы управленческого семинара лежит принцип соответствия предмета мышления и реальной деятельности. Управленческий семинар – это постоянно действующий еженедельный семинар для администрации школы, где управляющий субъект анализирует свою деятельность, осуществляет рефлексию своих способов деятельности, проектирует предстоящую деятельность и способы своей деятельности. В работе управленческого семинара формируется

[30] *Катыщук С.М.* Управленческий семинар как средство обеспечения современного качества управления школой: методическое пособие для директоров школ. Красноярск, 2008. 100 с.

управленческая позиция субъекта внутришкольного управления, которая в дальнейшем проявляется в управленческой деятельности, становится основой действования управленческой команды или отдельных её членов на различных совещаниях, собраниях, планерках, советах, представительских мероприятиях.

Управленческий семинар является одной из организационных форм стратегического уровня организации управленческой деятельности в школе. Стратегический уровень внутришкольного управления решает задачи выбора системы ценностей, миссии, модели выпускника школы, политики, стратегий и основных направлений развития образовательного учреждения.

Управленческий семинар, кроме своего основного предназначения, имеет дополнительную значимость. Систематическая работа управленческого семинара является способом формирования и развития управленческой команды, а также формой организованного самообразования его участников. Группа администрации, систематически работая на управленческом семинаре, постепенно формируется как управленческая команда и в дальнейшем развивается как единый коллективный субъект управленческой деятельности, которому присущи: общее поле сознания, общий язык, общие способы деятельности; для которого специфично: наличие общих представлений о собственной деятельности (как целостного субъекта), разделение труда (каждый индивидуальный субъект выполняет свою часть работы, но исходя из имеющихся общих представлений, опираясь и ориентируясь на них); для которого характерна взаимозаменяемость (один член команды может заменять при необходимости другого исходя из того, что у них есть полные представления о деятельности всего коллективного субъекта внутришкольного управления).

В управление школы положены *принципы государственно-общественного управления*. Создан и действует Управляющий Совет школы, в который входят представители административного звена, родительской и городской общественности, Попечительского Совета и Фонда «Школа Сколково», учащиеся старшей ступени. В автономном учреждении «Школа Сколково» действует Наблюдательный Совет.

Подбор персонала по всем категориям осуществляется на конкурсной основе. Все претенденты для осуществления педагогической деятельности предоставляют резюме и проходят конкурсные испытания на знание предметной области и образовательных

технологий. Конкурсная комиссия по итогам испытаний и собеседований рекомендует к зачислению в штат. Требования к квалификации персонала определены в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих. Одним из условий работы в школе Сколково является знание английского языка. Отношения школы со специалистами регулируются трудовым договором, в котором отражаются концептуальные идеи школы, вопросы режима работы, используемых методик, оплаты труда и т.п.

В управлении школой используется **принцип «кластерного» управления**: каждый работник отнесён к определённой группе. В рамках «кластера» решаются все вопросы по обеспечению выполнения должностных обязанностей. Кроме того, организуется регулярное открытое обсуждение выполнения основных обязанностей и дополнительных поручений с принятием по каждому работнику коэффициента трудового участия для определения стимулирующих надбавок. Положение о стимулирующих надбавках разрабатывается и регулярно пересматривается специально создаваемой (выборной) группой работников школы и принимается ежегодно на общем собрании коллектива.

Регуляторами производственных отношений выступают:

– формируемая ценность образования и демонстрируемый культурно-образовательный уровень;

– формируемые и поддерживаемые традиции;

– формируемые и выполняемые нормы и правила;

– материальное и денежное выражение оплаты трудозатрат.

Нормы рассматриваются как требования к уровню культурно-образовательного характера, поддерживаемые педагогическим коллективом.

Повышение квалификации педагогических работников осуществляется по индивидуальным образовательным программам[31] в цикле семинаров и в ходе осуществления ими образовательной деятельности[32].

Предметом повышения квалификации являются:

– методическое мастерство подбора содержания и создания образовательных курсов, модулей, учебных занятий;

---

[31] *Горностаев А.О.* Сетевой университет руководителей // Развитие образования: методология, теория и практика управления. Формирование управленческой компетентности: сб. статей. Красноярск, 2007. С. 27-39.

[32] *Катыщук С.М., Горностаев А.О.* Переустройство муниципальной методической службы // Методист. 2007. № 6. С. 21-24.

– технологии (процедуры) составления ИОП учащихся, педагогов и сотрудников школы;

– идеи, технологии, методики, решающие задачи Образовательной программы школы;

– развитие и распространение позитивного педагогического опыта;

– непрерывный тренинг английского языка;

– практические семинары «Технические и программные ресурсы Microsoft» в контексте использования в процессе обучения, в воспитательных целях, в управлении школой и управленческой деятельности, для контактов с родителями и внешней средой.

10. Финансовая модель образовательного комплекса и способы её реализации

Школа Сколково – автономное некоммерческое образовательное учреждение[33], ведущее образовательную и финансово-хозяйственную деятельность согласно Уставу и законам РФ.

Экономическо-финансовое обеспечение осуществляется согласно принципам нормативно-подушевого финансирования («деньги следуют за учеником»), но норматив научно обоснован и рассчитан для обеспечения индивидуализации образования, инновационного характера деятельности педагогов.

Нормативный метод финансирования[34] предполагает определение бюджетных ассигнований, выделяемых ОУ на основе установленных показателей (контингент учащихся, количество часов[35] на обеспечение образовательного процесса).

При формировании бюджета используются два показателя[36]:

– величина норматива на одного обучающегося по ступени обучения и типу программы с учетом специфики контингента обучающихся (разные виды инклюзии, обучение на дому, направленность и содержимое ИОП и т.п.);

– число обучающихся по реализуемым типам программ.

---

[33] ФЗ «Об автономных учреждениях» от 03.11.06 № 174-ФЗ.

[34] ФЗ РФ от 07.07.03 № 123-ФЗ «О внесении изменений …» в ст.28, 29 и 31 Закона «Об образовании».

[35] В астрономических часах.

[36] Расходы на содержание зданий учитываются дополнительно. Это обязательство учредителя.

На региональном и муниципальном уровне нормативно-подушевой принцип выражается в формировании целевых образовательных субвенций на обеспечение инновационного образовательного процесса Школы Сколково.

Доведение финансовых ресурсов с одного уровня бюджетной системы до другого, вплоть до ОУ, осуществляется исключительно по указанным двум показателям. Использование статей бюджетной классификации на этапе формирования бюджета не допускается. Выделение средств ОУ также осуществляется «единой суммой» без разбивки по статьям[37].

Только после выделения (одним числом) бюджета происходит формирование сметы расходов. Определяются направления использования полученных ресурсов, и формируется смета по статьям бюджетной классификации в соответствии с поставленными целями и задачами ОУ[38].

Такой порядок обеспечивает эффективное использование бюджетных средств. Администрацией ОУ проводится реструктуризация финансовых средств (в рамах выделенных), сэкономленные средства остаются в распоряжении ОУ и направляются на нужды образования, а не изымаются в бюджет. Обеспечивается принцип прозрачности и никакие сетевые показатели (число классов-комплектов, число ставок) не позволяют сокращать бюджет, не являясь «фондообразующими».

Реализуются общие принципы стратегического развития школьной экономики:

– финансирование не учреждения, а оказываемых образовательных услуг;

– стимулирование качества работы;

– повышение финансово-хозяйственной самостоятельности ОУ.

Система оплаты труда связывает размер зарплаты с качеством и результативностью труда, повышает стимулирующие функции оплаты труда. Базовая часть ФОТ обеспечивает нормирование и учёт всех видов деятельности, определённых должностными обязанностями.

Состав должностей педагогических и других работников школы определяется администрацией школы при согласовании с

[37] Это не противоречит законодательству. Необходимо понимание областными и районными финансовыми органами важности именно такого способа исполнения бюджета.

[38] Такой механизм соответствует нормам Бюджетного кодекса и не противоречит принципам казначейского исполнения бюджета.

Управляющим Советом на основе Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и Образовательной программы Школы Сколково.

Штатное расписание, должностные обязанности и требования к квалификации руководителей, специалистов и служащих определяются с учётом ЕКС[39].

Педагогический персонал работает по **штатно-окладной** системе оплаты труда, предполагающей реализацию новых подходов в учете рабочего времени (аналогично тому, как это делается в вузах), из расчета на год. Примером служит «английский» вариант организации деятельности педагогических работников:

«Основной распорядок работы для учителей в течение учебного года:

– учитель, работающий в течение полной рабочей недели, должен быть доступен для работы в течение 195 дней, из которых 190 должны быть днями, в которые он обязан преподавать;

– такой учитель должен быть готов к исполнению таких обязанностей, в такие сроки и в таких местах, которые определены директором школы, в течение 1265 ***астрономических*** часов, и эти часы должны быть разумно распределены в течение всех дней в учебном году, в которые он должен быть готов к исполнению своих обязанностей;

– учитель обязан работать столько дополнительных часов, сколько может оказаться необходимым, чтобы позволить ему эффективно исполнять свои профессиональные обязанности;

– профессиональные обязанности включают, в частности, проверку ученических работ, составление отчетов об ученической успеваемости, а также подготовку к учебным занятиям, учебных материалов и программ преподавания;

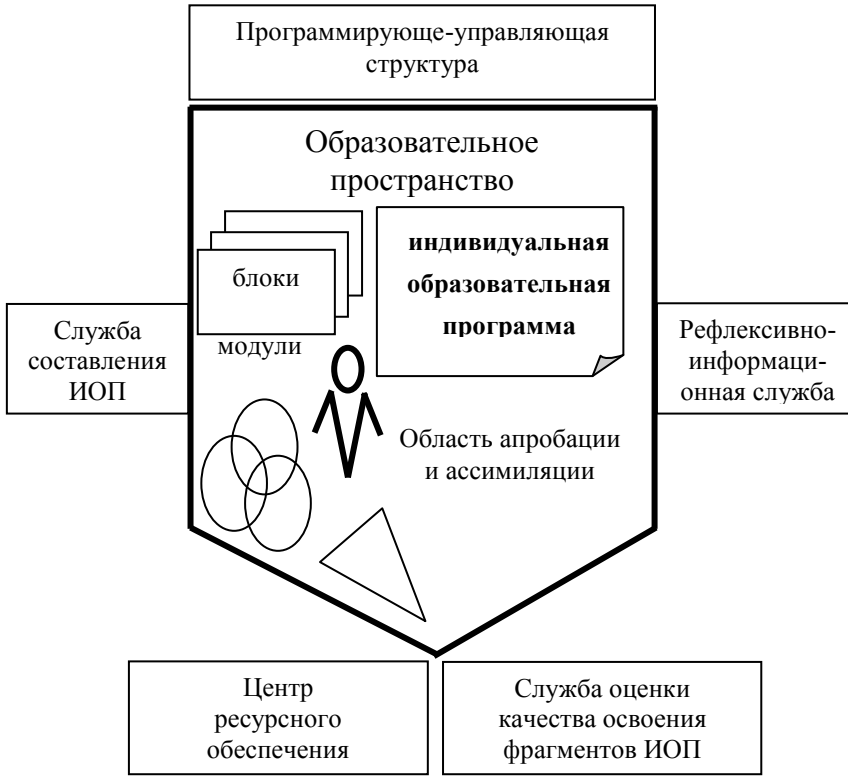
– распределение часов учительского «предписанного времени» между обучением и исполнением других обязанностей относится к компетенции директора школы»[40].

Расписание рабочего дня не предписывает обязательность нахождения Работника на школьной территории. Каждый работник Школы Сколково имеет определённую зону ответственности, обозначенные цели, чёткие задачи на учебный год, полугодие, четверть, день. Для планирования и оповещения используются различные современные средства (MS Outlook, Office Communicator и т.п.).

[39] Приказ № 761н Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010.
[40] http://www.lexed.ru/pravo/actual/?concept_sot.html.

11. Инновационная модель методической деятельности

Профессиональное развитие педагогов и управленцев осуществляется в соответствии с индивидуальной образовательной программой каждого, исходя из представлений о своей деятельности, существующих и понимаемых проблем и трудностей, целей и поставленных задач, потребностей и намерений.



При организации методической деятельности[41] используется идеи и опыт Сетевого университета непрерывного образования[42].

[41] *Катыщук С.М., Горностаев А.О.* Переустройство муниципальной методической службы // Методист. 2007. № 6. С. 21-24.

[42] *Горностаев А.О.* Сетевой университет руководителей // Развитие образования: методология, теория и практика управления. Формирование управленческой компетентности: сб. статей. Красноярск, 2007. С. 27-39.

Для обеспечения индивидуальных образовательных программ педагогов и управленцев используются те же службы, что и для школьников (см. п. 3.2).

Школьная методическая служба в рамках Сетевого университета может предоставлять разнообразные услуги для образовательных учреждений других регионов, жителей Сколково.

12. Стратегия и планируемые результаты создания и деятельности школы, механизмы достижения этих результатов

Стратегическая цель – обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого субъекта образовательной деятельности.

Результаты реализации стратегии развития Школы Сколково:

1. Образовательная среда, обеспечивающая доступность качественного образования (обучения, воспитания, развития) и социализацию независимо от форм обучения для всех лиц от 0 до 18 лет, включая детей с ограниченными возможностями.

2. Система образовательных услуг, обеспечивающая адаптацию детей с разным уровнем развития, поступивших из различных систем обучения, изъясняющихся на различных языках, с различием вероисповедания.

3. Инфраструктура социальной мобильности обучающихся с использованием возможностей общественных институтов Сколково.

4. Прозрачная, открытая системы информирования обучающихся, их родителей и заинтересованных граждан Сколково об образовательных услугах, особенностях образовательной среды школы, формах сотрудничества.

5. Потребители и общественные институты вовлечены в формирование социального заказа на образование, контроль и оценку качества образования, в определение критериев оценки образовательных достижений.

Инновационный характер базового образования в соответствии с требованиями экономики, основанной на знаниях, обеспечивается за счёт:

– обновления содержания и технологий образования, сохраняющих баланс фундаментальности и компетентностного подхода;

– вариативности образовательных программ;

– образовательной сети во взаимодействии с различными инновационно направленными образовательными учреждениями РФ и других странах.

Достижение результатов обеспечивают:

– управленческие семинары[43] (см. п.9);

– ОДИ (моделирование и имитация будущего, включая участие родителей, предполагаемых жителей Сколково, разных специалистов – архитекторов, дизайнеров и т.п.);

– рефлексивные, методологические, образовательные семинары.

До открытия школы в игровом режиме моделируется и проживается предполагаемый образовательный процесс; исследуется и достраивается модель школы. Это является и способом отбора кадров, и механизмом практической реализации концепции.

13. Описание процесса реализации концепции

В процессе деятельности школы регулярно осуществляется программирование, рефлексия и перепроектирование деятельности, уточнение модели образовательного процесса, его исследование, сопровождающиеся непрерывным профессиональным развитием педагогов.

Целевые ориентиры.

К июню 2012 года:

– формирование на конкурсной основе управленческого корпуса;

– определение инфраструктурного устройства Школы Сколково в его полноте;

– определение квалификационных требований и критериев отбора персонала.

К декабрю 2012 года:

– определение оргправовой формы учреждения, механизмов и показателей экономической и финансово-хозяйственной деятельности;

– формирование педагогического состава и персонала служащих и технических работников посредством ОДИ, моделирующей будущий образовательный процесс.

[43] *Катыщук С.М.* Управленческий семинар как средство обеспечения современного качества управления школой: методическое пособие для директоров школ. Красноярск, 2008. 100 с.

К июню 2013 года:

– определение содержания образования и образовательных технологий, разработка Образовательной программы Школы Сколково;

– создание системы управления и разработка Microsoft программных средств для управленческой деятельности.

К декабрю 2013 года:

– создание образовательного ресурса согласно содержанию Образовательной программы Школы Сколково (УМК, оборудования).

К июню 2014 года:

– создание информационно-коммуникационного пространства образовательной среды, отработка технических параметров;

– отработка персоналом Школы технического и программного обеспечения для организации и управления образовательным процессом.

Август 2014 года – процедуры комплектования.

Сентябрь 2014 года – открытие Школы Сколково.

К декабрю 2015 года:

– определение, наполнение и предоставление системы образовательных услуг для детей и горожан;

– активная работа образовательного портала Школы Сколково, созданного обучающимися, с техническим и содержательным сопровождением, с размещением образовательных услуг для горожан и других потенциальных пользователей.

К июню 2015 года:

– определение содержания взаимодействий и взаимоотношений с различными организациями Сколково для совместной деятельности с образовательной значимостью и создания «почвы» разработки и реализации социально значимых проектов учащихся;

– определение стратегических ориентиров и задач развития Школы Сколково на новый учебный год.

14. Конкурентные преимущества представленной Концепции

Конкурентные преимущества представленной Концепции заключаются в следующем:

- Механизмы управления образовательной средой неоднократно успешно моделировались на ОДИ[44].
- Использование управленческого семинара во внутришкольном управлении обеспечивает качество управления ОУ[45].
- Технология образовательного процесса обеспечивает:

– максимальную индивидуализацию образования;

– освоение учащимися ведущего компонента содержания образования, характерного для каждой ступени обучения;

– возможность освоения любого содержания образования (из существующих и вновь конструируемых образовательных программ любой системы образования);

– охват любого количества обучающихся;

– успешность обучения детей с различными возможностями здоровья, социальным статусом, уровнем готовности к освоению содержания образования.

- Образовательная среда:

– обеспечивает широкий спектр межвозрастных взаимодействий;

– способствует сохранению здоровья во всех его аспектах (физическом, психическом, духовно-нравственном);

---

[44] *Катыщук С.М., Горностаев А.О.* и др. Сетевой университет руководителей образования (концепция и её конкретизация). Красноярск, 2001.
Катыщук С.М., Мкртчян М.А. Моделирование Сетевого университета руководителей образования: материалы ОДИ. Красноярск, 2002.
Литвинская И.Г. Моделирование сетевого образовательного пространства как поиск новой фазы коллективного способа обучения // Коллективный способ обучения: научно-методический журнал. 2008. № 10. С. 28-36.
Построение модели сетевого образовательного пространства муниципального и краевого уровней: материалы организационно-деятельностной игры № 62 / М.А. Мкртчян [и др.]. Красноярск, 2005.
Сетевая организованность базовых секторов образовательного пространства: материалы организационно-деятельностной игры № 63 / М.А. Мкртчян [и др.]. Красноярск, 2006.
Сетевая организованность Университета непрерывного образования строителей Коллективного способа обучения: материалы организационно-деятельностной игры № 65 / М.А. Мкртчян [и др.]. Красноярск, 2007.

[45] *Катыщук С.М.* Организационные формы совместной деятельности администрации как средство обеспечения качества стратегического управления школой: автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2011.

– обеспечивает полноценную поддержку творческих инициатив детей в различного рода исследованиях и формах самореализации;

– обеспечивает социализацию, адаптацию к различным ситуациям окружающей среды и социума.

Результаты использования предлагаемой образовательной технологии[46] в Красноярском крае, других регионах России, Армении и Казахстана свидетельствуют достижении учащимися высоких показателей в учёбе и личностном развитии.

Школа Сколково представляет прогрессивную модель будущего состояния социальных, производственных и общественных отношений, способствуя становлению гражданина Российской Федерации и гражданина Мира.

15. Опыт группы разработчиков в проектировании и создании образовательных систем, институтов, управлении проектами

Командой разработана и реализована методология поиска нового, его внедрения в деятельность отдельных учреждений и адаптации для массового применения[47]. Все участники имеют опыт создания первого инновационного комплекса (1995-2008 гг.), объединившего в масштабе Красноярского края разные структуры общего образования (школы, лаборатории, методкабинеты, управления образования) в единую систему образовательной и управленческой деятельности[48].

Инновационный комплекс являлся механизмом управления развитием практики общего образования. В нём действовали поисковые, внедренческие и адаптационно-тиражирующие площадки, осуществлялась соорганизация разных позиционеров (методологов, теоретиков, практиков-исследователей, управленцев, учителей, методистов) и непрерывное образование участников строительства

---

[46] *Лебединцев В.Б.* Обучение в разновозрастных группах: ресурс повышения качества образования (результаты 2004-2007 гг.) // Коллективный способ обучения: научно-методический журнал. 2008. № 10. С. 82-94.

[47] *Мкртчян М.А.* Становление коллективного способа обучения: монография. Красноярск, 2010. 228 с.

Вебер Г.М., Литвинская И.Г. Краевой инновационный комплекс по созданию новой образовательной практики на основе коллективных учебных занятий // Коллективный способ обучения: научно-методический журнал. 1996. № 3. С. 34-43.

[48] *10 лет Краевому инновационному комплексу* по созданию новой образовательной практики на основе коллективных учебных занятий / авт.-сост. И.Г. Литвинская, Т.Ф. Илларионова, О.В. Запятая, Г.М. Вебер, Д.И. Карпович, Н.М. Горленко. Красноярск, 2005.

новой образовательной практики, способных проводить существенные её изменения.

Были разработаны и получили широкое распространение разные варианты организации учебного процесса (в классах и разновозрастных коллективах) по индивидуальным учебным маршрутам на основе сотрудничества учащихся. В системе дополнительного профессионального образования внедрены новые формы проведения курсов на основе ИОП слушателей[49].

Следствием деятельности краевого инновационного комплекса явился региональный проект «Создание не классно-урочной системы обучения в малочисленных сельских школах», авторами и организаторами которого выступили разработчики представляемой концепции. Его реализация привела к появлению в крае сельских школ, организующих учебные занятия в разновозрастных коллективах, разработке соответствующей нормативно-правовой базы[50].

Командой проведено более 60 ОДИ. Участниками группы реализован ряд проектов федерально-регионального уровня.

Осуществляется руководство опытно-экспериментальной площадкой Российской академии образования по теме «Новые технологии обучения в малочисленной сельской школе».

С Институтом управления образования Российской академии образования ведутся фундаментальные исследования по теме «Модели и механизмы индивидуализации процессов повышения квалификации и переподготовки руководителей региональной системы образования».

По итогам этой теоретической и практической деятельности изданы 3 монографии, опубликовано более 10 учебно-методических пособий, свыше 100 статей в центральных педагогических журналах, защищены 4 кандидатские диссертации.

---

[49] *Клепец Г.В.* Организация курсов повышения квалификации на основе индивидуальных образовательных программ // Методист: науч.-метод. журн. 2010. № 9. С.10-16.

[50] *Лебединцев В.Б.* Преобразование малочисленных школ на основе индивидуальных программ учащихся // Сельская школа: инфраструктура, образовательный процесс, место в социуме: практико-ориентированный альманах / под ред. В.Б. Лебединцева, О.В. Запятой. Красноярск, 2008. С. 78-91.

Научное издание

Концепция школы будущего

Лебединцев Владимир Борисович
Горленко Наталья Михайловна
Горностаев Александр Октавьевич
Запятая Ольга Валентиновна
Емелина Ольга Ивановна
Катыщук Светлана Михайловна
Клепец Галина Викторовна
Литвинская Ирина Геннадьевна

Научный руководитель
Мкртчян Манук Ашотович

Подписано в печать 16.01.2012.
Формат 60×84 1/16. Усл. п. л. 3,72.
Тираж 250 экз.

Отпечатано в типографии
ООО «Новые компьютерные технологии»
660049, г. Красноярск, ул. Маркса, 62, оф. 120
Тел. (391) 226-31-31, 226-31-11