ШКОЛА, *у которой* УЧАТСЯ

ПРОСВЕЩЕНИЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Е. В. Чернобай А. Б. Молотков

ШКОЛА, *у которой* УЧАТСЯ

Москва
«Просвещение»
2016

УДК 37.01
ББК 74.04(2)
Ч49

16+

Чернобай Е. В.

Ч49 Школа, у которой учатся / Е. В. Чернобай, А. Б. Молотков. — М. : Просвещение, 2016. — 160 с. : ил. — ISBN 978-5-09-042731-9.

В книге описаны современные подходы к эффективному управлению образовательной организацией, используемые в системе образования Москвы. Приводится обоснование финансово-экономических, информационно-технологических и других механизмов, а также инструментов мотивирующего управления современной школой.

Издание адресовано широкому кругу читателей, интересующихся развитием системы образования Москвы, а также всем, кто проявляет интерес к новым направлениям в педагогике.

УДК 37.01
ББК 74.04(2)

ISBN 978-5-09-042731-9

© Издательство «Просвещение», 2016
© Художественное оформление.
Издательство «Просвещение», 2016
Все права защищены

1. Образовательная система и её жизненный цикл

Новое надобно созидать в поте лица, а старое само продолжает существовать и твёрдо держится на костылях привычки.

Александр Иванович Герцен

Понятие «жизненный цикл» довольно широко используется в менеджменте, экономике применительно к таким категориям, как «организация», «процесс» «технология», «продукт» и др. Всё большее употребление такого понятия в разных сферах связано с тем, что мировое сообщество переходит на новый этап жизни в очередном высокотехнологичном укладе, характеризующемся рядом особенностей: увеличением информационной составляющей в жизни; усилением роли новизны (новых идей, инноваций) с целью получения конкурентных преимуществ в развитии; увеличением интенсивности изменений; дифференциацией потребностей потребителя различных услуг, стимулирующей появление новых видов деятельности и новых продуктов; увеличением доли творческого, интеллектуального труда человека и многими другими.

Постоянный рост роли образования в деле развития экономики обусловил формирование нового, более высокого его статуса — статуса социально-экономического института, можно сказать, локомотива обновления всех сфер жизнедеятельности общества. Главенство только социальной составляющей образования не отражает теперь его роли в современном мире. Сегодня образование — это ещё и система экономических отношений, выражающаяся во взаимосвязи и взаимо-

действии непосредственно самого образования и сопряжённых с ним сфер деятельности.

В этой связи термин «жизненный цикл» может быть применим к понятию «образовательная система», если иметь при этом в виду совокупность актуальных факторов, определяющих состояние экономики, культуры, запросов государства и социума, жизненных устремлений и интересов обучающихся, отражённых в заказе системе образования.

Как любая другая система, система образования строится и функционирует на основе единства целеполагания, корреляции и взаимодействия её компонентов. Целью её функционирования является обеспечение высокого качества образования. Сегодня под качеством образования понимается не только и не столько качество образовательного процесса, но прежде всего качество образовательных результатов. Управление данной системой на основе оценки качества образовательных результатов — это наиболее характерная черта управления образованием в настоящее время. В свою очередь, оценка качества образовательных результатов осуществляется через оценку их соответствия требованиям государства, ожиданиям общества, образовательным запросам обучающихся.

Система образования, сложившаяся в нашей стране в середине 30-х гг. прошлого столетия, оставалась неизменной в основных своих чертах более полувека. Всё это время не подвергались сомнению цели и ценности образования, стабильным оставалось фундаментальное ядро содержания образования. Не менялись десятилетиями традиционные организационные формы обучения — классно-урочная система в школе, лекционно-семинарская в вузе. Стабильной оставалась структура органов управления образованием, их функционал и круг рассматриваемых вопросов.

Особо следует подчеркнуть, что сложившаяся более полувека назад система отечественного образования в целом удовлетворяла запросам общества и государства и обоснованно считалась одной из лучших в мире, мы гордились его высоким научным уровнем, фундаментальностью, системностью образования того времени. Однако хорошо известно, что ничто даже самое лучшее не может не развиваться. Иначе начнётся застой, а потом и потеря тех качеств, которые ещё совсем недавно обеспечивали высокий уровень развития, приоритет страны. Это в полной мере можно отнести и к образованию. Но самое главное, что прежняя система работала на удовлетворение образовательных потребностей ребёнка своего времени. А сегодня дети, живущие в информационном, цифровом мире, по сути, «мире опережающего развития», своими потребностями в его познании предъявляют иные по содержанию и формам организации работы с ними требования к профессиональной деятельности педагогов в частности и школы в целом.

В связи с такой ситуацией совершенно обоснованно возникает необходимость перехода к модели обучения, ориентированной на развитие свободной, умеющей принимать решения и нести за них ответственность личности обучаемого как основной ценности всей образовательной системы. Надо сказать, что недостатки, нерешённые проблемы в школьном образовании накапливались годами, но мы старались не замечать их или отсрочить их решение ради сохранения тех черт школы, которые определялись многолетними традициями нашего образования или идеологическими установками недавнего прошлого.

Такой анализ приводит к возникновению естественного вопроса о том, ***под воздействием каких факторов образовательная система начинает***

меняться. К числу наиболее важных факторов можно отнести смену технологических укладов в мировой экономике.

Современные учёные-экономисты считают, что в экономической науке XXI в. всё бóльшую актуальность приобретает теория технологических укладов, в основу которой положены концепции известного учёного Н. Д. Кондратьева. Согласно данной теории, научно-техническая революция развивается волнообразно, путём чередования технологических укладов по циклам длиной в среднем в 50 лет. Заканчиваются такие циклы кризисами, за которыми следует переход производительных сил на более высокий уровень развития[1].

Проблематику технологических укладов, исходя из теории длинных волн (циклов) Н. Д. Кондратьева, разрабатывали российские экономисты С. Ю. Глазьев и Д. С. Львов. Под технологическим укладом понимается совокупность технологий, характерных для определённого уровня развития производства[2]. В настоящее время известно пять индустриальных и один постиндустриальный технологический уклад. Первый уклад был сформирован в 1785 г. и основывался на техническом применении энергии воды. В 1830 г. произошло открытие энергии пара и угля, что ознаменовало переход ко второму технологическому укладу. Третья волна технико-экономических преобразований пришлась на 1890—1940 гг. На данном этапе произошло внедрение в производство электрической энергии. Начало четвёртому укладу было положено в 1940 г., он был связан с

[1] См.: *Паршин М. А., Круглов Д. А.* Переход России к шестому технологическому укладу: возможности и риски // Современные научные исследования и инновации. — 2014. — № 5.

[2] См.: *Наумович О. В.* Высокотехнологичный уклад как социально-экономический феномен // Журнал международного права и международных отношений. — 2010. — № 2.

освоением энергии углеводородов, с изобретением и применением двигателя внутреннего сгорания. Пятый технологический цикл начался в 1990 г. и по прогнозам продлится до 2040 г. Его основой являются электронная и атомная энергетика. По мере вступления в пятый уклад и освоения его базовых возможностей мировая экономика готовится к встрече первого постиндустриального уклада, т. е. фактически шестого технологического уклада. Переход к нему, по теоретическим расчётам, произойдёт в 2035 — 2040 гг., однако в связи с ускорением научно-технического прогресса он может произойти и ранее[1].

Безусловно, смена технологических укладов не может не отражаться и на формировании новых заказов и ценностных установок государства и общества для системы образования. Приведённая выше периодизация появления технологических инноваций позволяет нам сделать вывод о том, что технологические уклады производства стали меняться быстрее, чем складывающиеся столетиями образовательные системы, а возможно, и быстрее, чем профессиональный менталитет многих поколений педагогов.

«В будущем технологическом укладе более конкурентоспособной окажется та страна, чья Школа сегодня оказалась этому укладу более соответствующей. А проигравшие будут искать виноватых в собственной отсталости в ком угодно, только не в себе»[2].

[1] См.: *Каблов Е. Н.* Шестой технологический уклад // Наука и жизнь. — 2010. — № 4.

[2] *Калина И. И.* Из стенограммы выступления перед руководителями образовательных организаций Москвы. 9 сентября 2015 г.

Стремительное развитие всех процессов, связанных с переходом на новый технологический уклад, естественно, влияет и на социально-экономическую, политико-экономическую ситуации в стране, а это, в свою очередь, также порождает новые требования государства к системе образования.

Сегодня мы можем говорить о том, что нынешняя модернизация образовательной системы определяется прежде всего новым пониманием целей и ценностей образования, а главными показателями успешного развития образовательной системы становятся измеряемые образовательные результаты. Эта смена парадигм, изменение ориентиров развития образования всё более осознаётся и принимается нашим обществом.

Функционирование любой системы, в частности образовательной, подчинено цели, отражающей ожидаемые результаты, которых стремится достичь государство и общество с помощью сложившейся системы образования в настоящее время и в ближайшем будущем.

Стремление ответить на вызовы времени породило существенные изменения в понимании факторов, определяющих структуру и направленность образовательной системы, изменения этих факторов стали носить интенсивный характер. Более того, высокая динамика их изменений коснулась не одного-двух из них, а практически всех одновременно, что создало кумулятивный эффект и необходимость инновационных решений, связанных с развитием новой образовательной системы.

«Только свободные люди в свободной стране могут быть по-настоящему успешными. Это основа и экономического роста России, и её политической стабильности. И мы будем делать всё, чтобы каждый человек смог проявить свой талант и свои способности».

Из инаугурационной речи Президента РФ Владимира Путина 7 мая 2004 г.

Важно подчеркнуть, что ситуация последнего десятилетия характеризуется смещением акцентов и приоритетов целей образования в сторону полноценного развития способностей каждого ребёнка и создания условий для воспитания его свободной личностью.

С переходом на новые Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования (с 2009 г.) обострился вопрос об измеримости задаваемых целей, планируемых результатов образования, а также о целенаправленном отборе содержания обучения школьников под конкретные образовательные результаты. Наконец, системно-деятельностный подход как методологическая основа образовательных стандартов привёл к изменению направленности методической системы обучения от «абстрактных целей» к методической системе обучения от «конкретных планируемых образовательных результатов» и к приоритету проектного компонента в системе профессиональной деятельности учителя.

Более того, современное понимание термина «образовательный результат» сегодня связывается не столько с показателями работы школы как организации, сколько с успешностью и результативностью каждого ребёнка в этой школе. Можно сказать, что это необходимое условие лидерства страны в мире в эпоху нового технологического уклада. Кроме того, новые задачи, вставшие перед системой образования, потребовали многих неординарных решений в дальнейшем её развитии. Поскольку педагогическое образование стало терять свойства опережающего характера по сравнению с запросами школы, стандарты профессиональной деятельности учителя, стандарты его подготовки начали меняться, также появились проекты стандартов профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

Анализ факторов, влияющих на качество образовательных результатов, показывает, что приоритетными среди них являются:

— цели и задачи обучения;

— кадровый потенциал системы образования;

— личностно ориентированная/формульная система финансирования образовательных организаций и стимулирующий характер оплаты труда педагогов;

— содержание образования, в том числе практико-ориентированное, инновационные формы и методы обучения;

— уровень развития информационно-образовательной среды и др.

Сложно не согласиться с тем, что переход к новому технологическому укладу влечёт за собой изменения в содержании всех вышеобозначенных факторов и создаёт необходимость построения новой образовательной системы, ориентированной на конкретные образовательные результаты, отражающие насущные потребности такого уклада, в первую очередь в кадрах.

Следует отметить, что понятие «образовательная система» чаще всего отождествляется с понятием «система образования». Однако мы придерживаемся позиции исследователей, которые разделяют эти два понятия и под образовательной системой понимают реально существующую совокупность условий, специально созданных для реализации социальных функций образования[1]. Эти функции могут отличаться в условиях города и села, мегаполисов. Ведь каждая образовательная система характеризуется ориентацией на определённый социальный заказ. Более того,

[1] См.: *Бордовская Н. В.* Диалектика педагогического исследования. — СПб., 2001. — С. 233.

образовательные системы могут различаться в зависимости от условий, социокультурной среды и других факторов. В случае мегаполиса качество его образовательной системы определяется понятием надёжности, которая характеризуется избыточностью её элементов и состояний, а также обеспеченностью ресурсами, включая многообразные и уникальные ресурсы самого мегаполиса.

Напомним, что Закон «Об образовании в Российской Федерации» определяет структуру системы образования как совокупность пяти компонентов:

— Федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные программы различных вида, уровня и (или) направленности;

— организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогические работники, обучающиеся и родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся;

— органы управления образованием, реализующие государственную образовательную политику;

— организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

— объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Таким образом, на наш взгляд, разделение двух понятий достаточно обоснованно. При этом образовательная система является производной от категории

системы образования и отражает специфику возможностей конкретного региона. В этой связи можно заключить, что эффективность системы образования обусловливается уровнем развития и результативностью самой образовательной системы.

Всё это заставляет по-новому оценить необходимость дальнейших изменений по модернизации системы образования в целом, обосновать необходимые изменения в её структуре, функциях и сложившихся взаимосвязях её компонентов. Обобщению результативной практики столичного образования, обозначению новых теоретических подходов в развитии педагогики, анализу направлений и выстраиванию перспектив развития современной образовательной системы Москвы посвящена настоящая книга.

При работе над книгой были использованы материалы, являющиеся интеллектуальной собственностью Департамента образования г. Москвы.

В разработке замысла и содержания книги принимал участие Исаак Иосифович Калина, министр Правительства Москвы, руководитель Департамента образования г. Москвы.

2. Портрет образовательной системы города Москвы: начало изменений

Уже сегодня делать то, о чём другие будут думать завтра.

Уинстон Черчилль

Личности мало прав, ей надобно обеспечение и воспитание, чтобы пользоваться ими.

Александр Иванович Герцен

Понятие «система» достаточно многообразно. Многообразный характер данного термина определяется исходя из того, в какой сфере он используется. Однако если мы обратимся к ряду определений понятия «система», то все их будет объединять один доминантный признак — общность элементов, которые представляют собой единое целое. Важным является то, что эти элементы логически и закономерно взаимосвязаны.

Системный анализ рассматривает систему как объект, обладающий определёнными свойствами: целостностью, открытостью, структурированностью, эмерджентностью, синергией и др. Целостность характеризуется совокупностью элементов, функционирующих как единое целое. Открытость выражается в том, что система не изолирована от окружающей среды, а, наоборот, связана с ней любыми видами ресурсов. Структура определяется логической взаимосвязанностью элементов системы. Эмерджентность, которая демонстрирует ещё одну грань целостности системы, является более развитой формой выражения второго закона диалектики о переходе количества в качество и подчёркивает важность именно ***связей*** между эле-

ментами системы. Как, например, ни одна из частей самолёта сама по себе летать не может, а самолёт летает. Динамическим аспектом эмерджентности является синергия, которая определяет функциональность системы, когда эффект суммирующего воздействия разных факторов существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы[1].

Не будем утомлять читателя дальнейшим перечислением различных свойств системы, скажем лишь то, что есть признаки, которые присущи многим системам вне зависимости от их происхождения. Не является исключением в данной ситуации и образовательная система.

В предыдущем разделе мы рассматривали вопрос о том, под воздействием каких глобальных факторов происходят изменения в образовательной системе. Несмотря на то что новые технологии появляются значительно раньше их массового освоения, смена технологических укладов в экономике напрямую связана с готовностью общества к развитию новых технологий, так как такое развитие обеспечивает повышение качества жизни социума и его вклад в развитие конкурентоспособности страны или города. В этой связи образовательная система способна стать той благодатной почвой, которая сможет предоставить возможность каждому ребёнку максимально раскрыть свои индивидуальные способности.

Далее нам предстоит продолжить наш интересный разговор на примере современной образовательной системы Москвы. Для того чтобы перейти к обоснованию необходимости изменений, следует представить,

[1] См.: *Тарасенко Ф. П.* Прикладной системный анализ (Наука и искусство решения проблем): Учеб. — Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. — 186 с.

какой образовательная система Москвы была до их начала (до 2011 г.).

К концу 2010 г. система столичного образования была представлена достаточно разнородно. Она включала в себя более 4 тыс. образовательных организаций, среди которых были детские сады, средние общеобразовательные школы, средние общеобразовательные школы с углублённым изучением отдельных предметов, средние общеобразовательные школы с этнокультурным (национальным) компонентом образования, гимназии, лицеи, учреждения для детей дошкольного и младшего школьного возраста: начальная школа — детский сад, прогимназия; кадетская школа-интернат; коррекционные школы; вечерние (сменные) общеобразовательные школы, открытые (сменные) общеобразовательные школы; центры образования; специальные общеобразовательные школы для детей с девиантным поведением и др.

Из всего вышесказанного следует, что, имея статус школы с углублённым изучением отдельных предметов, гимназии, лицея или центра образования, учреждение получало значительно больше финансирования, чем просто средняя общеобразовательная школа.

Система управления образованием в Москве также была очень неоднородна, что выражалось в многоярусной надстройке различных квазичиновничьих и надшкольных структур над конечным исполнителем — школой. Распоряжением мэра Москвы от 14 января 1997 г. № 30-РМ было утверждено Положение о Комитете образования города Москвы, впоследствии реорганизованного в Департамент образования города Москвы, являющегося до настоящего времени отраслевым органом исполнительной власти города Москвы, подведомственным Правительству Москвы.

Департамент образования, кроме осуществления государственной политики в сфере образования, в качестве основных задач выполнял следующие: распределение финансовых ресурсов в системе образования; разработку и утверждение региональных требований к содержанию образования, учебным планам и программам; реализацию единой политики в области внедрения педагогических и информационных технологий; контроль и анализ деятельности окружных управлений образования, образовательных учреждений и организаций, входящих в систему Департамента; организацию системы работы с одарёнными детьми, социально-педагогическую поддержку детей, имеющих повышенную мотивацию к обучению, и множество других задач.

Из вышесказанного видно, что Департамент образования города Москвы решал широкий круг вопросов, как общих, что характерно для органа управления такого уровня, так и локальных, ограничивая тем самым свободу образовательных учреждений.

На территориях административных округов в системе Департамента образования г. Москвы были созданы окружные управления образования. Приказ Департамента образования г. Москвы от 18 октября 2002 г. № 836 «Об утверждении положений об окружных управлениях образования» утвердил положения о 10 окружных управлениях образования города Москвы. В соответствии с положениями окружные управления образования осуществляли непосредственное руководство образовательными учреждениями, находящимися в подчинении округа, осуществляли комплектование групп детских садов. Методические центры, работающие при окружных управлениях, проводили мониторинг уровня образования общеобразовательных учреждений, а именно различные тестирования,

окружные олимпиады, срезовые контрольные работы и т. д. и т. п.

Возвращаясь к свойствам системы, сложно утверждать, что в условиях такой разнородности и гетерогенности названные элементы образовательной системы могли функционировать как единое целое и быть ориентированы на решение общей цели развития Москвы.

Следующим звеном в системе управления образованием в Москве был директор образовательного учреждения. В условиях существовавшей на тот момент федеральной и региональной нормативно-правовой базы уровень директора образовательного учреждения входил в систему внутришкольного управления. В большинстве случаев директор школы назначался учредителем (в Москве это окружное управление образования) сроком до пяти лет. Известно много фактов, когда назначение на директорскую должность было продиктовано не объективными показателями, связанными с результатами профессиональной деятельности назначаемого, а его вкладом как представителя интересов государства и общества в развитие города.

К числу ключевых проблем образования Москвы на тот период можно отнести закрытость системы. В свободном доступе практически не было основополагающих документов о работе системы образования, мероприятия, как правило, были закрыты для широкой общественности, назначение руководителей образовательных учреждений было закрытым, порой субъективным делом. Огромное количество жалоб со стороны родителей и законных представителей учащихся по поводу записи ребёнка в нужную школу, отсутствия взаимодействия с педагогами и руководителями школ ещё раз подтверждало обособленный и достаточно изолированный характер системы столичного образования.

Ситуация накалялась и требовала комплексных изменений в области управления образованием, новых подходов в финансировании образовательных учреждений, формирования единых требований к результатам деятельности школ, а главное — предоставления одинаковых стартовых возможностей всем московским детям. Можно сказать, что «цементирование» сложившейся ситуации могло бы привести к возникновению конфликтов среди горожан, и тогда руководство города, системы образования вынуждено было бы погашать очаги конфликтов, вместо того чтобы заниматься развитием и благоустройством жизни москвичей.

Однако нельзя говорить о том, что в системе образования Москвы до 2011 г. не было изменений, оказывающих влияние на формирование другого облика столичного образования. Многие процессы, которые стали массовыми в Москве за последние 5 лет, в отдельных случаях проявлялись ещё в 1990-е гг. К сожалению, не все из них получили своё развитие в дальнейшем. Причиной тому в большей степени были финансово-экономические обстоятельства.

Важность изменений, происходящих в образовательной системе, которая по своей природе является в том числе и воспитательной, связана с решением ключевой задачи: система должна помочь ученику вырасти полезным для своей страны, общества, города, семьи и для себя самого. А для этого как максимум необходимо воспитать чувство ответственности человека за имеющуюся у него свободу. Но любая воспитательная система может помочь в формировании только тех качеств, которыми обладает сама. И какой собственный пример могла показать школа ещё 5 лет назад?

Если бы мы стали присваивать имя собственное московской школе в 2010 г., то вполне могли бы дать ей латинское определение — schola mendicans — школа просящая. Потому что независимо от того, бедная она или богатая, сильная или слабая, любая московская школа, как и 90% школ страны, просила денег у Департамента образования, обращалась с просьбой о помощи к родителям учеников. Снова возникает вопрос: какие социально полезные качества может воспитать в будущем поколении школа просящая? Ведь воспитательная функция — основная в деятельности школы. Известный английский литературный критик и поэт XVIII в. Сэмюэл Джонсон говорил: «Честность без знаний — слаба и бессмысленна, а знания без честности — очень опасны». Именно воспитательную функцию Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» ставит на первое место в определении понятия «образование»: «Образование — единый целенаправленный процесс воспитания и обучения».

Можно с уверенностью сказать, что результатом такого процесса должна стать успешность выпускника, выражающаяся в его полезности для государства, общества, семьи и себя самого. Полезность же обусловливается наличием качеств и навыков, которые ему пригодятся в жизни. Значит, этими качествами и навыками должна обладать сама школа. Однако по факту, увы, далеко не каждая образовательная организация может этим гордиться.

Ведь сегодня всё чаще и чаще приходится слышать, что наши дети учатся в школе, а не у Школы. Такое понимание ситуации подводит нас к определению Школы не как субъекта, «живого организма», способного сформировать у школьников необходимые для жизни качества, а как «места, куда они приходят».

Обобщая множество определений понятия «субъект», которые даны в философских, педагогических, экономических, социологических и других словарях, мы приходим к выводу о том, что в качестве субъекта может выступать не только человек, но и коллектив, социальная группа, организация, общество, являющиеся активными деятелями в каком-либо процессе. Более того, субъектом может быть источник активной целенаправленной, а также предметно-практической деятельности. Следовательно, Школу мы можем отнести к субъекту, добавляя при этом, что она является и субъектом формирования личности ребёнка. Однако нельзя забывать, что сам ребёнок также является субъектом.

Критерии, в соответствии с которыми мы можем рассматривать Школу как субъект, следует подразделять:

— по целям деятельности;

— по условиям деятельности (среда и др.);

— по видам деятельности;

— по составу участников образовательных отношений;

— по результатам деятельности.

В условиях определения ключевого предназначения Школы возникает правомерный вопрос: а зачем дети ходят в школу в обществе, которое находится на той высокой информационной стадии развития, когда неисчерпаемые массивы информации есть в Интернете, а общение в социальных сетях стало частью их повседневной жизни? И учебник прочитать можно дома, а в репетиторах любой квалификации недостатка сегодня нет.

Действительно, трагедия последних двух десятилетий состоит в том, что школы в своей массе постепенно перестали быть субъектом воспитания, превратившись

лишь в место, в объект передачи знаний от учителей к детям. Сегодня во многих семьях есть солидные домашние библиотеки — нужная книга всегда найдётся дома. Давно не редкость домашние фильмотеки и открытые интернет-коллекции крупных киностудий — смотреть кино дома стало и удобно, и приятно.

Можно с уверенностью сказать, что, если школа останется не более чем местом трансляции информации, её будущее весьма туманно. Месту всегда найдётся замена, а вот субъекту воспитания — вряд ли...

Возвращаясь к ответу на поставленный выше вопрос, мы находим его в том, что Школа как СУБЪЕКТ способна сформировать личность ребёнка, его жизненную позицию, его отношение к окружающему миру, проявляющееся в мыслях и поступках.

Но для того чтобы Школа смогла сформировать жизненно важную позицию ребёнка, она сама должна обладать таковой. Перевод слова «субъект» с латинского языка даёт нам интересное пояснение — ***находящийся в основе***. Это позволяет прийти к мысли о том, что в основе Школы как субъекта лежит её жизненно важная позиция, и только «субъектная Школа» сможет сформировать такую позицию у ребёнка, который научится общаться с родителями, друзьями, педагогами, жить в социуме и в итоге придёт к самоопределению личности. Именно жизненная позиция выпускника станет основой для выстраивания собственной жизненной стратегии, линии эффективного поведения, благодаря чему он будет справляться с возникающими трудностями. Ведь чаще всего зало-

гом успеха в любых начинаниях является активная жизненная позиция человека.

Если Школа будет оставаться лишь местом передачи информации, то вряд ли стоит сетовать на тех, кто, пользуясь правом, предоставленным Законом «Об образовании в Российской Федерации», переводит своих детей на семейное обучение.

Выдавая выпускнику аттестат зрелости, Школа сама должна соответствовать такому аттестату. Деятельность Школы должна сопровождаться характеристиками поведения взрослого субъекта — способностью превращать собственную жизнедеятельность (в данном случае внутренний уклад жизни Школы) в предмет практического преобразования, результаты которого будут полезны обучающимся и их семьям, жителям районов, горожанам, обществу в целом. Школе также необходима способность адекватно оценивать себя и способы своей деятельности, контролировать себя и собственные результаты, нести за них публичную ответственность, изменять себя. Очень важным качеством «взрослой субъектной Школы» является её взаимодействие с внешним миром, ведь именно в этом проявляются свойства и качества самой Школы. И эти свойства и качества обусловливают её внутреннюю жизнь, способствующую формированию жизненно важной позиции выпускников, при которой определяющими факторами станут такие качества, как свобода, независимость, ответственность, критическое мышление, навыки коммуникации и совместной работы, готовность браться за трудные задачи и др.

В исследовании «Новый взгляд на образование» проектной группы Давосского Всемирного экономического форума описаны 16 навыков XXI века, среди которых, помимо базовых (чтение, письмо, математи-

ческая, естественно-научная, информационно-технологическая и финансовая грамотность), названы:

— критическое мышление — умение идентифицировать, анализировать и оценивать ситуации, идеи и информацию, чтобы разработать решение для той или иной задачи;

— креативность — способность представить и разработать новый способ решения задач, умение синтезировать или переосмысливать знания для поиска ответов на вопросы;

— коммуникабельность и умение работать в команде;

— настойчивость и способность к адаптации;

— любознательность;

— инициативность;

— лидерские качества;

— социально-культурная грамотность, т. е. конструктивное и социально, этически, культурно приемлемое взаимодействие с другими людьми[1].

Кроме того, среди наиболее популярных требований работодателей к личностным качествам кандидатов (причём вне зависимости от сферы деятельности и отрасли) кадровые аналитики выделяют:

— уверенность в себе, умение себя подать;

— надёжность для партнёров;

— внутренняя свобода, отсутствие закомплексованности;

— авторитет и доверие в профессиональной среде;

— конкурентоспособность;

— справедливость;

— ответственность.

[1] См.: Доклад проектной группы Давосского Всемирного экономического форума «Новый взгляд на образование: Раскрывая потенциал образовательных технологий», 39 с.

Совокупность приведённых личностных качеств обучающегося говорит о том, что уклад школы, её жизненная позиция во внешней среде становятся наглядным пособием для учеников, для выработки их собственного отношения к жизни.

Однако необходимо отметить, что навыки и качества формируемой личности, обозначенные в докладе Всемирного экономического форума, не являются новыми для системы российского образования. Комплекс таких характеристик в наиболее полном виде отражён в портретах российского выпускника на всех уровнях образования в Федеральных государственных образовательных стандартах начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования.

В условиях современного нормативного законодательства, новых требований, предъявляемых государством и обществом к Школе, она фактически становится субъектом финансово-экономических, правовых, гражданских, общественных отношений, способным выстраивать взаимоотношения с другими субъектами. Приоритетность данной позиции Школы определяет и содержание её деятельности — чему учить, как учить и, самое главное, для чего учить.

Очевидно, при таком подходе Школа перестаёт быть МЕСТОМ пребывания (а иногда и отбывания) наших учащихся и становится СУБЪЕКТОМ по формированию их личности для жизни в сложном, изменяющемся, взрослом мире.

В этой связи первая стратегическая педагогическая задача, которая была определена в системе столичного образования в 2011 г., заключалась в том, чтобы поставить школу в такие условия, которые выработали бы у неё навыки и качества, позволившие ей стать субъектом формирования личности ребёнка, а имен-

но стать авторитетной, заслуживающей доверия, солидной, самодостаточной, свободной и ответственной за свою свободу, а также надёжной для всех внешних партнёров.

Понятно, что такие качества Школы, как свобода и осознание ответственности за неё, не возникают по команде. Они формируются в ходе изменений, порой проходящих тяжело, в первую очередь для самих образовательных организаций. Как это ни странно звучит, для того чтобы изменилась психология людей, руководящих школой и работающих в ней, должны измениться принципы финансирования образовательной организации.

Была еще одна причина для изменения принципов финансирования.

Древнегреческий философ Аристотель назвал город «единством непохожих». Но людей, живущих в одном городском пространстве, может объединять одна цель. И такой общей целью стал рост конкурентоспособности нашего города в глобальном мире. Конкурентоспособность Москвы определяется многими факторами — от внешних, таких, как вклад в формирование лидерских позиций нашего государства в международном пространстве, до внутренних — предоставления всех условий и возможностей москвичам для их полноценной и комфортной жизни.

Безусловно, каждый человек, каждая отрасль своими успехами, достижениями увеличивают свой вклад в развитие конкурентоспособности Москвы. Свой вклад старается увеличить и система образования. Рост вклада в увеличение конкурентоспособности Москвы и стал целью модернизации московской системы образования. Такая цель недостижима без решения двух задач: максимальное развитие способностей каждого москвича и сохранение консолидации городского сообщества.

Следует отметить взаимосвязь этих задач: хорошее образование, основанное на раскрытии потенциала человека и совершенствовании его сильных сторон, умение понимать и принимать других, непохожих на него людей и свой собственный мир снижают риск возникновения конфликтов в обществе. При этом внутри системы потребовалось произвести ряд необходимых настроек, запуск нужных инструментов для создания условий, способствующих решению этих задач.

В 2010 г. финансирование образовательных учреждений в Москве зависело от их статусов. Для подавляющего большинства московских школ, не обладавших статусом «лицей», «гимназия», «центр образования», «школа здоровья», финансовый норматив составлял 63 тысячи рублей на одного обучающегося в год. При этом были школы, которые получали даже меньше установленного норматива. Так называемые «статусообладающие» школы получали средств в 3—5 раз больше.

Серьёзные организационные и структурные изменения в системе московского образования начались с перехода в 2011 г. к финансированию, которое следовало за учеником и не зависело от статуса образовательного учреждения. Его в соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86-ПП «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве» принято называть нормативно-подушевым. Но наиболее правильно было бы его назвать формульным, поскольку в основе такого финансирования заложены нормативы и простые формулы расчёта, речь о которых пойдёт дальше на страницах нашей книги.

Сегодня московская школа живёт по понятным формулам: будь то объём субсидии на выполнение го-

сударственного задания, размер бюджетного финансирования дополнительных образовательных программ или величина оплаты труда директора. Надо сказать, что ни в одной формуле нет параметра «как решит начальник».

Школам, первоначально вошедшим в 2011 г. в пилотный проект (их было 125), а сегодня и всем школам города был обеспечен равновысокий, на уровне гимназий, норматив финансирования на одного учащегося, в том числе коэффициенты к установленным нормативам на обучение детей-инвалидов. То есть в основу формульного принципа финансирования заложены расходы не на содержание системы (площади зданий, штатное расписание и т. д.), как это было прежде, а на ребёнка. Подробно о том, насколько финансирование московских школ стало педагогически ориентированным, мы расскажем в следующей главе нашей книги. Однако позволим себе акцентировать внимание заинтересованного читателя на том, что раньше доходная часть бюджета школы складывалась из следующих компонентов:

— статуса;
— часов учебного плана;
— административно-управленческого штата;
— квадратных метров занимаемых помещений.

А к расходной части относились ученики и работающие с ними учителя.

В современной системе образования Москвы часы, административный штат и квадратные метры перешли в расходную часть, а вот ученик как основной финансируемый параметр и косвенно учитель, к которому этот ученик при-

ходит, обеспечивают наполнение доходной части школьного бюджета и являются залогом финансовой устойчивости школы. Справедливость такого подхода вряд ли кто-то сможет оспорить, ведь благодаря этому сегодня московская школа заинтересована в каждом ученике.

Новая логика финансового обеспечения стала мощным мотивирующим инструментом всех последующих изменений. В системе, ориентированной на ученика, а не на площади зданий или штатные единицы, финансирование становится катализатором роста качества образования. Как точечный полив в сельском хозяйстве — поливается то, что должно расти, — так и в столичном образовании сегодня средства направляются только на то, что приводит к результатам, удовлетворяющим потребности москвичей. И школа самостоятельна в выборе своих «точек полива». В итоге учительский труд в Москве справедливо вернулся в разряд уважаемых, престижных и достойно оплачиваемых профессий. А значит, появилась возможность воспитывать в детях такие качества, как уверенность в себе и здоровое самолюбие. При этом механизмы аттестации, независимой оценки качества работы учителей, подтверждения учителями своей квалификации становятся защитными барьерами от самоуспокоенности, самоуверенности и самовлюблённости. А уклад школы, царящая в ней творческая атмосфера, нацеленность на общий результат не позволяют учителям быть скучными и неяркими.

Однако при всей очевидности положительных последствий, внедрённые финансово-экономические инструменты многими были встречены без энтузиазма. Некоторые недоброжелательные оппоненты системы столичного образования моментально назвали такой подход «властью бухгалтеров». Безусловно, хочется им возразить: цель была вовсе не «бухгалтерская», а сугубо педагогическая (собственно, как и вся школьная экономика) — помочь Школе стать для учеников примером грамотного поведения в современном мире, чтобы она, в свою очередь, смогла помочь ребятам в формировании определённого набора нужных им в жизни качеств и стала субъектом воспитания, у которого учатся.

Надо сказать, что тема образования, несомненно, относится к разряду тем, которые не оставляют общество равнодушным. Отсюда периодически наблюдаемая неоднозначная оценка изменений, происходящих в системе московского образования. Но если оставить эмоции и проанализировать основные показатели, характеризующие развитие отрасли, то можно убедиться, что абсолютно все независимо измеряемые показатели демонстрируют позитивную динамику.

Более того, даже социологические опросы, по определению построенные на субъективной оценке опрашиваемых, показывают рост числа респондентов, удовлетворённых работой системы образования. Но при этом не стоит забывать, что в процессе преобразований многие бывшие административные работники остались не у дел. И что им с того, что система без них стала работать только качественнее? Не важно, что цифры убедительно это доказывают. У них-то осталась обида.

Некоторые бывшие директора, их заместители, методисты, чиновники, бухгалтеры и даже отдельные учителя, которые раньше были исключительными

и этим пользовались, сегодня, когда такая исключительность стала нормой для большинства школ, по словам Жванецкого, «возбуждают массы», занимаясь критиканством в адрес любых позитивных изменений. На ум приходят два высказывания по этому поводу. Первое принадлежит детской писательнице XIX в. Софье Фёдоровне Сегюр-Ростопчиной, которая писала, что «мало найдётся людей, для которых правда не звучала бы как обида». А авторство второго принадлежит Вудро Вильсону, 28-му президенту США: «Если хочешь нажить врагов — попробуй что-нибудь изменить...»

3. Педагогически ориентированное финансирование Школы

Личностно-ориентированное финансирование как основа формирования ответственной Школы

Есть решения, которые отрезают путь назад. Их непременно надо принимать.

Не тратьте время в поиске препятствий: их может и не существовать.

Франц Кафка

Долгое время для модели финансового обеспечения в системе образования было характерно планирование расходов без их прямой взаимосвязи с результатом. На сегодняшний день такая модель оказалась несостоятельной в условиях применения нового финансового механизма предоставления образовательных услуг, направленного на достижение измеряемого образовательного результата, необходимого государству, обществу и самим обучающимся. Измеряемость такого результата для ребят определяется во многом их образовательной успешностью. Такая успешность складывается из тех завоеваний, побед, образовательных достижений, которых они могут добиться в образовательном процессе, на конкурсах, олимпиадах, различных внешних испытаниях, что, безусловно, поможет им стать успешными людьми в будущем. Можно сказать, что успешность школьников является одной из составляющих качества современного образования.

Необходимо подчеркнуть, что с принятием новых нормативно-правовых актов понятие качества образования стало не только педагогическим, но и экономическим. В данном случае мы считаем необходимым возразить тем, кто не видит связи между финансовыми механизмами и новым качеством образования. Нормативно-подушевое, или формульное, финансирование фактически стало ключевым механизмом обеспечения качества в современной системе образования, другими словами, финансово-экономические механизмы стали основой устойчивости образовательной системы в целом.

В 2007 г. одним из первых термин «формульное финансирование» произнёс заместитель министра образования и науки Российской Федерации Исаак Калина. Тогда многие авторы, следившие за ходом событий в российской системе образования, восприняли это как вектор развития системы и стали надеяться, что «от хороших слов будет осуществлён переход к хорошим делам!»[1].

Изучая базу источников, представленных в Интернете, а также педагогическую и экономическую литературу за период с 2007 по 2015 г., мы заметили, что отношение к проблеме нормативно-подушевого финансирования в образовании далеко не однозначное. Одни авторы не верят (точнее, не верили) в эффективность такого подхода, мотивируя это тем, что подобное финансирование станет реальным рычагом для получения новых образовательных результатов только в случае, если будут реализованы такие принципы, как прозрачность планирования расходов на

[1] *Вифлеемский А. Б.* Станет ли нормативно-подушевое финансирование эффективным механизмом? [Электронный ресурс] // Издательский дом «Первое сентября» — Режим доступа: http://ps.1september.ru/article.php?ID=200800502

финансирование образовательных организаций, справедливость распределения средств в системе образования, формульное распределение средств и др. А это, по их скептическому мнению, почти недостижимо. Другие же считают, что именно нормативно-подушевое финансирование станет эффективным механизмом управления образовательной организацией, если формулы расчёта нормативов будут учитывать прежде всего качество работы школ.

Следует отметить, что в середине XX в. в либеральных концепциях использовались аналогичные подходы в экономике образования. *Милтон Фридман* (1912–2006), американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике, занимался развитием идей, связанных с такого рода финансированием. Сущность его замысла заключалась в том, что необходимо было создать механизм конкуренции образовательных организаций для учащихся, нацеленных на получение лучшего образования. Он выступал за рост автономии школ в расходовании бюджетных средств, особенно в части оплаты труда эффективно работающих учителей. Размер заработной платы педагогов должен был быть увязан с качеством и результатами их профессиональной деятельности. В итоге все эти меры должны были работать на повышение качества образования в целом[1].

Как было отмечено выше, одним из главных процессов, определяющих развитие системы московского образования до конца 2010 г. (к моменту прихода новой команды Департамента образования г. Москвы и начала всех изменений), было принятое ранее финансирование статусов образовательных учреждений.

[1] См.: *Фридман М.* Капитализм и свобода. Глава IV. Роль государства в сфере образования. — М.: Новое издательство, 2006. — С. 110—132 .

Уже на первый взгляд становится очевидным, что в результате такого подхода к системе финансирования происходит полный отрыв объёма выделяемых государством средств от главных их получателей — обучающихся. Ведь разница в финансировании — это разница в условиях для организации целостного образовательного процесса, доступного всем без исключения детям.

В этой связи в 2011 г. в системе московского образования была поставлена задача — обеспечить каждому школьнику города равные условия для того, чтобы он смог стать успешным человеком в нашем современном и очень разнообразном мире.

«Каждому москвичу — хорошая школа, отвечающая его потребностям, недалеко от дома» — принцип, лежащий в основе задач и связанных с ними преобразований в системе образования Москвы.

Постановка такой задачи и обусловила начало пилотного проекта по развитию общего образования и принятие упомянутого нами выше Постановления Правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86-ПП. Теперь деньги в московскую школу стали приходить из расчёта на одного обучающегося. Бюджетное финансирование стало осуществляться не по смете расходов, как было ранее, а в виде единой субсидии. При этом каждая школа получила возможность самостоятельно распределять бюджетное финансирование на те нужды, которые были ей действительно необходимы для реализации образовательного процесса и получения высоких образовательных результатов.

Более того, каждая школа получила бюджетное финансирование на осуществление образовательных программ дополнительного образования, оплату коммунальных услуг, проведение текущего ремонта, приобретение учебников, оборудования, в том числе необ-

ходимого для реализации городских образовательных проектов, компьютерной техники, организацию охраны и питания.

«Пилотный проект — это проект по формированию нового уклада жизни школы, основанного на ответственности и свободе».

Из выступления Калины И.И.

Говоря о реализации пилотного проекта по развитию общего образования Москвы, следует сказать, что его основными направлениями стали:

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

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

— информатизация образовательного процесса;

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

— расширение финансовой самостоятельности школ для эффективного управления ресурсами[1].

Итак, именно новые финансово-экономические механизмы должны были обеспечить реализацию всех вышеназванных направлений.

В связи с появлением пилотного проекта в системе столичного образования произошло ещё одно очень важное событие. Теперь Департамент образования потерял возможность административного управления

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

школой в части распределения финансовых средств. Чиновники перестали влиять на размер финансирования школы в сторону как его уменьшения, так и увеличения. Теперь это зависит не от них. С переходом на формульное финансирование это стало зависеть исключительно от самой школы и от её педагогического коллектива. Возникла ситуация прямого взаимодействия школы и жителей Москвы, и только от самой образовательной организации стало зависеть, поведёт москвич своего ребёнка в ту или иную школу или нет.

Сегодня школе и экономически выгодно, чтобы детям в её стенах было хорошо.

Надо признать, что новые финансово-экономические механизмы, меняя характер взаимодействий в системе образования, делая школу свободной от субъективизма и воли чиновников, ставят в центр всех отношений УЧЕНИКА. Данный аргумент доказывает объективность того факта, что пилотный проект по развитию общего образования в Москве не является финансово-экономическим, а носит исключительно социально-педагогический характер.

«Деньги следуют за учеником»

С принятием нового нормативного законодательства в системе образования Москвы ситуация в московском образовании кардинально изменилась. Как уже неоднократно отмечалось, теперь объектом финансирования на всех уровнях образования стал ребёнок, а не статус образовательной организации. И неважно, в какой школе он учится, — в гимназии, лицее или средней общеобразовательной школе, — важно, что конечный потребитель бюджетных средств — это ученик с его изначальными способно-

стями и потенциальными возможностями, которые, конечно, можно развить в условиях равновысокого финансирования.

Целенаправленно подчеркнём, что расходы в расчёте на одного обучающегося могут различаться только в том случае, когда финансируется ребёнок с особыми образовательными потребностями, для обучения и развития которого необходимо создание специальных дополнительных условий.

«Новые финансово-экономические механизмы делают невозможным существование школы, условно говоря, из трёх учеников, которые, не обладая особыми потребностями, получают ресурс в несколько раз больше, чем дети в соседних школах. Учителя должны понимать, что государство даёт ресурс не школе, не учителю, а ученику. Правом на ресурс в образовании обладает только тот гражданин, который учится. Новая система оплаты труда лишний раз подчёркивает, кому именно принадлежит ресурс, показывает, что у учителя учится конкретный ученик, а не какая-то безликая масса»[1].

Следствием перехода столичной системы образования на формульное финансирование стало повышение заинтересованности школы в работе с каждым учащимся, в сохранении и приумножении ученического контингента. В тех московских школах, куда стремится записаться большой поток желающих, открывается необходимое количество классов, где преподают квалифицированные педагоги, которые благодаря именно формульному финансированию получают за свой труд достойную заработную плату.

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

Утверждения, которые в последние годы звучат на всех педагогических советах, что система образования становится личностно ориентированной, теперь находят подтверждение в финансовых механизмах. Сам финансовый механизм становится личностно ориентированным, тем самым подкрепляя личностно ориентированные содержание, методики и технологии образования[1].

Говоря об очевидных преимуществах развития и перехода образовательных организаций на нормативно-подушевое финансирование, необходимо назвать следующие:

— снижается влияние субъективных факторов при распределении финансовых средств (получение образовательной организацией соответствующих денежных ресурсов в определённом объёме зависит от установленных нормативов финансирования, а не от административных решений);

— повышается самостоятельность образовательных организаций (школа получает финансовые средства без разбивки по статьям экономической классификации и сама определяет направления их использования, но такая свобода влечёт за собой и повышенный уровень ответственности);

— возрастает заинтересованность образовательных организаций в эффективном и законном использовании выделенных средств;

— нормативно-подушевое финансирование является мотивирующим фактором создания крупных обра-

[1] *Калина И. И.* Механизм финансирования школы становится личностно ориентированным. По материалам интервью 11.05.2011. [Электронный ресурс] // Интернет-издание «Просвещение» — Режим доступа: http://press.prosv.ru/2011/05/mehanizm-finansirovaniya-shkolyi-stanovitsya-lichnostno-orientirovannyim/#more-897

зовательных организаций с целью охвата как можно большего количества детей и предоставления им широкого спектра предложений в соответствии с их образовательными потребностями;

— развивается здоровая конкуренция между крупными образовательными организациями в оказании образовательных услуг потребителям.

Формульное распределение средств в системе образования Москвы

В московской системе образования сегодня существует нормативный способ планирования затрат и формульное распределение средств. Средства распределяются не по усмотрению Департамента образования г. Москвы, как это было ранее, а по чётко определённым формулам и в строгом соответствии с порядком, установленным нормативным правовым актом (Постановление Правительства г. Москвы № 86-ПП от 22 марта 2011 г.). При этом нормы абсолютно обоснованны. Важно отметить, что в настоящее время у Департамента остались лишь две функции: выработка правил, общих для всех, и мониторинг их соблюдения. Всё остальное — у коллектива школы.

Рассмотрим некоторые формулы расчёта выделения субсидий государственным образовательным организациям г. Москвы.

Расчёт субсидии на реализацию дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования:
Субсидия = Численность обучающихся × Норматив затрат.

Расчёт субсидии на реализацию дополнительного образования детей:
Субсидия = (Численность обучающихся × 75% × Расчётная сумма финансирования) / 2.

Расчёт субсидии на содержание имущества:
Субсидия = Численность обучающихся × Норматив на содержание имущества.

Расчёт целевых субсидий (повышение квалификации, текущий ремонт):
Субсидия = Численность обучающихся × Расчётная сумма финансирования.

Из приведённых формул видно, что ключевым параметром, в соответствии с которым происходит расчёт образовательной услуги, является численность обучающихся, что подтверждает тезис «Деньги следуют за учеником». Кроме того, очевидно, что формульное финансирование касается не только образовательного процесса. Оно относится и к расчётам на коммунальные платежи, к выделению средств на текущий ремонт и многому другому.

Обращаясь к конкретным цифрам, следует сказать, что сегодня объём финансового обеспечения в соответствии с нормативными затратами на оказание только государственных услуг по реализации образовательных программ начального общего образования в государственных образовательных учреждениях Москвы составляют 85 тысяч рублей, основного общего — 107 тысяч рублей и среднего общего – 123 тысячи рублей на одного обучающегося в год соответственно.

Хочется отметить, что формульное финансирование сопровождается рядом ключевых механизмов, обеспе-

чивающих его развитие. Прежде всего это переход на новую систему оплаты труда (НСОТ), которая предусматривает увеличение зависимости уровня оплаты труда от качества работы педагогов. НСОТ, увеличение финансирования образовательных организаций в сочетании с финансово-хозяйственной самостоятельностью, более рациональным подходом к использованию кадровых ресурсов обеспечили рост заработной платы воспитателей, учителей, преподавателей и мастеров производственного обучения.

В настоящее время система стимулирующих выплат педагогическим работникам образовательной организации включает в себя поощрительные выплаты именно по результатам их труда:

По итогам 2015 г. средняя зарплата педагогических работников общего образования составила 66,0 тыс. рублей. В 2010 г. значение данного показателя составляло 35,1 тыс. рублей, рост — 88 %. Заработная плата учителей составила 74,9 тыс. рублей (2010 г. — 39,2 тыс. руб., рост — 91 %).

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

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

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

В рамках системы поощрения педагогов, достигающих лучших образовательных результатов, 11 сентября 2013 года по инициативе Мэра Москвы утверждён Почетный знак «Заслуженный учитель города Москвы». В 2015 г. список лауреатов пополнился ещё 43 талантливыми учителями, награждёнными мэром Москвы.

— результативность проведения общешкольных мероприятий и участия в городских мероприятиях и проектах;

— другие основания[1].

В последние годы много говорится о том, что труд учителя изменился по сути, что теперь учитель перестал быть «вещателем», так называемым оракулом, единственным источником информации для учеников. У нынешнего учителя появились современные профессиональные роли — исследователь, консультант, организатор, руководитель проектов, навигатор эффективной работы учащихся со знанием и др. В связи с этим изменилась и задача сегодняшнего педагога — теперь это создание и организация условий, инициирующих учебную деятельность школьников, ведущую к образовательным результатам.

В прежней традиции оплата труда учителя базировалась лишь на том, сколько часов он «вещал» ученикам. Изменения в оплате учительского труда подтверждают, что характер профессиональной деятельности трансформируется. Получается, что это уже не «вещание», а организация работы ученического коллектива, деятельность по управлению этим коллективом. В связи с этим можно заключить, что пилотный проект по развитию общего образования в Москве меняет

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

характер взаимоотношений между всеми участниками образовательного процесса: учеником и учителем, учителем и директором, школой и родителями. Ребёнок всегда был важен для школы в моральном плане, а теперь он важен ещё и в финансово-экономическом.

При введении новой системы оплаты труда нет никаких финансовых оснований для того, чтобы кто-то из педагогов пострадал, потому что фонд оплаты труда у всех школ, участвующих в проекте, увеличивается ежеквартально. Это означает, что уровень зарплат всех сотрудников при неизменной нагрузке точно не уменьшится. При этом появляется возможность стимулировать тех, кто делает школу наиболее привлекательной для родителей, вносит свой вклад в привлечение новых учеников, то есть фактически обеспечивает увеличение финансирования школы.

Более того, появление материального стимула у педагогов резко снижает необходимость административного контроля. Контроль, естественно, не отменяется, но у учителя появляется личная мотивация обеспечивать такие результаты обучения ребёнка, чтобы он хотел учиться в этой школе. Таким образом, у общества появляется реальная возможность включиться в управление школой через финансовые механизмы, через систему оплаты труда, которая подразумевает, что стимулирующая часть обязательно распределяется с участием управляющего совета, то есть, прежде всего, родительского сообщества[1].

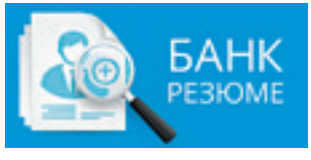
Нормальная заработная плата педагогов уже сейчас привела к отсутствию педагогических вакансий в образовательных организациях Москвы и повышению престижа учительской профессии в столичном реги-

[1] *Калина И. И.* Механизм финансирования школы становится личностно ориентированным. По материалам интервью 11.05.2011. [Электронный ресурс] // Интернет-издание «Просвещение» — Режим доступа: http://press.prosv.ru/2011/05/mehanizm-finansirovaniya-shkolyi-stanovitsya-lichnostno-orientirovannyim/#more-897

оне. Но, несмотря на отсутствие вакансий, профессиональное развитие, совершенствование кадрового ресурса и повышение престижа учительской профессии продолжают оставаться приоритетными задачами столичной системы образования.

В этой связи хотим привести один интересный факт, характеризующий качественное развитие системы московского образования, который также стал возможен в первую очередь благодаря именно формульному финансированию. Сегодня число учителей, желающих обрести работу в московских школах, уже намного превысило число вакантных рабочих мест, в связи с чем в системе образования города Москвы создан Портал для педагогических работников, желающих трудоустроиться (resume.educom.ru).

На Портале педагогам предоставляется возможность разместить своё резюме с указанием желаемой должности и места работы. Руководители образовательных организаций имеют возможность ознакомиться с размещёнными резюме и пригласить заинтересовавшего их соискателя на собеседование, более того, осуществить подбор кадров на конкурсной основе. При этом важно, чтобы с помощью Портала учителя находили предложения, которые позволят им расти, развиваться и получать от работы удовольствие, а директора — учителей, которые максимально соответствуют задачам образовательных организаций. Подчеркнём, что возникшая на данный момент ситуация, когда школа нужна учителю, — это ещё один значимый результат системы московского образования, возможный благодаря новым финансово-экономическим механизмам.



Финансово-экономическая самостоятельность образовательных организаций города Москвы

«Полноценное нормативно-подушевое финансирование возможно лишь в том случае, если средства на обеспечение образовательного процесса поступают непосредственно на счета образовательных организаций и распределяются руководителем по конкретным направлениям расходов»[1], — пишут коллеги, занимающиеся изучением вопроса функционирования новых финансово-экономических механизмов в системе образования. Такой убедительный, на наш взгляд, теоретический тезис хочется подкрепить примером развития современной системы столичного образования.

В системе образования города Москвы денежные средства не централизуются на уровне Департамента образования и доходят в полном объеме до образовательных организаций по тем формулам расчета, о которых мы говорили выше. Более того, сегодня в столичном Департаменте образования отсутствует финансовое управление. В условиях формульного финансирования в этом нет никакой необходимости. Ныне действующее управление экономического анализа фактически занимается разработкой инструментария для самоанализа эффективности деятельности образовательных организаций города Москвы, а также изучением их экономики с целью повышения эффективности и результативности их деятельности.

[1] *Вифлеемский А. Б.* Станет ли нормативно-подушевое финансирование эффективным механизмом? [Электронный ресурс] // Издательский дом «Первое сентября» — Режим доступа: http://ps.1september.ru/article.php?ID=200800502

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

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

Переход на формульное финансирование обозначил ещё одно серьёзное изменение в школе. Это изменение принципов управления образовательной организацией. Ведь раньше, когда финансировалось штатное расписание, директору было выгодно держать «раздутый» административно-управленческий персонал: чем больше заместителей, тем больше денежных средств получит школа. Ситуация доходила до абсурда, — на ученический коллектив из 300 человек могло приходиться до 15—17 администраторов. Хотя, чему удивляться, ведь это было одной из статей дохода школы. Сегодня ситуация изменилась: можно иметь большой штат заместителей, но их деятельность будет финансироваться из тех средств, которые принесут школе

ученики в рамках формульного финансирования. Поэтому в нынешних условиях выгоднее иметь больше учеников, нежели заместителей директора по разным, порой дублирующим друг друга, направлениям работы. И этот аргумент является прямым подтверждением тому, что в экономике современной столичной системы образования ученик перешёл из разряда расходной части в доходную.

Так, в 2011 г., в соответствии с Постановлением № 86-ПП, фонд оплаты труда руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций г. Москвы мог составлять не более 15,1 % от фонда оплаты труда педагогических работников, непосредственно осуществляющих учебный процесс, что для многих школ было трудновыполнимо. В 2015 г. доля фонда заработной платы административно-управленческого персонала московских образовательных организаций снизилась до 6,3%.

Нормативно-подушевое финансирование, переход на новую систему оплаты труда педагогов и другие изменения привели к тому, что современная московская школа стала самостоятельной, крупной финансово устойчивой организацией. Всё больше школ формирует у себя «среду ответственности», в которой растут юные москвичи. Данный очевидный факт ещё раз подтверждает значимость школы, как субъекта формирования личности ребёнка. А среда в такой «субъектной школе» является неотъемлемым инструментом воспитания в учащемся личной ответственности за его личную свободу, без чего, в свою очередь, невозможна полезность в будущем взрослого человека: для государства, общества, семьи и для себя. Ответственная школа сегодня — залог полезности её выпускника завтра.

Например, чаще всего в финских школах отсутствует административная ставка (директор может работать на 2—3 школы сразу).

4. Управление московской школой в современных условиях

Открытость и прозрачность образовательной системы города Москвы

Нельзя управлять тем, что невозможно измерить, ... но всего, что измеримо, можно достичь.

Билл Хьюлетт

Говоря о формировании ответственной школы или школы, ответственной за свою свободу, способной формировать аналогичные качества у школьников, необходимо понимать, что такие категории, как ответственность и свобода, совершенно неразделимы, — чем больше свободы, тем выше ответственность.

Нынешний этап развития системы московского образования обусловлен решением двух важных задач: предоставить школам максимально допустимую свободу и предельно использовать все современные возможности для реализации школой публичной ответственности перед городом за свои результаты.

Надо сказать, что в условиях равновысокого финансирования возникает возможность формирования открытости системы образования. Школы, находящиеся в равных условиях, реализуют общие правила взаимодействия внутри системы. В этой связи ключевыми принципами функционирования современной системы московского образования становятся её открытость и прозрачность. Именно эти принципы,

а также расширение доли участия общественности в деятельности органов исполнительной власти, стали неотъемлемыми инструментами для развития качества системы образования в целом.

Регулярно с площадки Департамента образования транслируются открытые мероприятия. Циклограмма таких мероприятий размещена на сайте Департамента по адресу: http://video.dogm.mos.ru.

Среди открытых и доступных всем желающим мероприятий особо следует отметить видеоселектор, основной задачей которого до недавнего времени было обозначение ключевых позиций Департамента в системе образования. На сегодняшний день эта задача решена, и теперь еженедельный видеоселектор — это площадка для демонстрации лучших практик для обмена мнениями и обсуждения профессиональных вопросов, а также это возможность реализации успешных управленческих и педагогических решений, полезных и необходимых для города.

Современные технологии неизбежно превращают нашу жизнь в «жизнь за стеклом».

Из выступления Калины И.И.

В открытом доступе проходят обучающие семинары-совещания по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, внедрения и эксплуатации информационных систем, тематические селекторы, например совещание по государственной регламентации образовательной деятельности и оценке качества образования, селекторное совещание «Час завуча», «Дополнительное профессиональное образование в Москве», селекторные совещания по вопросам дополнительного образования и воспитания обучающихся, развития талантов школьников, а также

еженедельные тематические пресс-конференции. Два раза в месяц проходит общегородское онлайн-совещание для родителей обучающихся, руководителей и сотрудников образовательных организаций, широкой общественности.

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

Следующим шагом к достижению открытости и доступности в системе столичного образования стал запуск в 2015 г. интернет-телеканала «Московский образовательный» (http://mosobr.tv/). Интернет-телеканал транслирует студийные новости, информационные сюжеты, авторские аналитические передачи, видеоматериалы школьного телевидения и увлекательные тематические ток-шоу. Его задача — сделать образование интересной, нескучной и обсуждаемой темой, в полном объёме использовать интерактивные обучающие возможности Интернета, а также как можно более доступно и объективно информировать аудиторию обо всём самом важном, что происходит в образовательно-культурном пространстве столицы. Многие школы, колледжи Москвы являются постоянными участниками вещания, рассказывая о своей жизни, они тем самым демонстрируют москвичам привлека-

тельность и результативность своей образовательной организации.

Надо сказать, что сайт Департамента образования города Москвы является источником актуальной и полезной информации для участников образовательных отношений разных категорий — учащихся и их родителей, педагогов и руководителей образовательных организаций, а также всех желающих.

Ключевые принципы открытости и прозрачности системы московского образования, кроме вышесказанного, реализуются через различные формы работы с населением. Так, в 2015 г. была создана Общественная приёмная Департамента образования, где любой гражданин может получить консультацию специалистов Департамента по разным волнующим москвичей вопросам. Более того, в работе Общественной приёмной активное участие принимает Городской родительский экспертно-консультативный совет при Департаменте образования города Москвы, что позволяет находить оптимальные решения различных проблем.

В связи с переходом на формульное/личностно ориентированное финансирование, принципы открытости и прозрачности московского образования стали действенными и эффективными инструментами для решения задач системы. Планирование расходов московских образовательных организаций также характеризуется открытостью и прозрачностью. Общественность, любой родитель, педагогический коллектив имеют возможность на основании открытых данных, размещённых на сайтах московских школ, а также нормативных актов, опубликованных на сайтах Правительства Москвы, Департамента образования города Москвы, узнать размер финансирования конкретной образовательной организации.

Важнейшую роль в реализации принципов открытости и прозрачности играют современные информационно-аналитические системы. Современная московская школа в процессе своей деятельности ежедневно использует различные городские информационные системы. Преимуществом таких систем является уменьшение «бумажной» нагрузки на государственные образовательные организации: автоматизированное формирование отчётности, начисление заработной платы, снижение количества запросов в организации и многое другое. Иллюстрацией эффективного применения современных технологий может служить пример автоматизированной системы учёта контингента обучающихся, через которую осуществляется зачисление, перевод и учёт детей в школах. Кроме того, важным управленческим инструментом для работы руководителей столичных образовательных организаций является универсальная автоматизированная система «Бюджетный учёт», в которой школы ведут бухгалтерский и кадровый учёт, начисляют заработную плату работникам. Существуют другие информационно-аналитические системы, с помощью которых ежеквартально на основе первичных данных бухгалтерского учета в автоматическом режиме формируются сведения, включая данные о выполнении Указов Президента РФ от 7 мая 2012 г., а также различные информационные материалы, в том числе паспорта готовности школ к новому учебному году. Таким образом, вся необходимая городу информация о деятельности школы содержится в информационных системах, и соответственно никаких дополнительных запросов в адрес школ не требуется. При этом формируемая школами первичная информация сохраняется и не может быть

исправлена Департаментом, или иными городскими структурами. Так, руководители школ должны помнить о том, что информация, размещённая и подтверждённая школой в информационных системах, становится абсолютно прозрачной и открытой для всего города. Более того, эта информация является официальной, а в случае подписания школой её электронной подписью ещё и юридически значимой. Она используется городскими структурами в оценке деятельности школ и не может быть изменена либо отозвана. Например, занесённая в автоматизированную систему учёта контингента информация о численности детей используется при расчёте финансирования школы, и искажение данной информации ведёт к нецелевому и незаконному использованию школой необоснованно выделенных ей финансовых средств. Необходимо учитывать тот факт, что при недостоверности информации, представленной через информационные системы, руководители образовательных организаций несут полную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Рейтинг школ как инструмент мотивирующего управления в системе образования Москвы

Анализ образовательной ситуации в Москве, проведённый в конце 2010 г., показал, что отсутствие единых объективно измеряемых показателей работы школ неизбежно приводило к формированию эмоциональной, подчас необъективной оценки работы образовательной организации, ограниченной определениями «хорошая» или «плохая», и, как следствие, к отсутствию заинтересованности кол-

лективов школ в общем измеряемом положительном результате.

Следует отметить, что абсолютная прозрачность и равнодоступность финансирования образовательных организаций позволили открыто сравнивать результаты их деятельности. С 2011 г. в Москве формируется ежегодный независимый рейтинг школ, который стал объективной и общепризнанной шкалой оценки качества московского образования.

Это тот случай, когда, понимая логику идущих в стране преобразований, система московского образования действовала на опережение, что и позволило московским школам спокойно принять в 2013 г. условия рейтинга лучших школ России и достойно в нём представить Москву. Динамика результатов московских образовательных организаций в российском рейтинге за 2013 и 2015 г. объективно свидетельствует о несомненно положительных достижениях столичных школ: их количество в ТОП-25 выросло более чем на 70 % (от 7 до 12), в ТОП-500 — на 62% (от 89 до 139).

Как известно, в основе любого метода управления лежит мотивирование. Если стимулы мотивации разделять на внешние и внутренние, то к внешним можно отнести заработную плату, продвижение по службе, похвалы и признание и другие. Внутренними стимулами мотивации могут быть содержательность и значимость выполняемой работы, самоуважение, удовольствие от общения, возникающее в процессе работы, чувство достижения результата.

Надо сказать, что для реализации внутренних стимулов мотивации педагогических коллективов и в целом образовательных организаций нынешняя

система образования Москвы предоставляет большие возможности. Одной из таких возможностей является рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников. Рейтинг является средством стимулирования их развития, а также инструментом управления на разных уровнях системы образования г. Москвы — общегородском, межрайонном и, собственно, школьном.

Говоря о формировании рейтинга столичных образовательных организаций, необходимо отметить, что ранжирование проводится на основе данных о результатах деятельности школ, содержащихся в общегородских информационно-аналитических системах Департамента образования города Москвы. Другими словами, школы не обременены сбором данных и заполнением каких-либо форм.

В ходе построения модели рейтинга образовательных достижений в его основу были заложены базовые принципы:

— соотнесения вектора результатов с вектором ориентиров развития;

— учёта независимых объективных измерителей;

— прозрачности и открытости;

— сбалансированности критериев путём математического моделирования;

— преемственности.

Расчёт рейтинга образовательных организаций города Москвы также осуществляется по формуле, которую можно назвать формулой оценки вклада каждой московской школы в решение важнейшей педагогической и социально-экономической задачи обеспечения качественного образования. При этом надо понимать, что подобный шаг обусловлен конкретной задачей — необходимостью обеспечить качественным образова-

нием как можно большее количество (а в идеале всех) московских школьников.

Обратимся к подробному описанию критериев рейтинга, которые делятся на несколько блоков.

Блок 1. Показатели эффективности работы школы по обеспечению качественного массового среднего образования

Оцениваются результаты Государственной итоговой аттестации:

— За каждого учащегося, который *по каким-либо трём* предметам на ЕГЭ набрал *не менее 220 баллов*, начисляется **1 балл.**

— За каждого учащегося, который *по каким-либо трём* предметам на ЕГЭ набрал *от 190 до 219 баллов*, начисляется **0,5 балла.**

— За каждого учащегося, который *по каким-либо трём* предметам на ЕГЭ набрал *от 160 до 189 баллов*, начисляется **0,25 балла.**

— За каждого учащегося, который *по трём предметам* ОГЭ в сумме набрал не менее 12 баллов (*по рекомендованной ФИПИ 5-балльной шкале*), начисляется **0,25 балла.**

В случае наличия обучающихся, удалённых с ЕГЭ, балл, набранный школой по результатам ЕГЭ, умножается на коэффициент. Данный коэффициент вычисляется по следующей формуле[1]:

$$К_{уд} = 1 - \frac{5 \cdot \text{Количество удалённых}}{\text{Количество выпускников}}.$$

[1] Формула М. И. Случа. Михаил Ильич Случ, с 2015 г. заместитель руководителя Фонда «Талант и успех» по направлению «Наука», образовательный центр «Сириус» в г. Сочи.

Блок 2. Показатели эффективности работы школы по созданию условий для развития талантов максимального количества учащихся

Оцениваются **результаты участия во Всероссийской (заключительный и региональный этапы) и Московской олимпиадах школьников** по предметам.

Каждый учащийся по каждому предмету учитывается один раз в соответствии с максимальным результатом. Один школьник учитывается не более чем по двум предметам:

— призёр Московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской олимпиады — **1 балл**;

— победитель Московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской олимпиады — **3 балла**;

— призёр заключительного этапа Всероссийской олимпиады — **5 баллов**;

— победитель заключительного этапа Всероссийской олимпиады — **10 баллов.**

Блок 3. Показатели эффективности работы школы по обеспечению качества знаний, подтверждаемого внешней оценкой

Оцениваются результаты школ по итогам проведения независимых предметных и метапредметных диагностик:

— по каждому предмету за каждого учащегося, преодолевшего установленный порог в общегородских диагностиках по результатам обучения в 4 и 7 классах, — **0,02 балла**;

— за каждого учащегося, преодолевшего установленный порог в общегородских метапредметных диагностиках в 4 и 7 классах, — **0,02 балла.**

Блок 4. Показатели результативности работы дошкольных отделений

В рейтинге учитывается количество дошкольников, перешедших по заявлению родителей в первый класс этой же школы.

За каждого переведённого из дошкольной группы в 1 класс той же образовательной организации школа получает **0,1 балла**.

Блок 5. Показатели эффективности работы школы по профилактике правонарушений

— За каждого ученика 7—11 классов, не совершившего правонарушений в течение учебного года, — **0,001 балла**;

— за каждого ученика 7—11 классов, состоящего на внутришкольном профилактическом учёте (по согласованию с Управляющим советом), не совершившего правонарушений в течение учебного года, — **0,01 балла**;

— за каждого ученика 7—11 классов, состоящего на профилактическом учёте в органах внутренних дел, не совершившего правонарушений в течение учебного года, — **0,1 балла**.

Каждый ученик учитывается по указанным параметрам один раз.

Блок 6. Показатели эффективности работы школы с обучающимися, имеющими особые образовательные потребности

Баллы, начисленные за детей-инвалидов (по показателям ЕГЭ, ОГЭ, олимпиадам, диагностикам,

результатам дошкольников), умножаются на коэффициент 3.

С учётом того, что при поступлении в вуз инвалиду необходимо предъявлять результат по одному ЕГЭ, для указанной категории:

— вместо 1 балла за набор 220 баллов в сумме по трём ЕГЭ применяется 1 балл за набор 73 баллов по одному из предметов ЕГЭ;

— вместо 0,5 балла за набор 190—219 баллов в сумме по трём ЕГЭ применяется 0,5 балла за набор от 63 до 72 баллов по одному из предметов ЕГЭ,

— вместо 0,25 балла за набор 160—189 баллов в сумме по трём предметам ЕГЭ применяется 0,25 балла за набор от 53 до 62 баллов по одному из предметов ЕГЭ;

— вместо 0,25 балла за набор 12 баллов в сумме по трём предметам ОГЭ применяется 4 балла по одному из предметов ОГЭ.

Рейтинговые баллы школы умножаются на коэффициенты в зависимости от количества детей-инвалидов. Вводится более детальный учёт работы школы с инвалидами разных ступеней обучения (дошкольники, начальная школа, средняя школа, старшая школа, СПО). Баллы школы, набранные за результаты, достигнутые на соответствующей ступени обучения, умножаются на коэффициенты за работу с соответствующими группами инвалидов.

Формула:

(Балл ЕГЭ $\times$ $К_{уд}$ + Балл Олимпиад) $\times$ $К_{ст}$ + (Балл ГИА + Балл Олимпиад + Балл диагностик 7 класса) $\times$ $К_{осн}$ + (Балл диагностик 4 класса) $\times$ $К_{нач}$ + (Балл дошкольников) $\times$ $К_{дошк}$ + (Балл за развитие профессионального мастерства) $\times$ $К_{спо}$, где коэффициенты $К_{ст}$, $К_{осн}$, $К_{нач}$, $К_{дошк}$, $К_{спо}$ вычисляются по формуле, зависящей от количества инвалидов, осваивающих соответствующие образовательные программы,

К = 1 + 0,001 × ∑ (коэффициент финансирования ученика-инвалида).

Блок 7. Показатели результативности работы школы по использованию социокультурных ресурсов города в обучении

Учитываются результаты участия школьников в городских олимпиадах «Музеи. Парки. Усадьбы» и «Не прервётся связь поколений». Школы могут получить умножение своих баллов на коэффициент в зависимости от уровня результативности работы (в сумме по обеим олимпиадам):

— высокий уровень (наличие не менее четырёх дипломов, из них не менее двух победителей) — 1,02;

— хороший уровень (не менее трёх дипломов, из них не менее одного победителя) — 1,01;

— работа только началась (наличие не менее одного диплома призёра или победителя) — 1,005;

— результаты не показаны или отсутствуют — 1,00.

Блок 8. Показатели результативности работы образовательной организации по развитию профессионального мастерства

Учитываются результаты участия во Всероссийской олимпиаде профессионального мастерства обучающихся по профессиям и специальностям среднего профессионального образования и соревнований по профессиональному мастерству движения Worldskills Russia.

Баллы начисляются в соответствии со следующими правилами:

— призёр регионального этапа — **1 балл**;

— победитель регионального этапа — **3 балла**;

— призёр заключительного этапа — **5 баллов;**

— победитель заключительного этапа — **10 баллов.**

Один учащийся в одной номинации учитывается один раз по максимальному результату. Один учащийся может учитываться не более чем в двух различных номинациях.

Блок 9. Показатели результативности работы школы по развитию массового и любительского спорта

Учитываются результаты участия школьников в командных соревнованиях по любительскому спорту, список которых ежегодно утверждается экспертным советом. На 2015—2016 г. (Президентские состязания, Президентские спортивные игры, Школьная баскетбольная лига, Открытые Всероссийские соревнования по шахматам «Белая Ладья») баллы начисляются в соответствии со следующими правилами:

— команда школы — призёр регионального уровня — **1 балл;**

— команда школы — победитель регионального уровня — **3 балла;**

— команда школы — призер Всероссийского уровня — **5 баллов;**

— команда школы — победитель Всероссийского уровня — 10 баллов.

Итоговая формула.

Рейтинговый балл =

((Балл ЕГЭ $\times$ $К_{уд}$+Балл Олимпиад старшей школы) $\times$ $К_{ст}$

+ (Балл ГИА+Балл Олимпиад основной школы + Балл диагностик 7 класса) $\times$ $К_{осн}$

+ (Балл диагностик 4 класса) $\times$ $К_{нач}$ + (Балл дошкольников) $\times$ $К_{дошк}$

+ (Балл за развитие профессионального мастерства) × $К_{спо}$
+ Балл за любительский спорт)
× Коэфф_за_соц_культ_работу.

Школы ранжируются по убыванию рейтингового балла. В случае равенства баллов учитывается динамика по сравнению с прошлым годом (чем выше динамика, тем более высокое место занимает школа).

Таким образом, мы видим, что в качестве основания для проведения процедуры используются только объективные показатели и их фальсификация школой просто невозможна.

С одной стороны, использование данных о результатах ЕГЭ позволяет оценить качество знаний выпускников, с другой стороны, характеризует возможность обеспечения их индивидуальной образовательной траекторией.

Подчеркнём, что результаты участия в олимпиадах свидетельствуют о высоком качестве работы образовательных организаций с ребятами, ориентированными на высокие образовательные результаты. При этом к рассмотрению принимаются результаты наиболее значимых олимпиад: Всероссийской олимпиады школьников (региональный и заключительный этапы) и Московской олимпиады школьников.

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

Параметры определены так, что присутствие любого ребёнка (хорошиста, троечника, даже неуспевающего) никак не снижает зачётных результатов образователь-

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

Почему при определении оценочного параметра не стали относить результаты ЕГЭ к общему количеству обучающихся в образовательной организации? Потому что это отношение фактически провоцирует педагогический коллектив, так как содержит внутри себя желание избавиться от тех, кто может показать не очень удачные результаты.

То есть параметры подобраны так, чтобы педагоги не боялись работать с детьми, заранее менее нацеленными на высокий результат, которого добивается школа. Такая система нацеливает педагогический коллектив на работу со всеми категориями школьников, в том числе с теми, кого, к сожалению, принято называть «сложными и неуспевающими».

Кроме того, из формул видно, что предметом рейтингования являются не только академические результаты. Надо сказать, что название «лучшие школы» не совсем точно отражает и характеризует результативность деятельности школы в различных

направлениях: в Москве есть школы, которые добиваются наилучших результатов на олимпиадах. Однако не для каждой семьи так уж важны победы в предметных олимпиадах. Есть и такие школы, которые хорошо развивают ребёнка в эстетическом или физическом плане либо создают условия для выявления его дополнительных склонностей. И они также востребованы и могут быть лучшими в своём направлении.

Сегодня уверенно можно утверждать, что ранжирование образовательных организаций, то есть формирование рейтингов в сфере образования, становится одним из инструментов её совершенствования, особенно в части формирования мотивации педагогических коллективов на достижение более высоких образовательных результатов. Лидерские амбиции педагогического коллектива, управленческой команды, их желание попасть в верхние строчки рейтинга, сохранить или улучшить позицию поддерживает здоровую конкуренцию среди школ в интересах москвичей. Ведь результаты рейтинга абсолютно открыты и публикуются на сайте Департамента образования города Москвы. Такой подход во многом определяет дальнейшее развитие субъектности московской школы.

В 2015 г. ежегодный рейтинг московских школ был составлен уже в пятый раз. Стоит отметить, что стремление общеобразовательных организаций повысить качество своей деятельности приводит к росту показателей рейтинга. Наблюдается не только значительный подъём в рейтинге ряда образовательных организаций, но и повышение абсолютных значений набранных организациями баллов. Так, школа, занимающая в рейтинге школ в 2015 г. 300-е место, в 2011 г. по своим показателям была бы на 170-м месте и во-

шла бы в число получателей Грантов Мэра Москвы в сфере образования. Кроме того, рейтинг характеризуется высокой плотностью распределения баллов. Это свидетельствует не только о повышении качества столичной системы образования в целом, но и, что более важно, о сокращении доли школ, работа которых характеризуется низкими образовательными результатами учащихся.

Другим подтверждением роста качества образования в городе Москве стал тот факт, что в опубликованный в 2015 г. рейтинг 500 лучших школ России включены 139 московских школ (в 2013 г., когда федеральный рейтинг был сформирован в первый раз, в него вошли 89 школ Москвы).

В список лучших 25 школ страны вошли 12 образовательных организаций города Москвы (2013 г. — 7 школ).

В 2015 г. в пятый раз были вручены 220 Грантов Мэра Москвы государственным и муниципальным образовательным организациям за достижение высоких образовательных результатов. Общая сумма грантов составляет 1050 млн рублей; величина Гранта 3-й степени — 4 млн рублей, Гранта 2-й степени — 7 млн рублей, Гранта 1-й степени — 10 млн рублей.

Очевидно, что рейтинг московских школ — это фактически индекс конкурентоспособности столичных образовательных организаций. Естественным следствием реализации «сравнительной политики» стало увеличение в московской системе образования числа так называемых топовых школ, появление динамично и целенаправленно развивающихся школ. Однозначно можно сказать — рейтинги в столичном образовании отнюдь не дань модному веянию, не копирование зарубежного опыта. Это системная деятельность по формированию мотивации педагогических коллективов московских школ, направленная на решение важных для города образовательных и социальных задач.

Говоря о комплексе инструментов или базовых механизмах развития образования, нельзя не сказать о независимом мониторинге образовательных результатов школьников как надёжном способе определения эффективности образовательной организации. Так, например, в Москве проводятся разнонаправленные диагностики образовательных достижений школьников. Если школа заинтересована в объективной оценке своих результатов, она участвует в системе оценки учебных достижений, публикует свой рейтинг, привлекая тем самым внимание родителей. Нет достойных результатов — нет и ожидаемого места в рейтинге, а педагогическую и экономическую эффективность образовательной организации можно расценивать как низкую. Востребованность диагностик образовательных достижений школьников подтверждается убедительными показателями. Качественный сдвиг в числе участников диагностик произошёл после введения добровольности в подаче заявок на проведение независимых диагностик.

В прошедшем учебном году количество участников увеличилось по сравнению с 2010/11 учебным годом почти в 30 раз: если в 2010/11 учебном году были проведены 36,8 тысячи человеко-тестирований, то в 2014/15 учебном году — более 1 млн человеко-тестирований. При этом 40 % — по добровольным заявкам школ.

Использование общегородской системы независимой диагностики позволило увеличить надёжность внутренней оценки школы (т. е. тех отметок, которые выставляют учителя). Так, за пять последних лет процент существенных расхождений между школьной отметкой и отметкой, полученной учащимися по результатам независимой диагностики, снизился с 25% до 7,5%.

Изменилась система контроля знаний. Логика «контрольные работы и экзамены — для начальства» сменилась логикой «контроль — в интересах школы, семей, учащихся».

Более того, в столичной системе образования появилась возможность освободить учителя от «трудновыполнимой обязанности» быть объективным в оценках своих учеников — в Москве создан Центр независимой диагностики при московском центре качества образования. В Центре каждый ученик школы может получить независимую оценку качества знаний по основным предметам, а также попробовать свои силы в сдаче экзаменов в условиях, максимально приближенных к Единому государственному и Основному государственному экзаменам. Кроме того, данная структура обеспечивает подготовку, проведение и обработку результатов Государственной итоговой аттестации, проводит мониторинг качества образования, осуществляет информационно-аналитическую деятельность, производит подготовку и обучение сотрудников, а также обеспечивает организационную и техническую поддержку городских олимпиад и диагностических исследований.

Самоанализ эффективности деятельности образовательных организаций города Москвы

В настоящее время повышению эффективности управления образовательной организацией способствует изменение приоритета от прямого контроля к мониторингу и диагностике, нацеленным на анализ условий осуществления образовательной деятельности, на выявление проблем и рисков, препятствующих развитию образовательной организации.

Так, например, к ключевым критериям эффективности управления Д. А. Новиков относит выявление достижения базовых целевых установок развития си-

стемы образования: управление качеством, управление доступностью и управление эффективностью образовательной системы[1]. Следует отметить, что достижение таких целевых установок напрямую зависит от обеспечения эффективного использования интегрированных ресурсов современной образовательной организации: кадровых, финансово-экономических, материально-технических, информационных, учебно-методических и др.

Согласно определению И. П. Башкатова понятие «эффективность управленческой деятельности» определяется через выявление соотношения между результатом деятельности (как выходным параметром) и затратами на её осуществление (входной параметр, исходные условия деятельности)[2]:

$$Эффективность = \frac{ВЫХОД}{ВХОД} = \frac{РЕЗУЛЬТАТ}{ЗАТРАТЫ}.$$

Исходя из данного определения, эффективное управление образовательной организацией обеспечивается оптимальным согласованием ожидаемых результатов, целей и задач, а также условий, в которых осуществляется деятельность. По мнению ряда исследователей (Ю. А. Конаржевский и др.), важнейшей составляющей управленческой деятельности является анализ внутренней и внешней среды, текущего состояния образовательного учреждения[3].

---

[1] См.: *Новиков Д. А.* Теория управления образовательными системами. — М.: Народное образование, 2009. — 452 с.

[2] См.: *Башкатов И. П.* Рейтинг как инструмент стратегического планирования // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. — М.: Экономическое образование, 2012. — № 1. — С. 146—155.

[3] См.: *Конаржевский Ю. А.* Внутришкольный менеджмент. — М.: Новая школа, 1992. — 135 с.

В этой связи представляется весьма интересным современный подход к оцениванию и самооцениванию эффективности деятельности московской образовательной организации, реализуемый в системе столичного образования в целях повышения эффективности управления системой образования на всех уровнях.

Речь идёт об электронной карте показателей эффективности деятельности столичной образовательной организации, а точнее, о самоанализе эффективности её деятельности (Приложение)[1].

Электронная карта автоматически формируется на основе данных, выгруженных из информационно-аналитических систем Департамента образования города Москвы, что подчёркивает факт отсутствия обременения школ заполнением различного рода отчётных материалов. Данный подход решает, по сути, три ключевые задачи: обеспечивает открытость деятельности образовательной организации, выступает в роли инструмента оценки её работы и является системой поддержки управленческих решений в образовательной организации.

Принципами функционирования такой электронной карты являются: автоматизированное формирование показателей без участия образовательной организации, актуальность и динамика данных и удобство в её использовании. Так, например, система показателей деятельности образовательных организаций в разных информационно-аналитических системах города показана в Таблице 1.

[1] Разработчиком электронной карты показателей эффективности деятельности образовательной организации является проектная группа под руководством А. В. Муратова, начальника Управления экономического анализа Департамента образования города Москвы.

Таблица 1

Распределение показателей деятельности образовательных организаций в информационно-аналитических системах города Москвы

Показатели деятельности	Наименование системы
Контингент обучающихся	Комплексная информационная система «Государственные услуги в сфере образования в электронном виде»
Кадровые ресурсы	Информационно-аналитическая система мониторинга комплексного развития города Москвы
Финансовые ресурсы	Автоматизированная информационная система «Сводная отчётность»
Материальные ресурсы	Единая комплексная информационная система
Качество образования	Иные системы

Электронная карта даёт возможность руководителю зафиксировать и оценить текущее состояние образовательной организации. Фактически данный управленческий инструмент отражает основной подход стратегического менеджмента — где находимся, куда идём, что для этого делаем.

Необходимо подчеркнуть, что все приведённые в таблице показатели позволяют директору не только отслеживать динамику развития образовательной организации, но и влиять на перспективы её развития. Например, в том случае, если текущее представление о деятельности организации отличается от так называемого эталонного и возникает не-

обходимость ликвидации такой дельты. И наоборот, данный инструмент позволит руководителю понять, где переизбыток в деятельности образовательной организации, и, как следствие, определить оптимальный вариант на данном этапе развития. Такой подход отражает одно из требований в ходе аттестации руководителей и кандидатов в руководители образовательной организации в московской образовательной системе, о чём на страницах нашей книги будет изложено дальше.

Кроме того, электронная карта является ещё и эффективным инструментом для определения и ранжирования управленческих задач. Каждый показатель фактически определяет набор необходимых управленческих действий, а также наиболее значимые позиции развития организации. Отслеживание из года в год фактической ситуации развития позволит определить доминирующие задачи на определённых этапах её деятельности, что, в свою очередь, обозначит для руководителя динамику роста образовательной организации.

Можно с уверенностью сказать, что через несколько лет формульного финансирования рассматриваемый аналитический инструмент, прирастая новыми показателями, станет главным механизмом управления развитием системы столичного образования в целом.

В завершение обсуждаемого вопроса, связанного с поиском новых путей повышения эффективности деятельности московских образовательных организаций, хочется привести классификацию инструментов мотивирующего управления в московской школе.

Таблица 2

Классификация инструментов мотивирующего управления в московской школе

Наименование группы инструментов	Инструменты
Финансово-экономические	Формульное финансирование дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования
	Формульное финансирование дополнительного образования детей
	Дополнительное финансирование программ дополнительного образования, предоставляемых школами учащимся из других школ
	Формульное определение величины субсидии на содержание имущества
	Формульный расчёт субсидии на повышение квалификации педагогов
	Формульный расчёт субсидии на проведение текущего ремонта
Социально-экономические	Формульное определение величины оплаты труда руководителя образовательной организации
	Система финансового поощрения педагогов образовательных организаций
	Предоставление возможности коммерческой деятельности в школе (платные образовательные услуги для детей и взрослых)
	Публичная аттестация руководителей и кандидатов в руководители образовательных организаций
	Аттестация педагогов по результатам профессиональной деятельности
	Включение в кадровый резерв управленческих работников
	Децильный коэффициент
	Государственно-общественное управление

Продолжение

Наименование группы инструментов	Инструменты
Социально-психологические	Повышение статуса образовательной организации (как следствие — востребованность педагогического коллектива) посредством высоких показателей в рейтинге московских школ
	Проекты и конкурсы профессионального мастерства для педагогических работников городского, межрайонного и внутришкольного уровней
	Распределение сложных и ответственных заданий внутри коллектива
	Практико-ориентированное повышение квалификации
	Включение в коллективную профессиональную деятельность
Информационные	Сайт Департамента образования города Москвы
	Сайт образовательной организации
	Электронный личный кабинет руководителя образовательной организации
	Городская система видеонаблюдения
	Система электронного документооборота
	Информационная система «Проход и питание по электронной карте»
	Системы учёта контингента и предоставления государственных услуг
	Единый сервис записи
	Информационная автоматизированная система «Московский регистр качества образования»
	Информационно-аналитическая система мониторинга комплексного развития
	Универсальная автоматизированная информационная система бюджетного учёта
	Автоматизированная система управления городскими финансами

Необходимо отметить, что классификация представлена укрупнёнными группами инструментов. Если детализировать весь инструментарий повышения качества образования, разработанный и успешно функционирующий в образовательной системе Москвы, то, по скромным подсчётам интересующихся специалистов, он насчитывает свыше 250 инструментов. Инструментальность в системе образования Москвы как качественная характеристика системы ещё раз подтверждает важный тезис о том, что любое управление — это поиск новых механизмов мотивации людей.

Справедливость распределения финансовых средств в управлении московской школой

Принципы открытости и прозрачности, реализуемые в системе московского образования, неизбежно повлекли за собой реализацию другого, не менее важного принципа — принципа справедливости распределения финансовых средств внутри образовательной организации.

Свобода, предоставленная нынешним российским школам Федеральным законом №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным законом № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», московским школам — Постановлением Правительства Москвы № 86-ПП, по распределению финансовых средств была дана не для того, чтобы директор школы произвольно мог решать, кому и сколько он будет платить. Такая свобода была дана руководителям образовательных организаций для выстраивания инвестиционной

системы школы, ориентированной на повышение качества образования. Современное нормативное законодательство вводилось для того, чтобы создать условия для тонкой настройки конкретных систем оплаты труда в образовательных организациях, и принципы этой настройки, принципы прозрачности и справедливости, отражают не столько действия конкретного руководителя, сколько в целом отношение управленческой команды школы к тому, каким образом будет организован образовательный процесс в школе, насколько система оплаты труда будет ориентирована на педагогов и воспитателей, насколько справедливо и прозрачно рассчитывается их заработная плата.

В целях реализации принципа справедливости в распределении финансовых средств в системе московского образования также используются формулы, например формулы оплаты труда руководителей образовательных организаций Москвы.

Из приведенного расчёта должностного оклада директора школы видно, что заработная плата руководителя прямым образом привязана к заработной плате педагогов. И чем она выше, тем солиднее заработная плата руководителя. Более того, при аттестации руководителей образовательных организаций Москвы Аттестационной комиссией учитывается децильный коэффициент, т. е. коэффициент дифференциации до-

Расчёт должностного оклада директора школы:
Должностной оклад = Средняя заработная плата педагогических работников × Коэффициент кратности.
Расчёт премии за организацию максимального удовлетворения образовательных потребностей жителей Москвы:
Размер премии = Объём поступлений от приносящей доходы деятельности (без аренды) × 4,0% / 12.

ходов, препятствующий высокой разнице заработных плат членов коллектива школы, которая в итоге может привести к его социальному расслоению.

Можно сказать, что такой подход является реальным шагом к повышению качества образования, и связан он с честным и открытым распределением финансовых средств в образовательной организации и, кроме того, с тем, что педагогические работники станут той категорией, о которой директор думает в первую очередь. На наш взгляд, такой подход на самом деле позволяет осуществлять инвестиции в качество образования, а не просто бездумно тратить те средства, которые город передаёт школе.

«Материальный стимул появляется и у директора, зарплата которого напрямую зависит от средней зарплаты педагогов в его школе. Он заинтересован не только в том, чтобы количество детей прибавлялось, но и в том, чтобы зарплата учителей росла. Если конкретный учитель вносит большой вклад в обеспечение результатов, но у директора, например, не складываются с ним личные отношения, то директор всё равно сделает всё возможное, чтобы этот учитель продолжал работать. Ведь в противном случае школа потеряет детей, которые приходят благодаря этому учителю. Сегодня нужен сотрудник, вносящий вклад в работу школы, а не покорный исполнитель.

Если директор не несёт ответственности ни за зарплату учителя, ни за финансирование школы, если у него нет свободы принятия решений, то в таком случае остаются только командно-административные методы. А любая система, основанная только на страхе наказания, долго существовать не может»[1].

[1] *Калина И. И.* Механизм финансирования школы становится личностно-ориентированным. По материалам интервью 11.05.2011. [Электронный ресурс] // Интернет-издание «Просвещение». — Режим доступа: http://press.prosv.ru/2011/05/mehanizm-finansirovaniya-shkolyi-stanovitsya-lichnostno-orientirovannyim/#more-897

Более того, участие в справедливом распределении финансовых средств — это забота не только руководителя образовательной организации или его заместителя по финансово-экономическим вопросам. В этом процессе самое конструктивное участие должны принимать и заместители по содержанию образования, учебным, воспитательным вопросам, и другие члены управленческой команды школы, в том числе органы государственно-общественного управления — Управляющие советы. Ведь распределение заработной платы внутри педагогического коллектива — это далеко не финансово-экономическая тема. Распределение заработной платы является важнейшим инструментом повышения качества образования, инструментом формирования мотивации учителей и воспитателей к обеспечению такого качества.

Следует подчеркнуть, что в руках управленческих команд московских школ уже пять лет находится мощнейший инструмент свободы образовательной организации по оплате труда педагогического коллектива школы — формульное финансирование. И современным школам необходимо научиться грамотно пользоваться предоставленной им финансовой свободой, для того чтобы такие же ключевые навыки были сформированы у их учеников.

5. «Кадры решают всё», или Как подготовить управленческий корпус нового поколения

Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать.

Пётр Леонидович Капица

И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряжённо учиться.

Анатолий Васильевич Луначарский

Новое содержание управленческой деятельности руководителя образовательной организации

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в юридическую силу с 1 сентября 2013 г., во многом трансформировал облик современной системы образования. Новый закон обеспечил самостоятельность образовательных организаций в определении содержания образования, в выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым образовательным программам, в планировании финансово-экономической деятельности, а также значительно расширил образовательные возможности для обучающихся, педагогов, руководителей образовательных организаций. Кроме упомянутого законодательного акта, были приняты Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»

и Федеральный закон № 44-ФЗ от 5 апреля 2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», которые фактически завершили создание нормативно-правовой базы по формированию образовательных организаций как полноценных юридических лиц, закрепляя их самостоятельность, в том числе финансово-экономическую.

Наряду с федеральным законодательством, нормативно-правовое законодательство Москвы в системе образования во многом изменило сущность профессиональной деятельности современного директора московской школы и определило формирование нового типа руководителя как проводника государственной политики в области образования, работающего для жителей Москвы, для каждой московской семьи.

«Городу Москве от системы образования в целом необходимы две серьёзные вещи:

1) ***Вклад школ в развитие города.*** Для этого необходимо создать условия для получения как можно бóльшим количеством жителей Москвы очень высокого качества образования. В век информационных технологий высокое качество образования может дать городу большое количество лидеров, которые в дальнейшем станут развивать экономику города, культуру города, социальные отношения в городе.

2) ***Вклад школы в консолидацию города и единство горожан.*** Сейчас особенно важно, чтобы каждая московская школа смогла дать лидеров городу Москве. Ведь задача нашей системы образования не только в том, чтобы отобрать или выявить одарённых, а в том, чтобы создать условия для поиска и проявления одарённости всеми ребятами; условия, при которых они смогут найти ту нишу, где их одарённость и потенциальное лидерство смогут проявиться с наибольшей пользой для них самих и для города в целом.

Разделение в раннем детстве на «одарённых» и «не очень» весьма опасно, потому что «обиженные» не верят в справедливость своего отставания от тех, у кого это получилось. Они начинают обвинять кого угодно, только не себя. Возникает обида и злоба. И тогда рано или поздно «обиженные и злобные» могут прийти, например, к участию в протестных акциях. Обида у таких ребят вызывает озлобленность на весь мир.

Сегодня важная задача школы и директора как проводника государственной образовательной политики — формировать у всех ребят понимание, что путь к лидерству возможен за счёт своего труда, таланта, старания и что шанс выйти в лидеры есть у всех, но не все хотят использовать его, потому что лидерство — это большая нагрузка и ответственность.

Главное для наших школ — не только вырастить лидеров, но сделать всё, чтобы другие их понимали, признавали и уважали. Вот тогда сохраняется единство общества и города. Для этого надо не так уж много, необходимо адекватное отношение к миру и к себе в этом мире всех — и лидеров, и не лидеров[1]».

Следствием перехода на личностно ориентированное/формульное финансирование стало появление в столичной системе образования больших многофункциональных образовательных организаций с комплексом интегрированных ресурсов (педагогических, методических, материально-технических, финансово-экономических, информационных), реализующих образовательные программы всех уровней образования (дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, среднего профессионального), дополнительного образования с целью предоставления возможностей для удовлетворения образовательных потребностей каждого ребёнка.

[1] Из стенограммы выступления И. И. Калины, руководителя Департамента образования города Москвы, на встрече с руководителями образовательных организаций Москвы 22 августа 2015 г.

Подобная интеграция не просто представляет собой суммирование названных ресурсов, а даёт возможность достигать наилучших результатов, в большей степени соответствующих задачам, при условии эффективного управления всеми имеющимися ресурсами образовательной организации.

Безусловно, всё это повлекло изменения в содержании деятельности руководителей столичных образовательных организаций для реализации основных функций управления в связи с рядом обстоятельств:

— усложнение структуры организации;

— изменение экономико-правового статуса образовательной организации;

— значительное увеличение численности управляемого коллектива, контингента обучающихся, а также рост многообразия их состава;

— необходимость создания гибкой системы финансово-экономической и психологической мотивации членов педагогического коллектива, способствующей повышению заинтересованности каждого в достижении образовательных результатов и др.

Отсюда следует, что осуществление управленческой деятельности в новых социально-экономических условиях выводит на современные управленческие технологии, требующие от руководителя умения осваивать и применять новые средства, формы и методы управления, обладать компетенциями управленца-менеджера. Сегодня директор школы — это уже не только главный педагог в школе, как это было ранее, а специалист по образовательной политике с высокой ответственностью за результат своей профессиональной деятельности и профессиональной деятельности работников всей организации, а также эффективный организатор работы своей управленческой команды. Более того, в связи с переходом на формульное финансирование пропала

ценность «директора-снабженца», «директора-благодетеля», способного «договориться» и «в клювике принести» средства в родной коллектив. Подчеркнём, что современный руководитель — это организатор и стратег, авторитет которого во многом отражается на авторитете всей системы образования Москвы.

В недавнем прошлом директор школы был включен в жёсткий механизм, рычаги управления которым находились в окружном управлении образования. Насколько директор независим, судите сами: финансирование Школы определяется количеством учеников и воспитанников, оплата директорского труда рассчитывается по формуле и от воли чиновников не зависит, тестирование — компьютерное, собеседование с Аттестационной комиссией — в открытой трансляции. Профессиональные характеристики нынешнего эффективного директора московской школы, безусловно, являются примером для учеников, так как включают качества, необходимые для того, чтобы быть успешным человеком.

В этой связи предполагается расширение круга задач руководителя нового типа, который содержит:

— *определение миссии, ключевые ценности, видение* образовательной деятельности как элементов стратегии развития многофункциональной образовательной организации, отвечающих вызовам времени и формирующих её неповторимое лицо с позиций вклада в развитие города;

— *создание организационного механизма,* адекватного миссии и образовательным целям организации и ориентированного на единый командный ресурс;

— *эффективное управление интегрированными ресурсами* многофункциональной образовательной организации, включая кадровые, материально-технические, финансово-экономические, информационные.

«Есть два действия Правительства Москвы, которые позволили директорам солидных учреждений самостоятельно отчитываться на встречах с населением. Первое действие — ресурс стал распределяться не «по блату» или по статусу, а строго по формуле. При этом в формуле все равноправны. Есть исключения, но не учреждениям, а детям. И вообще единица измерения в системе образования, заслуживающая уважения, — это ребёнок. Если ребёнок — инвалид и на создание условий для его обучения и развития нужен ресурс больше, то Правительство Москвы использует коэффициент два или три. Второе действие — это введение рейтинга московских школ на основе показателей работы, которые невозможно фальсифицировать — нельзя написать красивый отчёт и в итоге подняться хотя бы на одну строчку в рейтинге. Все данные о результатах школ для учёта в рейтинге — абсолютно внешние, независимые от школы, и справками их подтвердить невозможно»[1].

По определению Г. Файоля, «управлять — значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов». При этом задача оптимизации ресурсов, ориентированная на доведение основного показателя деятельности (в данном случае качества образовательных результатов) до максимального значения, сохраняет условие, при котором все прочие ресурсы не имеют тенденции к снижению;

— *управление по индикаторам и результатам* как система управления движением образовательной организации к желаемым результатам: определение и анализ ожидаемых образовательных результатов, оперативное управление с помощью различных ин-

[1] Встреча И. И. Калины, руководителя Департамента образования города Москвы, с жителями Северо-Восточного округа Москвы. 26 февраля 2015 г. [Электронный ресурс] /Департамент образования города Москвы — Режим доступа: http://dogm.mos.ru/presscenter/news/detail/1616784.html

формационно-аналитических систем, динамика результатов;

— *координация, интеграция, организация* взаимодействия членов управленческой команды в направлении достижения высоких образовательных результатов;

— *осуществление внешних коммуникаций* со всеми заинтересованными партнёрами, работодателями, участниками образовательных отношений и участниками отношений в сфере образования ради наращивания субъектных характеристик школы и увеличения её вклада в развитие города.

Ещё раз подчеркнём, что ситуация с переходом на формульное финансирование в системе образования Москвы освободила директоров школ от «выпрашивания» средств у чиновников. «...Директор-менеджер способен защищать интересы своей образовательной организации и способен обеспечить своему коллективу успех»[1].

Такая сложившаяся ситуация в системе столичного образования привела к появлению нового характерного качества современного директора школы — готовности к изменениям. Ведь изменения — это большие возможности. «А если школа не меняется, значит, не обучается сама, а если не обучается, то чему она может научить детей?»[2].

---

[1] Директор школы — учитель или предприниматель? // Исаак Калина о новых функциях директора-менеджера. 18 мая 2007 г. — [Электронный ресурс] // Информационно-образовательная сеть Эврика — Режим доступа: http://www.eurekanet.ru/ewww/promo_print/4855.html — Загл. с экрана.

[2] Всероссийский педагогический марафон учебных предметов. День школьной администрации 17 апреля 2013 г. Калина И. И., министр Правительства Москвы, руководитель Департамента образования города Москвы. Педагогические проекты: что должен знать, понимать и уметь школьный администратор // — [Электронный ресурс] Издательский дом «Первое сентября» — Режим доступа: http://марафон.1сентября.рф/2013-04-17-1145461

Современные подходы к подготовке руководителя образовательной организации в столичном образовании

В условиях изменений в содержании управленческой деятельности директора московской школы возникает новая цель его подготовки к осуществлению профессиональной деятельности — обеспечение конкурентоспособности своей организации при условии достижения востребованных жителями Москвы образовательных результатов и ради развития города в целом.

Сегодня очень важно директору школы уметь грамотно определять профессиональные цели и соответственно формулировать задачи. Анализируя специальную литературу по управлению различными системами, мы приходим к выводу о том, что правильно заданные профессиональные цели — это:

1) *согласованные* с ценностями образовательной организации;

2) *точные* — ясно и чётко определённые;

3) *стимулирующие* — побуждающие сотрудника добиваться высокого уровня результативности и двигаться вперёд;

4) *измеряемые* — могут быть оценены в количественных и качественных показателях результативности;

5) *достижимые* в пределах возможностей и ресурсов образовательной организации;

6) *ориентирующие на работу в команде* — требующие от всех сотрудников быть эффективными членами управленческой и педагогической команд и др.

В этой связи подготовка руководителя образовательной организации в системе столичного образования выстраивается с учётом следующих факторов:

1. Анализ и прогноз изменяющейся образовательной среды города.

2. Ориентация на конкретную профессиональную задачу.

3. Работа по заказу Учредителя.

4. Работа по заказу руководителей образовательных организаций.

5. Неразрывность обучения и сопровождения деятельности руководителя образовательной организации.

6. Взаимооткрытость, обмен опытом, формирование профессионального сообщества руководителей системы образования города, объединённых общими идеями, понимающих друг друга и «язык» образовательной системы Москвы.

7. Создание практического продукта (проекта), его публичная защита с последующей реализацией на базе возглавляемой образовательной организации.

8. Определение индивидуального маршрута обучения с рекомендациями: инвариантные модули; рекомендуемые модули; факультативные модули.

Совокупность таких факторов определила основные компоненты подготовки руководителя:

1) *аксиологический*: вклад школ в развитие города и сохранение единства его жителей (развитие конкурентоспособности города должно осуществляться посредством развития способностей как можно большего количества его молодых жителей; образовательная среда города должна консолидировать людей с разными интересами, способностями и разного социального статуса)[1];

[1] См.: *Чернобай Е. В.* Логика изменений в системе образования города Москвы. — М.: Просвещение, 2015. — 112 с.

2) *целевой*: формирование и развитие компетенций руководителя, связанных с приоритетными направлениями развития образовательной политики в Москве;

3) *организационный (по формам)*: создание доступного и гибкого учебного ресурса, позволяющего руководителям, управленческим командам и кадровому резерву точно и в краткие сроки заполнить профессиональные дефициты через приоритетное использование краткосрочных, проблемно-ориентированных и практико-ориентированных, интерактивных форм взаимодействия субъектов системы подготовки (форсайт-сессии, флэш-семинары, вебинары, круглые столы, деловые игры, коуч-сессии, панельные дискуссии, мастер-классы, профессиональные мастерские, скрининг-педсоветы, тренинги и др.); создание открытой профессиональной образовательной среды и системы неформального повышения квалификации работников образования через вовлечение их в открытые/транслируемые в режиме on-line мероприятия в столичной системе «Открытый Департамент»;

4) *содержательный*: наполнение подготовки руководителя многофункциональной образовательной организации содержанием, определяющим профессиональную деятельность менеджера (проектное, стратегическое управление, управление, ориентированное на результат) с учётом нового нормативно-правового поля жизнедеятельности современной образовательной организации, оперирующего управленческими инструментами, предоставляемыми современной информационно-образовательной средой.

Так, например, содержание модулей подготовки нынешних директоров московских школ включает в себя такие блоки, как работа в информационном пространстве (формирование имиджа образовательной организации, работа в блогосфере, основы проектирования

программы развития школы); создание управленческой команды, основы ораторского искусства и подготовка к публичным выступлениям, имидж руководителя, работа с родительской общественностью и местными органами власти; организация внебюджетной деятельности; логика и умение работать с текстами, создание циклограмм работы руководителя образовательной организации, формирование корпоративной культуры и многое другое;

5) *практический*: реализация подготовленного за время обучения проекта и рефлексия процесса обучения в рамках текущего повышения квалификации.

Содержание основных компонентов подготовки руководителя столичной образовательной организации является убедительным аргументом в защиту того, что повышение квалификации директоров московских школ в первую очередь ориентировано на их подготовку к работе в современных условиях. В зависимости от ситуации контингент слушателей может формироваться либо с учётом рекомендаций Городской Аттестационной комиссии, либо по направлению Учредителя в лице Департамента образования города Москвы, либо на основании формирования кадрового резерва или личного заказа руководителей образовательных организаций.

Подчеркнём, что при новой системе повышения квалификации московских директоров обучение носит прикладной и сугубо практический характер, что позволяет руководителям безотлагательно использовать его результаты в своей профессиональной деятельности. И это большое преимущество по сравнению с традиционной лекционно-семинарской системой занятий.

Говоря о теории процесса обучения взрослых, надо отметить, что целесообразнее и эффективнее использовать такие методы обучения, как:

— организационно-деятельностные, ориентированные на решение конкретных профессиональных проблем, положенных в основу учебных ситуаций;

— диалоговые, позволяющие поддерживать направленность обучения на решение актуальных профессиональных проблем самого обучаемого;

— интерактивные, активизирующие познавательную деятельность на условиях равноправного взаимодействия участников образовательных отношений в ходе повышения квалификации.

Особого внимания заслуживает вопрос о новых организационных формах повышения квалификации педагогов Москвы.

С января 2016 г. в ряде школ Москвы в пилотном режиме началась реализация новой образовательной услуги «Педагогический абонемент». Московский институт открытого образования в рамках системы повышения квалификации на I квартал 2016 г. предложил 800 учебных занятий, из которых образовательные организации выбрали более 100 семинаров, круглых столов, тренингов и вебинаров.

«Педагогический абонемент» предоставляет возможность оперативно формировать и совершенствовать профессиональные компетенции педагогов для обеспечения качества образования. Преимуществом новой образовательной услуги по повышению квалификации является возможность профессионального роста педагога за счёт:

— непрерывности, персонификации и гибкости процесса повышения квалификации;

— исключения дублирования содержания дополнительных профессиональных программ;

— обеспечения информационной актуальности учебных мероприятий в ответ на быстро меняющиеся запросы профессионального сообщества;

— возможности в полной мере использовать ресурс накопительной системы повышения квалификации педагога.

Образовательные организации Москвы смогут не только выбирать в системе «Педагогический абонемент» занятия из предложенных вариантов, но и формулировать свой запрос на повышение квалификации, в том числе по результатам мониторинга реальных потребностей педагогов. Московские школы получат возможность выбирать количество учебных часов, определять тематику, время и место проведения занятий с педагогами. Безусловно, такой подход позволяет реализовать персонализированный принцип в обучении педагогов.

Продолжая разговор об инструментах формирования управленческих кадров нового поколения, необходимо сказать о клубах директоров московских школ, которые доказали свою надёжность и результативность в системе столичного образования. Клубная работа является фактически частью неформального образования. Руководители или кандидаты в руководители образовательных организаций Москвы имеют возможность непосредственного профессионального общения в рамках тематических клубов: клуба молодых директоров школ, клуба «Будущий директор», да и в рамках клуба действующих директоров со стажем и опытом, которые по отношению к молодым выступают в роли экспертов. Директора московских школ обсуждают актуальные и наиболее важные темы в сфере образования столицы, находят совместные решения и новые инструменты для реализации эффективного и качественного образовательного процесса. Среди наиболее популярных тем обсуждаются следующие: управление внутришкольной системой оценки качества образования, государственно-общественное

управление образовательной организацией, организация деятельности службы психолого-педагогического сопровождения в образовательном пространстве Москвы, новые подходы к формированию штатного расписания школы, формирование межпредметной образовательной среды в школе и многие другие.

Необходимо отметить, что в современных условиях отличительные особенности управленческой сферы руководителя многофункциональной образовательной организации определяются следующими факторами:

На сегодняшний день в состав клуба входит 50 руководителей образовательных организаций младше 35 лет, и число участников постоянно пополняется вновь назначаемыми директорами школ.

— *управление большим коллективом;*
— *управление интегрированными ресурсами;*
— *управление сложными процессами;*
— *управление результатами;*
— *управление публичной информацией.*

Фрагмент лекции И. И. Калины для директоров столичных школ по теме «Управление современной московской школой»

«В современных условиях развития и жизнедеятельности нынешней школы главной категорией, служащей основанием для реализации профессиональной деятельности руководителя, является ответственность. Если делать обзор определений понятия «ответственность» по материалам философских, экономических, толковых словарей, то можно выделить ключевые признаки данного определения. К ним относятся: принятие объективных решений, совершение действий, оценка этих действий другими людьми или обществом, люди как объект ответственности, обязательство успешно выполнить задание, т. е. фактически получение результата, и другие.

Таким образом, категория ответственности подводит нас к вопросу о том, какую образовательную организа-

цию сегодня можно считать отвечающей требованиям современной системы управления. А для этого нам необходимо ответить на другой вопрос: какими объектами в нынешней образовательной организации управляет руководитель?

1. Управление людьми.

Надо признать, что в условиях появления новых объектов управления данный объект является самым наименьшим с точки зрения сложности управления. Ведь если руководитель управляет только людьми в своей организации, то это означает, что они не знают стоящих перед ними задач. Можно согласиться с тем, что задачи и действия прописаны в должностных инструкциях. Но порой возникает ситуация, когда должностные инструкции являются индульгенцией для нерешённых задач. Вроде всё то, что описано в инструкциях, выполняется, а задача не решена. Необходимо помнить одно из «золотых» правил управления — работа команды складывается из выполнения конкретных задач, итогом которой становится достижение ожидаемого результата. Более того, если руководитель управляет только людьми, значит, у него не хватило духа или умений, чтобы суметь их грамотно отобрать. Ведь когда мы говорим об управлении людьми, иногда этот процесс трансформируется в процесс манипулирования ими. И тогда люди в коллективе заняты не выполнением задач, они заняты выполнением воли манипулятора. Такую команду вряд ли можно назвать профессиональной. Ведь в профессиональной команде каждый чётко понимает ту конкретную задачу, ради которой он работает в этой организации.

Грамотный подбор кадров, чёткая постановка задач перед каждым членом коллектива позволяют руководителю перейти к управлению следующим объектом под названием процессы.

2. Управление процессами.

Для того чтобы люди могли понимать свои задачи, в организации должны быть чётко продуманы и выстроены процессы. Иными словами говоря, комплекс задач в их заданной последовательности — это и есть процесс.

Можно собирать десятки совещаний, каждый раз по-новому вырабатывать процессы, брать контроль на себя за их реализацию. Но такой подход навряд ли приведёт

к желаемой ситуации в управлении школой. Для управления процессами рано или поздно должны появиться чёткие регламенты взаимодействия и функционирующая циклограмма в жизни организации. Именно они должны взять на себя управление процессами, а не руководитель. Для решения поставленных перед коллективом задач необходимы ресурсы. И тогда руководитель переходит к следующему объекту управления.

3. Управление ресурсами.

В связи с переходом системы образования города Москвы на формульное финансирование школы перестали «выпрашивать» ресурсы у Департамента образования. Получением ресурсов для школы сегодня управляют формулы. В связи с этим задача современного директора — создать логичные, простые и сложнооспариваемые формулы, которые смогут управлять ресурсами в самой школе.

4. Управление результатами.

Какие инструменты управления результатами есть у современного директора? Ответ на этот вопрос довольно конкретный — мониторинг достижений и контракты с членами коллектива школы. Если в школе чётко задана система мониторинга результатов каждого подразделения, каждого работника, то, значит, в этой системе существуют абсолютно измеряемые, не фальсифицируемые показатели, важные для образовательной организации, для общества, для города. По сути, мониторинг является инструментом оценки происходящих в школе процессов, проверки на их соответствие системе заложенных показателей. Такой подход позволит своевременно обнаружить проблемы и предпринять шаги для их устранения, а также скорректировать показатели эффективности.

Контракты с работниками, предусматривающие результаты школьного мониторинга, могут выступать в качестве ключевого показателя эффективности либо неэффективности деятельности того или иного сотрудника.

В условиях такой ситуации рано или поздно вместо руководителя результатами начнут управлять два названных мной инструмента. Надо сказать, что такой подход сегодня отработан на уровне взаимоотношений Департамента образования и конкретного руководителя образовательной организации. Это выражается не только в со-

держании заключаемого контракта с директором, но и, например, в инструментах, используемых при аттестации руководителя образовательной организации. Я имею в виду подробную аттестационную справку по ряду показателей деятельности школы.

5. Управление публичной информацией.

Надо сказать, что следующим и очень важным объектом управления является публичная информация. Данный объект управления имеет особую значимость в условиях жизни в информационном обществе, характеризующемся всецелой открытостью и прозрачностью. Публичная информация о наших результатах, процессах, ресурсах и коллективах — это тема не пиара руководителя и даже не его имиджа, это тема ресурсной конкурентоспособности школы в современной системе образования.

Управление публичной информацией — это самый сложный объект управления для руководителя образовательной организации. Если удачно пройдены все четыре предыдущих этапа, этап управления публичной информацией оказывается той задачей, которая является ключевым предназначением директора в образовательной организации, даже в том случае, если вместо него есть, кому управлять людьми, процессами, ресурсами и результатами. Публичной информацией о процессах, людях, ресурсах и результатах управлять всегда придётся только руководителю. Уже на закате эпохи Средневековья было известно: «Кому дозволена цель, тому дозволены и средства». А цель в образовательной организации «дозволена» директору. При условии того, что публичная информация должна работать на цель, управлять ею придётся именно руководителю. К сожалению, этому нас никто никогда и нигде не учил.

Есть замечательное понятие «педагогичность». Толкование данного понятия говорит нам о его соответствии требованиям педагогики. А как известно, предметом педагогики является целостный процесс, направленный на формирование и развитие личности ***ребёнка.*** К сожалению, в образовательной системе это понятие расценивается как нечто, направленное на педагога. Но ведь «педагогичность» — это то, что совершается не ради педагога, а ради детей. Всё, что делается в школе ради детей, — это

педагогично, а всё остальное можно считать непедагогичным. В данной ситуации третьего варианта не существует. Долгие годы результаты школы были предназначены в основном для вышестоящего начальства. Отрадно отметить, что в течение последних полутора лет директора московских школ прекратили приглашать меня в свои образовательные организации, говоря при этом, что мне у них понравится. Весьма странная ситуация... Какая разница директору — понравится мне в его школе или нет? Ведь я не житель района, в котором находится школа. Школа должна нравиться жителям района, микрорайона независимо от того, учатся там их дети или нет. Но так как цель понравиться начальству зачастую оказывается для них важнее, чем цель понравиться жителям района, то это приводит к вполне закономерному результату: напрягаясь для того, чтобы приглянуться «патронам», и не делая ничего для того, чтобы удовлетворить потребности жителей района, школы постепенно теряют учащихся, не достигают результатов, в них рушатся процессы, не туда направляются ресурсы, страдают люди. И тогда руководителю нужно опять возвращаться к первому этапу управления.

В ходе управления публичной информацией необходимо в первую очередь обращать внимание на то, как ведётся работа с жителями районов и, что очень важно, с родителями обучающихся. Следует поощрять успешность школьников в глазах их родителей, которым обязательно захочется поделиться такой радостью со своими друзьями, коллегами, родственниками. Ведь, говоря о победе своего ребёнка, родители фактически будут говорить о победе школы, формируя тем самым её позитивный имидж и демонстрируя свою удовлетворённость образовательной организацией.

Хотелось бы, чтобы московские школы воспринимались как успешные, солидные и надёжные организации в городе. Но тогда не должно быть мелочных решений в школе. В управлении есть замечательная полушутливая формула: «Никогда не принимайте к рассмотрению вопросы, которые выше вашей компетенции, это может не понравиться вашему начальнику. Никогда не принимайте к рассмотрению вопросы ниже вашей компетенции, это может очень понравиться вашим подчинённым».

Кроме того, хочется, чтобы московские директора были также успешными, солидными и надёжными. И тогда мы могли бы позиционировать директоров московских школ как очень важное экспертное сообщество не только Москвы, но и страны в целом»[1].

Продолжая разговор о вышеназванных объектах управления, следует сказать, что совокупность данных факторов определяет ключевые компетенции современного директора школы. В настоящее время, в условиях повышенного внимания и повышенных требований к образовательным результатам школы, а также с учётом специфики крупных образовательных организаций, руководителю необходимо уметь выстраивать работу по управлению большим педагогическим коллективом.

Осуществление руководства крупной школой на первый план выдвигает задачу по формированию эффективной управленческой команды с отбором и освоением общих технологий управления качеством образовательного процесса и ресурсами для обеспечения должного качества. В этой связи директор школы должен уметь определять зоны ответственности членов своей управленческой команды, делегировать им полномочия по разным направлениям, контролировать деятельность сотрудников, давая при этом конструктивную обратную связь.

Более того, сегодня в школе необходима профессиональная среда, помогающая удержать в коллективе ярких и мотивированных педагогов. Для этого руководителю необходимо грамотно и справедливо выстроить систему внутришкольного распределения финансовых

[1] Из стенограммы выступления Калины И.И., руководителя Департамента образования г. Москвы на встрече с руководителями столичных образовательных организаций 30 декабря 2015 г.

ресурсов. В основу этой системы должна быть заложена связь результатов обучения учащихся, системы вознаграждений и личной мотивации педагогов. Такой подход будет основой для формирования личной, групповой и коллективной ответственности педагогов за результаты учеников, развития внутригрупповой, внутрикомандной, внутриколлективной взаимотребовательности учителей. Кроме того, наиболее уважаемым и ценным (во всех смыслах) для педагогического коллектива и администрации становится тот педагог, который вносит самый большой вклад в результаты учеников, а не тот, кто «удобен» для руководства школы.

Если говорить о критериальной базе, заложенной в основу внутришкольного распределения финансирования, то директору школы следует обратить внимание на такие критерии, как оплата по результату, оплата в соответствии с вкладом в достижение необходимых образовательных результатов. В данной ситуации акцент ставится на том, какой вклад вносит педагог своим трудом в общее дело развития образовательной организации или единого педагогического коллектива, как он применяет для этого свои навыки и какие прилагает усилия. Ведь система управления большим коллективом основывается на тезисе: чем выше производительность труда каждого, тем эффективнее деятельность всей образовательной организации.

Для современного директора школы очень важным навыком является умение осуществлять планирование деятельности образовательной организации и её развития, при этом существенным фактором является умение чётко определять сроки, ресурсы, средства и методы достижения поставленных целей и задач.

Как уже было отмечено выше, в современной столичной системе образования объектом финансирования стал ученик. Московские образовательные

организации получают финансирование по формулам расчёта, о которых мы довольно подробно говорили выше. В таких условиях умение руководителя определять направления для вложений финансовых средств, дающих возможность в наибольшей степени раскрыть и обеспечить развитие природных способностей каждого ребёнка, является одним из самых важных. Получаемые высокие и надёжные образовательные результаты мотивируют родителей на выбор успешной образовательной организации, что, в свою очередь, повышает «вес» её бюджета и, следовательно, расширяет спектр финансовых механизмов мотивации педагогов к повышению качества образования, укрепления и развития материально-технических ресурсов.

Следует подчеркнуть, что в системе столичного образования вопросу измеряемости образовательных результатов уделяют особое внимание. Основанием для такого повышенного внимания является личностно ориентированное/формульное финансирование, которое фактически выполняет роль «точечно-капельного полива» в системе образования, о котором мы говорили ранее.

Реализация нового механизма финансирования образовательных организаций, когда средства, направляемые на образование, напрямую «следуют» за ребёнком, становится одним из основных факторов формирования крупных школ, заинтересованных в том, чтобы оказывать жителям Москвы образовательные услуги высокого качества. Школа, по сути, становится самостоятельным субъектом финансово-хозяйственной деятельности. В зоне ответственности руководителя появляется обеспечение рационального подхода к использованию интегрированного ресурса образовательной организации, проведение разумной

и эффективной финансовой политики. При этом финансово-экономическая и хозяйственная деятельность и управление ею направлены на обеспечение реализации образовательных программ всех уровней и направлений образования, а также на стратегии развития многофункциональной образовательной организации. Деятельность руководителя организации включает в себя определение основных источников дохода, их структуры, исходя из нормативов государственного финансирования, а также планирование формирования дохода от платных образовательных услуг, оказываемых по договорам, и др.

Осуществление таких действий руководителем невозможно без развития компетенций, связанных с навыками работы с большими объёмами информации, включающими в себя умение осуществлять сбор, анализ, преобразование, использование данных в различных информационно-аналитических системах.

Безусловно, в век информационных технологий и развития информационного общества одной из самых важных компетенций современного руководителя любой организации, в том числе и образовательной, является управление публичной информацией. Прежде всего она включает в себя анализ и отслеживание имеющейся в публичном пространстве информации о своей образовательной организации с целью повышения эффективности и результативности её деятельности.

В завершение данного вопроса хочется сказать, что множественность задач, решаемых современным руководителем здесь и сейчас в ограниченные интервалы времени вызывает необходимость рационализации собственных трудовых затрат, формирования способности и стремления к самоорганизации. Т.Н. Шамова и К.Н. Ахлестин, определяя группы управленческих

знаний и умений руководителя школы, выделяют следующие управленческие умения, связанные с организацией личного труда:

— планировать свою деятельность на день, неделю, месяц;

— чётко определить цель и содержание своей деятельности в планируемый период;

— осуществлять самоанализ и самооценку своей деятельности, её результатов;

— выполнять и держать в поле зрения несколько дел одновременно;

— организовать получение достаточной и необходимой информации, использовать её в своей работе;

— подводить итоги и определять результаты своего труда за день, неделю, месяц и др.[1].

Сформированность перечисленных умений отражается в способности руководителя организовать виды управленческой деятельности, имеющие циклический характер (годовой, недельный, ежедневный циклы): составить циклограммы и чётко следовать им. По утверждению Г.М. Коджаспировой, организация труда руководителя школы не является его личным делом, а «принципиально влияет на организацию всей жизнедеятельности школы»[2].

Многообразная и насыщенная деятельность современного директора московской школы должна быть грамотно и рационально спланирована, например в форме недельной циклограммы. Структура и содержание недельной циклограммы могут быть построены с учётом распределения деятельности руководителя по основным её направлениям:

---

[1] См.: *Шамова Т.И., Ахлестин К.Н.* Профессиограмма директора общеобразовательной школы. — М.: МГПИ, 1998. — 66 с.

[2] *Коджаспирова Г.М.* Педагогика: Учеб. — М.: КНОРУС, 2010. — 744 с.

— работа с заместителями;
— управление ресурсным обеспечением;
— участие в государственно-общественном управлении;
— работа с общественностью;
— контроль исполнения поручений и др.

Следует подчеркнуть, что такое распределение деятельности руководителя соответствует тем объектам управления, о которых говорилось выше.

Технология отбора управленческих кадров в системе образования города Москвы

Реализация поставленных в системе образования Москвы задач требует подбора управленческих кадров, обладающих высокой ответственностью за результаты деятельности школы. По инициативе Исаака Иосифовича Калины была разработана уникальная технология отбора управленческих кадров. В первую очередь следует сказать об аттестации руководителей и кандидатов на соответствие должности «руководитель государственной образовательной организации».

Данная процедура проводится с целью подтверждения соответствия занимаемой должности «руководитель государственной образовательной организации» и включает в себя три основных этапа: 1) анализ аттестационных материалов; 2) квалификационные испытания в автоматизированной системе; 3) заседание Аттестационной комиссии и вынесение решения.

Компьютерное тестирование руководителей является дифференцированным с учётом того места, которое образовательная организация занимает в рейтинге московских школ. Для школ, занимающих в рейтинге с 1 по 300 место, установлены некие преференции:
— с 1 по 20 место — без тестирования;

— с 21 по 70 место — тестирование по одному модулю: «Государственная политика в сфере образования»;

— с 71 по 170 место — тестирование по двум модулям: «Государственная политика в сфере образования» и «Правовые основы управления»;

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

Тестирование проводится по 5 модулям инвариантной и вариативной частей:

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

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

В ходе аттестационных процедур профессиональная деятельность руководителя анализируется по результатам работы образовательной организации, отражённой в справке работодателя (Департамента образования города Москвы). Аттестационная справка формируется после подачи заявления руководителя в Аттестационную комиссию на основе информации, полученной из открытых информационно-аналитических систем Департамента образования города Москвы. Показатели результативности деятельности образовательной организации рассматриваются в соответствии с критерия-

ми построения рейтинга московских школ.

Процесс аттестации руководителей образовательных организаций Москвы носит всецело открытый и публичный характер. Заседания Аттестационной комиссии проходят в открытом режиме. Хочется подчеркнуть, что введение публичных и прозрачных форм аттестации руководителей образовательных организаций и кандидатов на должность «руководитель образовательной организации» города Москвы обеспечило уход от субъективного оценивания работы школы, а также освобождение зависимости школы от чиновников. Можно сказать, что заседания Аттестационной комиссии представляют собой диалог аттестующих и аттестуемого, при котором аттестация равно полезна всем.

Надо сказать, что сама образовательная система Москвы — это профессиональная среда для роста управленческих кадров нового поколения. Ещё Вольтер писал, что «иной бесполезен в первом ряду, а во втором блистает». В приложении к сегодняшней ситуации эта фраза могла бы звучать так: «Иной тускнеет во втором ряду, а на первом блистает». Значительное количество молодых талантливых директоров за последние два года выросло из вчерашних завучей и учителей. В прежние годы они были обречены десятилетиями довольствоваться своим статусом. Введённая в Москве аттестация кандидатов на должность руководителя открыла им возможность для реализации своих замыслов. У директорского корпуса московской системы образования теперь есть внушительный по

К началу 2016 г. около тысячи кандидатов успешно прошли аттестацию на соответствие должности «руководитель образовательной организации» — это золотой кадровый резерв столичной системы образования.

численности и достойный по качеству золотой резерв.

Часто можно слышать, что директора боятся отпускать своих заместителей на аттестацию, дабы те их не «подсидели». Наверное, некоторые не очень умные директора, мысленно приватизировавшие школы и установившие крепостное право для своих работников, так и думают. Мудрые же понимают, что как минимум укрепляют свою команду, как максимум готовят пополнение для директорского корпуса Москвы. Как говорил Генри Форд: «Самая важная задача наших руководящих кадров — это развивать управленческие способности в других людях».

Безусловно, и то и другое делается в интересах московских семей, потому что отражается на качестве образования.

Боящимся же непонятно чего директорам можно напомнить слова одного из признанных авторитетов в области стратегического управления Роберта Гранта: «Нанимая на работу человека умнее вас, вы доказываете, что вы всё-таки умнее». Действительно, иногда по результатам ответов аттестуемых на вопросы Аттестационной комиссии в ряде заместителей директоров московских школ, проходящих аттестацию, можно увидеть уже сформировавшихся руководителей образовательных организаций.

«У команды школы, кующей достойные кадры, никогда не будет недостатка в талантах, стремящихся попасть в эту кузницу. Да и самому кузнецу-директору нечего опасаться за свою судьбу — кузнецы в России всегда были в почёте».

Из выступления Калины И.И. на заседании Общественной палаты 2 декабря 2015 г.

Говоря об аттестации кандидатов и руководителей образовательных организаций, несправедливо было бы обойти вниманием вопрос аттестации педагогов.

Важным этапом профессионального роста педагога, действенным инструментом оценки его достижений является аттестация на квалификационные категории, процедура которой за последние четыре года претерпела значительные изменения и стала более объективной.

Квалификационные категории в ходе аттестации устанавливаются только по результатам деятельности педагогов.

В школах Москвы, занимающих первые 300 мест в рейтинге, основанием для принятия решения Городской аттестационной комиссией об аттестации педагога, является его значительный вклад в достижение высоких позиций школы в рейтинге.

Аттестация педагогов, работающих в других образовательных организациях, проводится Городской Аттестационной комиссией, где рассматриваются результаты практической деятельности за 5 лет, что позволяет оценить динамику результатов, а не только факт их наличия. При этом никакие документы, материалы, подтверждения чего-либо от аттестуемых не требуются — всю необходимую для принятия решения информацию Городская аттестационная комиссия получает из общегородских информационных систем, что освобождает педагогам время для выполнения их основных функций.

Сегодня чиновники не имеют возможности манипулировать директорами школ — у них нет для этого инструментов. Финансирование — формульное, тестирование при аттестации на соответствие должности — автоматизированное, заседания Аттестационной комиссии и созываемого при необходимости Кадрового совета открыто транслируются на сайте Департамента, там же размещён и архив всех заседаний.

Кроме того, после всех перечисленных этапов учредитель имеет право обратиться в Управляющий совет

По итогам 2015 г. 26 образовательных организаций, завершивших процесс реорганизации, прошли добровольную аккредитацию на соответствие Стандартам.

школы с предложением согласовать или не согласовать ту или иную кандидатуру на должность директора школы. Правда, такое право получают только школы, прошедшие добровольную аккредитацию на соответствие Стандартам деятельности Управляющих советов. Стандарты и аккредитация Управляющих советов — ещё одно ноу-хау столичной системы образования. По сути, это — «знак качества», подтверждающий, что модель государственно-общественного управления, выстроенная в школе, работает в интересах всех категорий участников образовательных отношений на всех уровнях образования. Значит, такой школе могут доверять и родители, и Департамент образования как учредитель. С учётом Стандартов деятельности Управляющих советов и строится их работа. Более того, они призваны обеспечить прозрачность деятельности и принятия решений, учитывая интересы всех категорий участников образовательного процесса и минимизируя зоны риска возникновения конфликтов. И наконец, Стандарты позволяют сохранить преемственность курса при смене Управляющего совета, его председателя или директора школы.

Сегодня с уверенностью можно сказать, что Управляющие советы в школах — это очень уважаемые структуры. Более того, в большинстве случаев председателями Управляющих советов ряда школ являются известные люди из разных сфер и отраслей деятельности. Например, такие, как Михаил Валентинович Ковальчук, президент НИЦ «Курчатовский институт», Александр Оганович Чубарьян, директор Института всеобщей истории РАН, Владимир Александрович Мау, ректор Академии народного хозяйства и госу-

дарственной службы при Президенте Российской Федерации, Ярослав Иванович Кузьминов, ректор НИУ «Высшая школа экономики» и многие другие.

В заключение хочется сказать, что в научной литературе, посвящённой эффективности образовательных систем (а современная школа может выступать в роли самостоятельной образовательной системы институционального уровня), подчёркивается, что качество управления определяет характер и успешность реализации целей системы. Ю.А. Конаржевский утверждает, что функция управления образовательной системы является главенствующей и системообразующей[1]. Ю.К. Бабанский считает, что основными системообразующими связями, обеспечивающими нормальное функционирование образовательной системы, являются связи управления[2].

Таким образом, можно сказать, что эффективное управление современной московской многофункциональной образовательной организацией обеспечивается оптимальным согласованием целей, задач, условий, ресурсов, что выражается во вкладе каждой московской школы в качественное образование школьников и в развитие Москвы в целом.

Управленческая команда современной московской школы: задачи, структура, механизмы управления

Многие годы руководящий состав образовательных учреждений и содержание его деятельности зачастую формировались без учёта объективных потребностей,

[1] См.: *Конаржевский Ю.А.* Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе: Учеб. пособие. — Челябинск: ЧГПИ, 1986. — 135 с.
[2] См.: *Бабанский Ю.К.* Оптимизация учебно-воспитательного процесса: Методические основы. — М.: Просвещение,1982. — 192 с.

целей и задач организации. Современные требования к системе образования в корне изменили подобную ситуацию. В новых условиях кадровый состав формируется исключительно в соответствии с поставленными перед организацией целями.

В настоящее время перед школой стоит немало задач. Среди них — безопасное пребывание ребенка в школе, организация и осуществление учебного процесса, направленного на получение качественных образовательных результатов, создание условий для реализации дополнительного образования детей в школе, организация качественного питания, санитарные условия, создание необходимых современных материально-технических условий и др.

Исходя из задач, реализуемых образовательной организацией, осуществляется подбор кадров, в том числе и состава управленческой команды школы. Для того чтобы понять, с учётом каких принципов должно строиться эффективное штатное расписание школы, необходимо обратиться к основному виду её деятельности. В соответствии со ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» основным видом деятельности школы является образовательная, т. е. деятельность по реализации образовательных программ и достижению образовательных результатов. Ведь на реализацию программ школа получает государственную субсидию и отвечает за результаты её использования в интересах обучающихся.

В соответствии со ст. 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» образовательная организация обладает самостоятельностью в осуществлении административной и финансово-экономической деятельности. В пункте 4 ст. 28 указано, что установление штатного расписания относится к ком-

петенции образовательной организации. Штатное расписание утверждается локальным нормативным актом образовательной организации. Как и любой другой локальный акт, штатное расписание рассматривается Управляющим советом школы. Необходимо подчеркнуть, что ныне органы исполнительной власти (в нашем случае — Департамент образования г. Москвы) и другие организации не могут влиять на формирование штатного расписания школы. При этом обобщая опыт эффективно работающих школ, Департамент предлагает модели оптимального штатного расписания, которыми образовательная организация вправе воспользоваться.

В условиях решения новых задач, стоящих перед школой, управленческая команда может формироваться с учётом следующих направлений деятельности образовательной организации:

— управление финансово-экономической и хозяйственной деятельностью;

— координация учебных программ и проектов;

— воспитание и социализация;

— контроль качества образовательных результатов.

На наш взгляд, такой подход позволит обеспечить грамотное управление всеми процессами, происходящими в школе. При этом необходимо осознавать, что главной задачей образовательной организации остаётся педагогическая. Все остальные задачи — вспомогательные, направленные на её поддержку и развитие в стремлении довести качество образовательных результатов как основной показатель деятельности до максимального значения.

В ходе формирования управленческой команды московской школы руководителем в первую очередь учитываются принципы современного управления системой образования:

— ***единые требования***:

• к результатам образовательной, финансовой и хозяйственной деятельности школ;

• к образовательным результатам учащихся школ;

• к результатам деятельности педагогов школ;

— ***единые условия реализации деятельности***:

• формульное финансирование;

• доступность качественного образования каждому москвичу;

• новая система оплаты труда педагогов;

— ***информационные системы и информационная открытость системы образования города Москвы.***

При составлении штатного расписания каждый руководитель образовательной организации в соответствии с реализуемыми задачами определяет, какие заместители ему необходимы для эффективного управления школой. Опыт крупных образовательных организаций города Москвы показал, что современной школе достаточно оптимального состава управленческой команды. При этом обобщая опыт эффективно работающих школ, Департамент предлагает модели оптимального штатного расписания, которыми образовательная организация вправе воспользоваться.

Такой оптимальный состав управленческой команды нынешней школы может включать:

— руководителя образовательной организации — директора;

— первого заместителя руководителя (по управлению ресурсами);

— заместителя руководителя по реализации образовательных программ (или по содержанию образования);

— заместителя руководителя по контролю качества образовательных результатов;

— заместителя руководителя по воспитанию и социализации обучающихся;

— главного бухгалтера.

Остановимся на тех задачах, которые могут решать заместители руководителя образовательной организации.

В Москве развивается практика согласования кандидатуры первого заместителя Дирекцией по эксплуатации, движению и учёту основных фондов при Департаменте образования. Высокая ответственность за принимаемое решение связана с тем, что первый заместитель директора должен отвечать за решение таких ключевых задач, как:

1) управление финансово-экономическими ресурсами, развитием материально-технической базы образовательной организации;

2) руководство и организация деятельности контрактной службы;

3) обеспечение работы органов государственно-общественного управления, которые непосредственно влияют на эффективность работы школы.

Первому заместителю директор может своим приказом делегировать права, полномочия, обязанности и ответственность в области содержания и развития имеющихся ресурсов, а также их обновления и изыскания дополнительных источников их формирования. Он может руководить разработкой проекта эффективного штатного расписания для последующего его рассмотрения Управляющим советом и утверждения директором.

Помощь в работе первым заместителям руководителей образовательных организаций оказывает Дирек-

ция по эксплуатации, движению и учёту основных фондов Департамента образования города Москвы. Дирекция создана, в том числе для планирования и осуществления масштабных закупок для нужд системы образования, государственных организаций, включая конкурсное определение поставщиков, заключение государственных контрактов, их исполнение, оценку результатов, а также в целях разработки проектно-сметной документации, проведения реконструкции, капитального и текущего ремонтов.

Ещё ученик Сократа Аристипп говорил, что детей следует учить тому, что пригодится им, когда они вырастут. Сложно не согласиться с тем, что данный тезис не потерял своей актуальности и в наши дни. Сегодня ценность школьного знания во многом определяется необходимостью и возможностью его использования в реальной жизни ученика — будущего выпускника. Знание, которое ныне востребовано в большей степени в метапредметной форме, является основой развития содержания современного образования.

В условиях жизненной значимости метапредметных образовательных результатов необходимо прежде всего на управленческом уровне понимание того, что должна измениться структура управления образовательным процессом в школе. Если мы говорим о метапредметном подходе, то в такой ситуации, например, наличие завучей по уровням образования (начальная, основная и старшая школа) утрачивает свой профессиональный смысл. В условиях ориентации современного образования на конкретные измеряемые образовательные результаты не совсем понятно, на каком из заместителей директора по уровням образования лежит ответственность за конечный результат. И, кроме того, разбивка прежних завучей по уровням образования привела к тому, что содержание образования тоже разбито на

части, отдельные фрагменты, и в такой ситуации сложно реализовать метапредметный подход к обучению.

Таким образом, в условиях реализации новых требований к образовательным результатам представляется достаточно опасным разделять полномочия заместителей руководителя по уровням образования. Кроме того, проведение жёсткой границы между уровнями образования фактически рушит преемственность между ними, а метапредметный подход по-прежнему остаётся лишь в учительских лозунгах и докладах.

В этой связи в управленческой команде современной школы может существовать должность заместителя руководителя по координации реализации образовательных программ (или по содержанию образования).

Помощниками такого заместителя в школе могут быть учителя-методисты, которые, в свою очередь, являются практикующими педагогами, способными демонстрировать достижение высоких образовательных результатов в обучении школьников.

Сегодня Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования сформировал потребность в создании школьных коллективов в виде педагогических команд на межпредметной основе. Это может быть команда учителей-предметников, работающих в одной параллели. Ведь существует одна особенность, которая не лежит на поверхности педагогических воззрений. Все педагоги, работающие в одной параллели, рано или поздно «встречаются» в процессе обучения одного и того же ребёнка, и очень важно, чтобы понимание ключевых основ Стандарта (например, подходов к формированию новых образовательных результатов) было единым.

Метапредметное знание, которое появляется в ходе интеграции содержания образования, — это результат деятельности не одного учителя, а целого педагогиче-

ского коллектива. Создаётся межпредметная профессиональная среда, позволяющая организовать неформальный обмен опытом. Заместитель руководителя по реализации образовательных программ (или по содержанию образования) может организовать работу, создавать условия для развития межпредметного взаимодействия учителей-предметников всей школы.

В прежней традиции управления школьным образованием так называемый завуч наряду с учебно-воспитательными, методическими функциями реализовывал ещё и контрольную. Для того чтобы уйти от реализации принципа «Сам учу, сам проверяю», сегодня задачу мониторинга внутри управленческой команды и педагогического коллектива может решать заместитель руководителя по контролю качества образовательных результатов. У данного заместителя весьма сложная задача — смотреть и изучать со стороны, быть объективным и оценивать результаты деятельности команды и коллектива школы по объективным единым показателям (критериям). Заместителем руководителя может быть специалист, который способен обеспечить контроль оценки качества образования на всех его уровнях. При этом заместитель директора, реализуя контрольные мероприятия, не должен отвлекать учителей и воспитателей от основного образовательного процесса, так как сегодня существует множество механизмов для организации контроля, в том числе с привлечением информационных систем, используемых в школах. Главный механизм профессиональной деятельности такого заместителя — это организация взаимотребовательности педагогов, например, когда учителя начальной школы могут оценить результаты деятельности педагогов дошкольного уровня образования, учителя основной школы — учителей начальных классов, а результативность деятель-

ности учителей основной школы оценивают учителя старшей школы.

Наверное, читатели-скептики скажут, что такая ситуация может быть похожа на сведение счётов одних учителей с другими. Риск, безусловно, есть. Но сегодня у учителя появляется ещё одна важная профессиональная роль — эксперта. И таких педагогов необходимо готовить, например, в рамках магистерских программ или спецкурсов в рамках повышения квалификации. Ведь грамотные экспертные процедуры являются в том числе базовыми механизмами управления образовательной системой образовательной организации.

«Сегодня, впрочем как и всегда, результат работы любого учителя — это результат работы всей школы, однако не все понимают, что результаты педагога и школы в целом взаимосвязаны, а значит, нужно говорить и о формировании культуры взаимотребовательности в коллективе к результатам каждого педагога. С этой точки зрения мы можем говорить о конвергентном заместителе, одна из задач которого — обеспечить эту взаимотребовательность к образовательным результатам.

Общее образование называется общим в силу многих причин, но в том числе и потому, что его содержание метапредметно. Результаты ученика по любым предметам во многом зависят не только от его совместной работы с учителем этого предмета, но и от учителей по другим предметам, учителей начальных классов, воспитателей дошкольных групп. Следовательно, учитель, способный и желающий обеспечить своему ученику возможность достижения максимальных результатов, соответствующих его способностям, не может и не должен терпеть некомпетентность или безразличие коллег к результатам ученика, не вносящих необходимый вклад в его развитие. Поэтому, когда администратор школы не находит в себе силы удалить из коллектива малополезного, бесполезного или иногда даже вредного для ученика работника, то он не выполняет долг не только перед

учениками, но и перед теми учителями, чей высочайший уровень мастерства и компетентности мог бы давать гораздо большие результаты, если бы рядом с ними работали коллеги такого же уровня. Такая «терпимость» администрации к бесполезным или даже вредным учителям оскорбляет высокопрофессиональных учителей»[1].

Заместитель руководителя по воспитанию и социализации обучающихся, наверное, одна из самых традиционных и привычных ролей в составе рассматриваемой управленческой команды. Надо сказать, что задачи воспитания и социализации лучше всего решаются на межшкольном уровне, так как только при таком подходе возможно сформировать у обучающихся важное качество — научиться жить вместе, в одном обществе, учитывая разность интересов, социальных статусов и др. У заместителя руководителя по воспитанию и социализации обучающихся может быть большая команда помощников — это классные руководители, старшие воспитатели, социальные педагоги, омбудсмены, родители обучающихся и т. д.

Уделяя внимание вопросу проектирования эффективного штатного расписания, необходимо учитывать такие принципы его формирования, как целесообразное сокращение численности административно-управленческого персонала, оптимизация дублирующих должностей, эффективное распределение функционалов, увеличение доли результативных высокооплачиваемых педагогов, переход на аутсорсинг клининговых, бухгалтерских и прачечных услуг и др.

[1] Из стенограммы выступления Калины И.И, руководителя Департамента образования города Москвы на заседании Клуба директоров, посвящённого вопросам качества образования. ГБОУ Школа № 293 имени А. Т. Твардовского, 22 апреля 2015 г.

Следует подчеркнуть, что эффективное штатное расписание освобождает необходимые средства для стимулирования результативности труда педагогов, и в этом случае эффективность приобретает «дельту» — возможность роста. Качество образовательной деятельности и качество образовательных результатов привлекают большее число обучающихся в школу, что, в свою очередь, работает на рост и развитие финансово-экономических ресурсов образовательной организации.

При этом нельзя забывать о том, что главная ответственность за получение образовательных результатов на основе рационального и эффективного управления ресурсами лежит на руководителе образовательной организации.

В заключение хотелось бы обратиться к фрагменту выступления Исаака Иосифовича Калины на III съезде учителей г. Москвы, где он назвал и охарактеризовал пять ключевых принципов формирования единого педагогического коллектива современной московской школы. К ним относятся: понимание всем коллективом целей и задач своей работы, моральная и материальная отдача от результатов своего труда, правильная расстановка кадров, грамотное стимулирование работников в том случае, когда материально поощряться должен результат, направленный на достижение цели, и, наконец, последний принцип — ответственность руководителя и коллектива в целом за порученное дело.

Все названные принципы являются важными скрепами для создания единой управленческой команды и единого коллектива школы. Известная китайская притча рассказывает о мудреце, которого как-то раз ученики спросили, что он обычно делал в те времена, когда был таким же учеником, как они. «Рубил дрова

и носил воду», — ответил тот. «А что вы делаете теперь, на вершине своей мудрости?» — «Рублю дрова и ношу воду. Но только если раньше мне приходилось это делать нехотя, внутренне злясь и сопротивляясь, просто выполняя приказ моего учителя, то теперь, когда учитель, которого я люблю, постарел и нуждается в моей заботе, мне в радость нарубить для него дров и принести воды. Ведь это уже не обязанность, а понимание».

Так и в школе необходимо понимание каждым членом управленческой команды того, что он делает, а главное, для чего и для кого работает[1].

[1] Из стенограммы выступления Калины И.И., руководителя Департамента образования города Москвы на III съезде учителей г. Москвы по теме «Успешность школы в руках коллектива» 4 сентября 2015 г.

6. Московская школа — школа без образовательных «тупиков»

Богатство общества складывается из многообразия составляющих его индивидов.

Сухомлинский Василий Александрович

Когда мне было шесть лет, взрослые убедили меня, что художник из меня не выйдет, и я ничего не научился рисовать, кроме удавов — снаружи и изнутри.

Антуан де Сент-Экзюпери.
Маленький принц

Длительное время большое внимание со стороны общественности уделялось вопросу объединения московских школ, при этом предметом обсуждения был процесс слияния образовательных организаций. Сущность же этого процесса — создание многомерного комплекса образовательных предложений городской системы образования в ответ на образовательные потребности московских семей — поначалу для многих оставалась за кадром.

Объединение школ никогда не было целью или задачей. Это следствие, ставшее механизмом.

«Сегодня мы вступили в эпоху высокотехнологичного жизненного уклада, когда технологии развиваются бурными темпами. При таком укладе любой современный продукт — это высокотехнологичный продукт. Создаётся он в нашем понимании метапредметно, или, как говорят учёные, конвергентно, при этом в создании такого продукта участвуют уж точно специалисты не одной профессии, для его создания нужен коллектив, состоящий из людей очень разных специальностей. Вот и нашим ученикам, для того чтобы быть успешными в жизни, по-

требуется самое главное качество — умение эффективно и результативно взаимодействовать в коллективе, состоящем из самых разных людей. Без такого взаимодействия в высокотехнологичном мире сегодня сложно прожить, а тем более стать успешным»[1].

Данный подход в полной мере может быть реализован в московской школе. Ведь современная большая московская школа не имеет образовательных «тупиков», имеет большие возможности для того, чтобы каждый московский школьник мог достичь высоких образовательных результатов. Нынешние московские крупные образовательные организации располагают значительными ресурсами для создания, например, системы сопровождения индивидуальных образовательных потребностей ребёнка, реализации принципа многообразия и вариативности образовательных программ, изменения логики построения образовательного процесса, и главное, создания таких условий, когда каждый ученик может достичь высоких образовательных результатов в любой школе, а не только в специализированных условиях обучения.

В больших столичных школах педагогические коллективы становятся полипредметными коллективами.

При наличии большого количества учеников в одной параллели у школы появляется возможность открывать классы разных профилей, в том числе благодаря наличию нескольких учителей по каждому предмету, что создаёт условия для формирования учебной мотивации учеников в соответствии с запросами жителей города.

Более того, уникальные образовательные программы, которые раньше реализовывались наиболее силь-

[1] *Калина И. И.* Договорившись о принципах, легко договориться о деталях // Учительская газета-Москва. — 2015. — № 7 (17 февр.)

ными столичными центрами образования, лицеями и гимназиями, после объединения с другими образовательными организациями не исчезли, как предрекали противники создания крупных комплексов. Они сохранились в полном объёме в виде специализированных программ обучения, так называемых «внутришкольных лицеев».

В результате доля московских школ, реализующих более трёх программ профильного обучения, в 2015 г. составила 90 %. Для сравнения: в прошлом году она составляла 56 %, в 2013 г. — 41,5 %, а в 2010 г. была чуть больше 1%.

Сегодня в столице работают 632 многопрофильные школы, реализующие программы общего и дополнительного образования, в том числе 559 школ с дошкольными группами, способные удовлетворить многомерные потребности московских семей. Такие школы есть в каждом микрорайоне Москвы. Помимо свидетельства заботы школы о будущем своих выпускников, этот факт сам по себе является примером гибкости, креативности, эффективной деятельности в условиях конкурентной среды.

В крупных школах появилась реальная возможность для расширения инклюзивного образования, которое позволяет прийти в школу детям, до этого обучавшимся дома или в закрытых учреждениях, что ограничивало их возможности развития и со-

В 2015 г. 214 детей-инвалидов набрали 63 балла и выше по итогам сдачи Единого государственного экзамена, а 5 человек стали призёрами заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников.

Значительное внимание в системе образования Москвы уделяется приспособлению зданий образовательных организаций для нужд детей-инвалидов. В настоящее время в системе образования столицы 60 % зданий приспособлено для инвалидов-колясочников, 89 % — для инвалидов-опорников, 91 % — для инвалидов по слуху, 89 % — для инвалидов по зрению.

циализации. В настоящее время по программам инклюзивного образования в обычных школах учатся более 8 тысяч детей. Важно, что для детей-инвалидов не только создаются условия для их комфортного пребывания в обычных школах, но и решается другая задача — помощь в учебной результативности, что для таких ребят является основой их социальной и профессиональной состоятельности и успешности в жизни.

Сегодня город предоставляет все возможности для развития успешности каждого ребёнка в каждой школе. Это происходит в тесном сотрудничестве с московскими городскими организациями, подведомственными столичным департаментам образования, культуры, физической культуры и спорта и другим ведомствам, а также многочисленными музеями, вузами, промышленными предприятиями, при участии которых создаются профильные классы, кружки, факультативы, семинары, курсы, выездные лагеря.

Московская олимпиада «Музеи. Парки. Усадьбы» в 2015 г. объединила 80 московских музеев и более 45 тысяч учащихся — в три раза больше, чем в 2014 г., когда она стартовала.

Разобраться в своих интересах московским школьникам помогают различные предметные и метапредметные олимпиады, такие, например, как «Музеи. Парки. Усадьбы», «Не прервётся связь поколений». Принцип развития одарённых детей, предполагающий поиск и отбор талантливых учащихся, совершенствование талантов в узком круге спецшкол, рассматрива-

ющий различные предметные олимпиады как элитное мероприятие для избранных и как инструмент подтверждения их исключительности, дополнился принципом развития одарённости у каждого ребёнка. В этих условиях предметные олимпиады, школьным этапом которых охвачены все московские школы, становятся действенным инструментом выявления таланта каждого.

С 1 сентября 2013 г. Департамент образования города Москвы совместно с восемью вузами, расположенными на территории города, реализует пилотный проект по организации профильного обучения. В структуре вузов открываются профильные 9, 10 и 11 классы, в которых старшеклассники, кроме изучения основных предметов, входящих в учебный план, изучают специальные курсы и дисциплины, соответствующие профилю выбранных вузов, занимаются практическими работами в их лабораториях, выполняют под руководством преподавателей учебно-исследовательские проекты, участвуют в мероприятиях научных студенческих объединений. В 2015/16 учебном году в таких классах уже обучается 2794 человека, в том числе 19 детей-инвалидов и 502 ребёнка — из социально незащищённых семей.

72 московские школы в сотрудничестве с военными вузами и соединениями Вооружённых сил России открыли кадетские классы, в которые набираются учащиеся начиная с 7 класса. В 2015/16 учебном году проведён уже второй набор — на сегодняшний день в кадетских классах обучается более 7000 ребят. Самых достойных представителей московского кадетства можно было видеть 7 ноября 2015 г. на Красной площади —

они участвовали в марше, посвящённом 74-й годовщине Парада 7 ноября 1941 г. Ранее, 6 мая 2015 г., на территории мемориального комплекса «Поклонная гора» состоялся грандиозный первый Парад кадетских классов «Не прервётся связь поколений». В акции приняли участие 2500 кадетов из московских кадетских школ и корпусов, воспитанники кадетских образовательных учреждений Республики Беларусь, а также ветераны Великой Отечественной войны, офицеры Российской армии, депутаты Московской городской думы, представители Русской православной церкви, общественных организаций, учащиеся образовательных организаций.

С 1 сентября 2015 г. более чем в 50 московских школах при содействии Первого медицинского университета им. И. М. Сеченова и организаций системы здравоохранения были открыты медицинские классы. К сотрудничеству со школами привлекаются вузовские преподаватели, и большая часть выпускников медицинских классов в дальнейшем планирует продолжить учёбу в медицинских вузах.

Кроме того, более чем в 50 школах Москвы открылись инженерные классы. Ведущие столичные технические вузы в союзе с высокотехнологичными производственными и конструкторскими предприятиями принимают активное участие в организации образовательного процесса на базе таких школ. Очень важно, чтобы в стенах одной школы сочетались разные профили, разные классы, разносложные программы. Это формирует в ребёнке понимание другого, непохожего на него человека, — разошлись по профессиям, но сохранили взаимопонимание. Таким образом, та школа, которая является субъектом, способна сформировать у школьников очень важное качество для дальнейшей продуктивной работы в коллективе. Такой подход способствует решению задачи консолидации общества.

Ещё одним важным компонентом изменений в системе столичного образования является тот факт, что в современных условиях в образовательных организациях Москвы меняется логика построения образовательного процесса. Внедряемый в московских школах эффективный учебный план расширяет для учащихся образовательные возможности за счёт сотрудничества с другими школами, колледжами, вузами, музеями, предприятиями, делает образовательный процесс более гибким, учитывая индивидуальные потребности и способности каждого ребёнка. Благодаря такому подходу для московских выпускников созданы условия максимального наполнения их портфолио индивидуальных достижений, которые учитываются вузами при поступлении, что, в свою очередь, повышает заинтересованность школьников и формирует особую мотивацию в ходе обучения в школе.

Уникальные культурные, исторические, социальные возможности Москвы позволяют сегодня современным формам организации образовательного процесса, например проектным, всё чаще и чаще конкурировать с традиционной классно-урочной системой.

Можно сказать, что в настоящее время классно-урочная система уже не в состоянии удовлетворить растущие потребности современного ребёнка и тем более сформировать успешную личность, готовую креативно и критически мыслить, мотивированную на творчество и инновационную деятельность, а также на образование и самообразование в течение всей последующей жизни, что особенно важно для информационного общества. Урок как основа классно-урочной системы начинает вступать не только в технологические и процессуальные, но в известной мере и в существенные идеологические противоречия с концептуальными позициями современного обучения. Кризис-

ность такой ситуации заключается в том, что формат обычного урока практически не позволяет сформировать мотивацию современного ребёнка. В первую очередь потому, что новое поколение детей выросло в условиях изменившейся социокультурной среды[1].

Московские школьники имеют большие возможности для того, чтобы погрузиться в максимально разнообразный образовательный процесс. Они увлечённо принимают участие в таких проектах, как «Урок в музее», «Больше, чем урок», «Узнай Москву», «Школьные знания для реальной жизни», «Школа новых технологий», «Суббота активиста», «Суббота Мужества», «Московская школа юного программиста», «Детский реестр зелёных насаждений», «Заводы — детям» и многие другие. Проекты «Университетская суббота» и «Профессиональная среда», запущенные с сентября 2013 г. в целях расширения охвата детей и молодёжи дополнительными образовательными программами, пользуются большой популярностью у московских школьников и их родителей. Для них на базе 67 федеральных вузов и на 144 площадках 70 московских колледжей еженедельно проводятся открытые лекции, мастер-классы, тренинги. Это неполный перечень того, что использует современная московская школа в повседневной жизни для максимального раскрытия таланта каждого ученика.

Ещё несколько лет назад дополнительное образование детей в Москве было сосредоточено в основном в специализированных образовательных организациях, причём не всегда равномерно распределённых по административным округам, что затрудняло шаговую

[1] См.: *Кузнецов А. А., Чернобай Е. В.* Кризис классно-урочной системы при переходе школы на ФГОС нового поколения // Педагогика. — 2015. — № 2. — С. 19—26.

доступность и свободу выбора учащимися занятий по интересам. Сегодня каждая московская школа обеспечивает мотивацию не менее 75 % своего контингента к занятиям по программам дополнительного образования как за счёт бюджета, так и за счёт внебюджетных средств. Возможность финансирования реализации программ дополнительного образования школами заложена в нормативы затрат на общее образование. Дополнительное финансирование на реализацию программ дополнительного образования выдаётся школам к субсидии на общее образование. А если школа предоставляет значительный объём дополнительных образовательных услуг не только своим ученикам, то такая деятельность финансируется отдельно.

Более того, развиваются совместные программы дополнительного образования детей по различным направлениям с профильными ведомствами Правительства Москвы: департаментами природопользования и охраны окружающей среды, здравоохранения, науки, промышленной политики и предпринимательства, информационных технологий, культурного наследия и др. Надо сказать, что современная система образования Москвы аккумулирует, по сути, все имеющиеся уникальные ресурсы нашего города для создания такой образовательной среды, в которой каждый московский школьник может ощутить себя успешным человеком.

В настоящее время, по данным Единого сервиса записи, в Москве в кружках и секциях дополнительного образования занимается более 700 тысяч детей в возрасте от 5 до 18 лет (69% всех детей этой возрастной категории).

Тридцать лет назад в Москве, равно как и в других городах Советского Союза, успешно работали станции

Около 300 учреждений культуры сегодня участвуют в совместных проектах Департамента образования города Москвы и Департамента культуры города Москвы «Всей семьёй в театр», «Всей семьей в музей», «Ночь в музее», «Семейное путешествие» и т. д.

юных техников. Далее обозначился кризис в развитии такого направления в системе образования. После длительного перерыва в Москве стали появляться кружки технической направленности. Сегодня этот проект подкреплён высокотехнологическим оборудованием, современными программами обучения, квалифицированными преподавателями. Такие обновлённые станции юных техников действуют в 53 столичных колледжах. Общее количество предлагаемых образовательных программ превышает полторы тысячи. А самих юных техников, занимающихся в этих кружках, только из других школ — более 15,5 тысяч. Подчеркнём, что большая школа способна обеспечить в своих стенах многообразие программ и возможностей для всестороннего развития ребёнка, не обрекая его на необходимость поиска по всем школам города тех кружков, секций, иных занятий, которые ему интересны. Сегодня он может всё это получить в своей школе.

Нельзя обойти вниманием вопрос взаимодействия больших московских школ с жителями районов Москвы. В целях удовлетворения образовательных потребностей жителей появилась необходимость интеграции возможностей школ, расположенных на территории районов города. В этой связи возникли межрайонные советы директоров московских школ. Ключевыми направлениями их работы являются: создание и развитие единого образовательного пространства Москвы; организация деятельности общественных объединений обучающихся и их родителей; разработка предложений по развитию государственных образовательных организаций и многое другое.

Важно осознать, что межрайонные советы директоров — это не бюрократическая структура, а сообщество равных, которые благодаря единению взглядов, средствами профессионально-общественного управления решают большое количество задач, направленных на поступательное развитие системы образования в интересах города и москвичей. В сентябре 2015 г. в Москве стартовала эстафета Фестивалей межрайонных советов директоров школ «Наши общие возможности — наши общие результаты». Фестивали проходят по субботам в течение всего нынешнего учебного года на площадках школ Москвы для демонстрации возможностей и результатов всех образовательных организаций, входящих в состав межрайонных советов. Школы межрайонного совета представляют свои образовательные достижения за последние 5 лет, знакомят жителей Москвы с дополнительными услугами, которые могут им предложить.

В настоящее время уже можно говорить о педагогической эффективности деятельности большой многофункциональной московской школы.

«Люди делятся на тех, кто во всём новом видит возможности, и тех, кто во всём видит риски. Нужны и первые, и вторые. Но если побеждают вторые, наступает застой. А когда с учётом мнения вторых побеждают первые, начинается прогресс».

Из интервью Калины И.И.

Педагогическая эффективность выражается прежде всего в поступательном увеличении количества школ, подготовивших победителей и призёров городского и заключительного этапов Всероссийской олимпиады школьников, демонстрирующих высокие баллы по итогам Основного государственного экзамена в 9 классе и Единого государственного экзамена в 11 классе. Мотивированные высокими образовательными результатами выпускники

имеют возможность раскрыть таланты, поступить в выбранный вуз, реализовать себя в выбранной сфере деятельности, быть конкурентоспособными в жизни.

Когда начинались процессы объединения школ, то нас пугали, что присоединение к сильным школам «простых» школ погубит сильные. Сегодня мы видим, что все сильные образовательные организации, имевшие 5 лет назад высокие результаты, и ныне их сохраняют, но в эту когорту сильных ворвалось огромное количество других школ.

Качество образования в Москве выросло, при этом качественное образование дают уже не несколько десятков лицеев и гимназий, как было раньше, а большинство школ города. Отсюда следует вывод о том, что качественное образование стало доступнее.

И если в 2010 г. количество московских школ, подготовивших призёров и победителей заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников, было 74, то в 2014 г. их стало 145, а 2015 г. дал рекордные показатели — 181 школа. Команда московских школьников в 2015 г. на Всероссийской олимпиаде по 21 предмету принесла 583 диплома, из них 124 учащихся заняли первые места. Ещё несколько лет назад можно было только мечтать, чтобы в 28 % московских школ готовили победителей и призёров заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников, а в 96 % столичных школ учились победители и призёры её регионального этапа. Сегодня это реальность.

«Столичное образование — это полторы тысячи школ, среди которых есть золотые крупицы, те образовательные учреждения, что успешно работают, создавая Школу будущего, нашу новую школу», — писала «Учительская газета-Москва» 7 июля 2009 г.

С 2010 г. количество школ, подготовивших победителей и призёров регионального этапа Всероссийской олимпиады, увеличилось на 44,2% и составило 607 школ, или 96 % всех общеобразовательных организаций Москвы.

Бесспорно, мерилом качества общего образования остаётся Единый государственный экзамен. И здесь в системе образования прослеживается положительная динамика результатов. По итогам сдачи трёх предметов в 2015 г. 190 баллов и выше набрали 48,9 % выпускников (в 2010 г. — 34,7 %), 220 баллов и выше — 30 % (в 2010 г. — 14,3 %), 250 баллов и выше — 12,4 % (в 2010 г. — 3,2%).

Характерной чертой Всероссийской и Московской олимпиад школьников является массовость: в школьном этапе участвуют все столичные школы, количество работ участников регионального этапа — около 18 тыс. (2010 г. — около 8,2 тыс.).

Нельзя не сказать о том, что серьёзным следствием изме нений в системе образования Москвы явилось значительное уменьшение количества несовершеннолетних лиц, привлечённых к административной ответственности за правонарушения. Так, например, в 2010 г. их было 20 702 человека, а в 2014 г. — 9517. Количество состоящих на учёте в ОВД несовершеннолетних лиц также снизилось практически в два раза — в 2010 г. таких детей было 8167, а в 2014 г. их стало 4027. Этот пример ещё раз убедительно доказывает тот факт, что школа теперь заинтересована в каждом ученике.

Доля московских выпускников, выбравших для сдачи, помимо обязательных, ещё 3 и более предмета, выросла по сравнению с 2014 г. на 15 %: в 2015 г. таких ребят было более 27 % выпуска.

Наконец, о надёжности и авторитете московской школы говорит тот факт, что сегодня доля московских жителей, выбирающих школы в своём микрорайоне, продолжает расти. Так, например, если в 2012 г. эта доля составила 32 %, то в 2015 г. она достигла 77 %. Этот показатель убедительно свидетельствует о том, что широкий перечень образовательных потребностей московских семей всё чаще

удовлетворяется многомерным спектром предложений крупных образовательных организаций в микрорайоне их проживания.

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что у современной московской школы есть все условия, чтобы быть авторитетной, уверенной в себе, заслуживающей доверия, солидной, самодостаточной, эффективной, надёжной для партнёров, конкурентоспособной, креативно мыслящей, умеющей находить подход к каждому, свободной и ответственной за свою свободу образовательной организацией.

Школа становится субъектом воспитания, со школой общаются, у школы вновь начинают учиться, брать с неё пример, перенимать качества, которыми она обладает и которые востребованы современным обществом и экономикой. Это и обусловливает полезность, а значит, и успешность выпускников. А потому у общества нет необходимости искать альтернативу такой школе. Мощный социальный институт, обеспечивающий фундамент жизненной успешности молодому поколению, заменить невозможно.

Хочется задаться вопросом: не умрёт ли Школа в век высоких технологий и новых уровней коммуникаций? Так вот, Школа как место передачи информации от учителя к ученику безжизненна и бесперспективна. Школа — «живой организм», Школа-воспитатель, Школа-субъект может и должна развиваться и совершенствоваться, но умереть — никогда.

Заключение

Сочувствие достаётся даром, а зависть надо заслужить…

Роберт Лембке

Я очень хочу, чтобы итогом всех изменений в системе образования стала школа, в которой детей учат решать, а именно находить решения жизненно важных задач, а не искать себе оправдания, почему задача не решена.

Исаак Калина

Последовательность всех изменений в системе образования Москвы привела к тому, что в настоящее время обеспечены три важных параметра независимости школы, на которые Департамент образования уже не может повлиять, — это финансирование школ, оценка их результатов и аттестация директора и его заместителей.

Сегодня мы рассматриваем Школу как субъект воспитания, как «живой, развивающийся организм», у которого дети учатся, перенимают полезные навыки и качества. В такой ситуации и Департамент образования как учредитель Школы не может не быть для неё примером осознанного, взрослого поведения. Открытость, нацеленность на результат и публичная ответственность за него, повышение эффективности деятельности, неприятие непрофессионально-

По состоянию на 1 января 2016 г. система столичного образования включает в себя:
632 многопрофильные школы, реализующие программы общего и дополнительного образования, в том числе 559 школ с дошкольными группами;
57 колледжей;
2 организации высшего образования;
30 образовательных организаций дополнительного образования.

го и антипедагогического поведения — эти черты характера Департамента постепенно перенимает и Школа, понимая, что цель её работы, работы Департамента и всей системы образования в целом — жизненная успешность каждого москвича, чтобы мы могли с гордостью говорить: «Москва — город успешных людей».

На первых страницах нашей книги речь шла о цели и задачах модернизации системы столичного образования. И хотя цель модернизации — рост вклада системы образования в глобальную конкурентоспособность Москвы — довольно прагматичная, поставленные для её достижения задачи вполне гуманистические. Новые задачи потребовали применения новых инструментов, тем более что прежняя модель управления системой образования была неинструментальной — потребовалось создавать инструменты «с нуля». Одни инструменты влияют на максимальное развитие способностей жителей Москвы, другие — на консолидацию городского сообщества, а большинство инструментов — универсальные и способствуют решению обеих задач.

Обобщая всё вышесказанное на страницах нашей книги, мы бы хотели конкретизировать те инструменты, с помощью которых решались задачи московского образования. Так, для решения задачи максимального развития способностей каждого москвича потребовались следующие инструменты и ресурсы:

- профилизация образования, сохранение в составе крупных школ уникальных специализированных образовательных программ — «внутришкольных лицеев», сотрудничество школ с ведущими столичными вузами, открытие в структуре вузов школьных отделений, что даёт возможность каждому ребёнку сознательно подойти к выбору будущего жизненного пути, найти область своего успеха;

- развитие дополнительного образования как деятельности, подкрепляющей, дополняющей основную образовательную программу, позволяющей расширить её рамки и направленной на всестороннее развитие детей в каждой школе;
- вовлечение уникальной культурной, исторической, социальной среды Москвы в образовательный процесс.

Задача сохранения консолидации городского сообщества решается сегодня в Москве через:

- внедрение справедливого формульного принципа финансирования образовательных организаций, который позволяет в любой школе создать необходимые условия для развития детского таланта, повысить заинтересованность школы в каждом ребёнке;
- разностороннюю реализацию принципа «общего детства», что само по себе закладывает основу консолидации общества;
- реализацию курса на максимальную независимость школы и её директора от субъективизма и воли чиновников, что позволяет школе сосредоточиться на выполнении разностороннего образовательного заказа жителей города;
- информационную открытость системы образования, прозрачность принятия управленческих решений, что призвано сводить к минимуму риск возникновения домыслов и спекуляций, и, как следствие, конфликтных зон по тем или иным вопросам;
- укрепление экономической устойчивости школы, организацию системы внутриведомственного финансового контроля как инструмента борьбы с коррупцией и нецелевым расходованием средств, что, безусловно, влияет на консолидацию общества;

- восстановление престижа педагогической профессии, рост оплаты труда как залог социальной стабильности внутри и вокруг многочисленного отряда работников системы образования.

Решению одновременно двух упомянутых задач служат такие инструменты, как:

- адресность бюджетных расходов, финансирование только тех направлений, реализация которых приводит к нужному результату, перенос акцента всех отношений в системе образования на ученика и образовательные потребности семей;
- эффективное функционирование созданных крупных образовательных комплексов, где формируются условия для успешности любого ребёнка вне зависимости от области его интересов и социального и материального статуса его семьи;
- увеличение доступности образования: единые понятные правила предоставления мест для получения дошкольного образования и зачислений в школы; развитие дошкольных групп, обеспечивающих детям бесстрессовый перевод в 1 класс и преемственность программ дошкольного и общего образования; рост массового качества образования, позволяющего московским семьям выбирать для своих детей школу в микрорайоне проживания; расширение практики инклюзивного образования, исключающего деление детей на разные категории по какому-либо признаку;
- развитие государственно-общественного управления, усиливающего роль и заинтересованность общества в жизни школы и её поступательном развитии.

Анализ результатов, к которым привели изменения в системе образования за последние 5 лет, свидетельствует о точности выбора инструментария для

решения поставленных масштабных задач. Равнодоступность условий финансирования, зачисление детей в школу, поощрение и мотивация заинтересованных сторон (руководителей образовательных организаций, педагогов, учащихся, родителей) к достижению высоких результатов — вот что составляет суть изменений в системе столичного образования и обеспечивает вклад образовательной отрасли в развитие города в целом.

За годы изменений московская школа смогла пройти путь от школы просящей к школе, ответственной за свою свободу, что подтверждает её субъектное развитие и способность формировать в своих учащихся навыки, необходимые для успешной жизни.

В процессе решения задач система столичного образования сегодня выходит на качественно новый этап. Это этап публичной ответственности школы и её директора перед Москвой и её жителями за результаты своей работы. Среди новых задач перед системой образования Москвы стоят такие, как:

- повышение качества управления в образовательных организациях с целью достижения каждой школой Москвы высоких образовательных результатов;
- увеличение синергетических эффектов в результате интеграции ресурсов в большой школе;
- создание условий для профессионального роста и поддержки учителей, готовых в свою очередь создавать условия для раскрытия способностей и талантов в каждом московском ребёнке;
- повышение требований к профессионализму учителей, так как, сохраняя в школе слабого учителя, мы фактически обманываем московских жителей;
- совершенствование методов обучения, разумное сочетание традиционной классно-урочной формы

с набирающими обороты современными моделями организации образовательного процесса.

В завершение хотелось бы подчеркнуть ключевую особенность образовательной системы Москвы — её абсолютную открытость.

Следует отметить, что нынешняя открытая образовательная система Москвы характеризуется следующими показателями:

- инновационной деятельностью, устойчивость которой обусловлена новыми финансово-экономическими механизмами;
- формированием образовательных организаций современного типа, способных удовлетворить широкий спектр образовательных потребностей москвичей и способных обеспечить высокий уровень мотивации участников образовательных отношений и др.;
- высоким уровнем концентрации научных, культурных образовательных организаций (в том числе и вузов), исторических памятников, архитектурного наследия;
- эффективностью деятельности системы (это видно из сравнения итоговых результатов с первоначальными показателями развития системы образования).

Всё это в совокупности позволяет новой московской образовательной системе стать мощной основой для развития современных инновационных направлений в педагогической науке. Очевидно, что множественность идей и подходов, разнообразие механизмов и инструментов решения задач, представленных в нашей книге, может быть положена в основу развития своевременных, необходимых и актуальных научных исследований не только по педагогике, но и по таким отраслям наук, как психологические, экономические, философские, технические и др.

Более того, необходимо признать, что иногда излишняя крайность педагогической науки, выражающаяся в концентрации на себе, на собственных исследовательских задачах, отражающих логику развития и потребности лишь самой педагогики, фактически превращает её в «вещь в себе» и не соответствует вызовам времени, отрывает от актуальных запросов практики современного образования, а самое главное — от запросов своих потребителей — обучающихся и их родителей, педагогов, руководителей образовательных организаций и многих других. Когда на заре нового технологического уклада, реализации современных технологий и методик обучения детей, появления личностно значимых моделей поведения учащихся, связанных с их успешностью в современном мире, мы обсуждаем педагогические задачи школы вне её финансового, экономического, организационного уклада жизни, влияющего на формирование мировоззрения учеников не меньше, чем любая образовательная программа, такой подход сегодня признаётся малорезультативным.

Чаще всего ситуация складывается так, что сначала появляются новые теоретические подходы и воззрения, которые затем апробируются на практике. Современная столичная образовательная система успешно демонстрирует нам пример того, как позитивный практический опыт может поставить перед теорией новые задачи для её адекватного развития.

Приложение

Электронная карта показателей деятельности образовательной организации

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
Раздел 1. Контингент обучающихся				
1.	Численность обучающихся*, человек			
	В том числе			
1.1.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы дошкольного образования, человек			
	из них:			
1.1.1.	Численность детей-инвалидов, осваивающих образовательные программы дошкольного образования, человек			
1.2.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования, человек			
	в том числе:			
1.2.1.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы начального общего образования (1—4 класс), человек			
	из них:			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
1.2.1.1.	Численность детей-инвалидов, осваивающих образовательные программы начального общего образования (1—4 класс), человек			
1.2.2.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы основного общего образования (5—9 класс), человек			
	из них:			
1.2.2.1.	Численность детей-инвалидов, осваивающих образовательные программы основного общего образования (5—9 класс), человек			
1.2.3.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы среднего общего образования (10—12 класс), человек			
	Из них:			
1.2.3.1.	Численность детей-инвалидов, осваивающих образовательные программы среднего общего образования (10—12 класс), человек			
1.2.4.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы среднего профессионального образования (колледжи), человек			
	из них:			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
1.2.4.1.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы среднего профессионального образования за счёт бюджета города Москвы, человек			
1.2.4.2.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы среднего профессионального образования за плату, человек			
А	Доля численности обучающихся, осваивающих программы среднего профессионального образования за счёт бюджета города Москвы, в общей численности обучающихся, осваивающих программы среднего профессионального образования, %			
	из них:			
1.2.4.3.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы среднего профессионального образования, имеющих основное общее образование, человек			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
1.2.4.4.	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы среднего профессионального образования, имеющих среднее общее образование, начальное профессиональное, высшее образование, человек			
Б	Доля численности обучающихся, осваивающих программы среднего профессионального образования, имеющих среднее общее образование, начальное профессиональное, высшее образование, в общей численности обучающихся, осваивающих программы среднего профессионального образования, %			
	Из них:			
1.2.4.5.	Численность детей-инвалидов, осваивающих образовательные программы среднего профессионального образования, человек			
2	**Численность детей, зачисленных в первый класс образовательных организаций*, человек**			
	в том числе:			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
2.1.	Численность обучающихся, зачисленных в первый класс образовательных организаций переводом из дошкольных групп данных образовательных организаций, человек			
В	Удельный вес обучающихся, зачисленных в первый класс переводом из дошкольных групп данных образовательных организаций, в общей численности детей в дошкольных группах образовательных организаций в возрасте от 6,5 лет по состоянию на 1 сентября, %			
3	**Численность лиц в возрасте от 18 лет, осваивающих образовательные программы дополнительного профессионального образования, профессионального обучения за плату, человек**			
Раздел 2. Кадровые ресурсы				
4	**Численность работников образовательной организации**, человек**			
Г	Численность обучающихся в расчёте на одного работника образовательной организации, человек			
	в том числе:			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
4.1.	Численность педагогических работников, осуществляющих основной учебный процесс (учителя, воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения), человек			
	из них:			
4.1.1.	Численность учителей, человек			
Д	Численность обучающихся в расчёте на одного педагогического работника, осуществляющего основной учебный процесс (учителя, воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения), человек			
Е	Доля численности педагогических работников, осуществляющих основной учебный процесс (учителя, воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения), в общей численности работников образовательной организации, %			
4.2.	Численность иных педагогических работников, не осуществляющих основной учебный процесс, человек			
4.3.	Численность административно-управленческого персонала, человек			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
4.4.	Численность прочих работников, человек			
5	**Средняя месячная заработная плата работников образовательной организации**, тыс. рублей**			
	в том числе:			
5.1.	Средняя месячная заработная плата педагогических работников, тыс. рублей			
Ж[1]	Отношение средней месячной заработной платы педагогических работников к средней заработной плате в городе Москве, %			
5.1.1.	Средняя месячная заработная плата педагогических работников, осуществляющих основной учебный процесс (учителя, воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения), тыс. рублей			
	в их числе:			
5.1.1.1.	Средняя месячная заработная плата учителей, тыс. рублей			
5.1.2.	Средняя месячная заработная плата иных педагогических работников, не осуществляющих основной учебный процесс, тыс. рублей			

[1] Ж – обобщённый показатель отсутствующих в данной таблице разделов З, И, К, Л, М, Н, обозначающих отдельные категории работников образования.

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
5.2.	Средняя месячная заработная плата административно-управленческого персонала, тыс. рублей			
5.3.	Средняя месячная заработная плата прочих работников, тыс. рублей			
Раздел 3. Финансовые ресурсы				
6	**Объём финансирования образовательной организации***, млн рублей**			
	в том числе:			
6.1.	объём субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, млн рублей			
6.2.	объём целевых субсидий, млн рублей			
6.3.	объём поступлений от приносящей доходы деятельности, млн рублей			
О	Объём финансирования образовательной организации в расчёте на 1 обучающегося, тыс. рублей			
П	Объём финансирования образовательной организации в расчёте на 1 работника, тыс. рублей			
Р	Отношение объёма поступлений от приносящей доходы деятельности к объёму поступлений из бюджета, %			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
7	**Объём расходов образовательной организации***, млн рублей			
	в том числе:			
7.1.	Фонд оплаты труда работников образовательной организации, млн рублей			
С	Доля фонда оплаты труда работников в общем объёме расходов образовательной организации, %			
	из них:			
7.1.1.	фонд оплаты труда педагогических работников, осуществляющих основной учебный процесс (учителя, воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения), млн рублей			
	в их числе:			
7.1.1.1.	заработная плата, млн рублей			
7.1.1.2.	Начисления на выплаты по оплате труда, млн рублей			
Т	Доля фонда оплаты труда педагогических работников, осуществляющих основной учебный процесс (учителя, воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения), в общем фонде оплаты труда работников образовательной организации, %			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
7.1.2.	Фонд оплаты труда иных педагогических работников, не осуществляющих основной учебный процесс, млн рублей			
	в их числе:			
7.1.2.1.	заработная плата, млн рублей			
7.1.2.2.	начисления на выплаты по оплате труда, млн рублей			
7.1.3.	фонд оплаты труда административно-управленческого персонала, млн рублей			
	в их числе:			
7.1.3.1.	заработная плата, млн рублей			
7.1.3.2.	начисления на выплаты по оплате труда, млн рублей			
У	Доля фонда оплаты труда административно-управленческого персонала в общем фонде оплаты труда работников образовательной организации, %			
7.1.4.	фонд оплаты труда прочих работников, млн рублей			
	в их числе:			
7.1.4.1.	заработная плата, млн рублей			
7.1.4.2.	начисления на выплаты по оплате труда, млн рублей			
7.2.	приобретение оборудования, млн рублей			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
7.3.	оплата коммунальных услуг, млн рублей			
7.4.	прочие расходы, млн рублей			
Раздел 4. Материальные ресурсы				
8	**Площадь объектов недвижимого имущества, переданного образовательной организации в оперативное управление, тыс. кв. м**			
	в том числе:			
8.1.	площадь объектов недвижимого имущества, переданного образовательной организацией в аренду иным организациям, тыс. кв. м			
Ф	Объём доходов в расчёте на 1 кв. м недвижимого имущества, переданного образовательной организации в оперативное управление, тыс. рублей			
Раздел 5. Качество				
9	**Численность обучающихся, сдававших ЕГЭ, человек**			
	в том числе:			
9.1.	Численность обучающихся, удаленных с ЕГЭ, человек			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
X	Доля обучающихся, удалённых с ЕГЭ, в общей численности обучающихся, сдававших ЕГЭ, %			
10	**Численность обучающихся, набравших по 3 предметам ЕГЭ не менее 220 баллов, человек**			
11	**Численность обучающихся из числа детей-инвалидов, набравших по 1 предмету ЕГЭ не менее 73 баллов, человек**			
12	**Численность обучающихся, набравших по 3 предметам ЕГЭ от 190 до 219 баллов, человек**			
13	**Численность обучающихся из числа детей-инвалидов, набравших по 1 предмету ЕГЭ от 63 до 72 баллов, человек**			
14	**Численность обучающихся, набравших по 3 предметам ЕГЭ от 160 до 189 баллов, человек**			
15	**Численность обучающихся из числа детей-инвалидов, набравших по 1 предмету ЕГЭ от 53 до 62 баллов, человек**			
16	**Численность обучающихся, набравших по 3 предметам ОГЭ не менее 12 баллов, человек**			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
17	**Численность обучающихся из числа детей-инвалидов, набравших по 1 предмету ОГЭ не менее 4 баллов, человек**			
18	**Численность обучающихся, не получивших аттестат о получении среднего общего образования, человек**			
19	**Численность призёров Московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников, человек**			
	в том числе:			
19.1.	Численность призёров Московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников из числа детей-инвалидов, человек			
20	**Численность победителей Московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников, человек**			
	в том числе:			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
20.1.	Численность победителей Московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников из числа детей-инвалидов, человек			
21	**Численность призёров заключительного этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников, человек**			
	в том числе:			
21.1.	Численность призёров заключительного этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников из числа детей-инвалидов, человек			
22	**Численность победителей заключительного этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников, человек**			
	в том числе:			
22.1.	Численность победителей заключительного этапа Всероссийской предметной олимпиады школьников из числа детей-инвалидов, человек			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
23	**Численность призёров городских олимпиад «Музеи. Парки. Усадьбы» и «Не прервётся связь поколений», человек**			
	в том числе:			
23.1.	Численность призёров городских олимпиад «Музеи. Парки. Усадьбы» и «Не прервётся связь поколений» из числа детей-инвалидов, человек			
24	**Численность победителей городских олимпиад «Музеи. Парки. Усадьбы» и «Не прервётся связь поколений», человек**			
	в том числе:			
24.1.	Численность победителей городских олимпиад «Музеи. Парки. Усадьбы» и «Не прервётся связь поколений» из числа детей-инвалидов, человек			
25	**Численность обучающихся, принявших участие в региональном этапе олимпиады Worldskills**			
25.1.	**Численность победителей и призёров регионального этапа олимпиады Worldskills**			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
26	**Численность обучающихся, принявших участие в межрегиональном этапе олимпиады Worldskills**			
26.1.	**Численность победителей и призёров межрегионального этапа олимпиады Worldskills**			
27	**Численность обучающихся, принявших участие в общероссийском этапе олимпиады Worldskills**			
27.1.	**Численность победителей и призёров общероссийского этапа олимпиады Worldskills**			
28	**Численность обучающихся, принявших участие в европейском этапе олимпиады Worldskills**			
29	**Численность обучающихся, принявших участие в мировом этапе олимпиады Worldskills**			
30	**Численность обучающихся, преодолевших установленный порог в общегородских диагностиках по результатам обучения в 4-х и 7-х классах, человек**			
	в том числе:			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
30.1.	Численность обучающихся, преодолевших установленный порог в общегородских диагностиках по результатам обучения в 4 и 7 классах из числа детей-инвалидов, человек			
31	**Численность обучающихся 7—11 классов, не совершивших правонарушений в течение учебного года, тыс. человек**			
	в том числе:			
31.1.	Численность обучающихся 7—11 классов, не совершивших правонарушений в течение учебного года из числа детей-инвалидов, тыс. человек			
32	**Численность обучающихся 7—11 классов, состоящих на внутришкольном профилактическом учёте, не совершавших правонарушений в течение учебного года, тыс. человек**			
	в том числе:			
32.1.	Численность обучающихся 7—11 классов, состоящих на внутришкольном профилактическом учёте, не совершавших правонарушений в течение учебного года из числа детей-инвалидов, тыс. человек			

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
33	**Численность обучающихся 7—11 классов, состоящих на профилактическом учете в ОВД, не совершивших правонарушений в течение учебного года, тыс. человек**			
	в том числе:			
33.1.	Численность обучающихся 7—11 классов, состоящих на профилактическом учёте в ОВД, не совершивших правонарушений в течение учебного года из числа детей-инвалидов, тыс. человек			
* — информация о численности обучающихся по данным Комплексной информационной системы «Государственные услуги в сфере образования в электронном виде»				
** — информация о численности и оплате труда работников по данным Информационно-аналитической системы мониторинга комплексного развития города Москвы, Универсальной автоматизированной информационной системы бюджетного учёта				
*** — финансовые показатели по данным бухгалтерской отчётности, Универсальной автоматизированной информационной системы бюджетного учёта				

Содержание

1. Образовательная система и её жизненный цикл . . . 3

2. Портрет образовательной системы города Москвы: начало изменений 13

3. Педагогически ориентированное финансирование Школы 31
Личностно-ориентированное финансирование как основа формирования ответственной Школы . . . 31
«Деньги следуют за учеником» 36
Формульное распределение средств в системе образования Москвы 39
Финансово-экономическая самостоятельность образовательных организаций города Москвы 45

4. Управление московской школой в современных условиях 48
Открытость и прозрачность образовательной системы города Москвы 48
Рейтинг школ как инструмент мотивирующего управления в системе образования Москвы 53
Самоанализ эффективности деятельности образовательных организаций города Москвы 67
Справедливость распределения финансовых средств в управлении московской школой 74

5. «Кадры решают всё», или Как подготовить управленческий корпус нового поколения 78
Новое содержание управленческой деятельности руководителя образовательной организации 78
Современные подходы к подготовке руководителя образовательной организации в столичном образовании 85

Технология отбора управленческих кадров
в системе образования города Москвы 101
Управленческая команда современной московской
школы: задачи, структура, механизмы
управления 107

**6. Московская школа — школа без образовательных
«тупиков» 119**

Заключение 133

Приложение 140

Научное издание

Чернобай Елена Владимировна
Молотков Александр Борисович

ШКОЛА, У КОТОРОЙ УЧАТСЯ

Руководитель Центра художественно-эстетического
и физического образования *С. Г. Яньков*
Заведующий редакцией изобразительного искусства,
музыки, МХК, ОРКСЭ *Е. А. Кочерова*
Редактор, ответственный за выпуск *Г. С. Абрамян*
Художественный редактор *Ю. Н. Кобосова*
Внешнее оформление, дизайн и макет *Я. Ю. Лисовской*
Компьютерная вёрстка и техническое редактирование *Л. А. Быковой*
Корректоры *Е. В. Барановская, И. Б. Окунева*

Налоговая льгота — Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93—953000. Изд. лиц. Серия ИД № 05824 от 12.09.01.

Подписано в печать 10.02.16. Формат 60(90 1/16. Бумага офсетная.
Гарнитура SchoolBookCSanPin. Печать офсетная. Уч.-изд. л. 10,0.
Тираж 700 экз. Заказ № .

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

Отпечатано в филиале «Смоленский полиграфический комбинат»
ОАО «Издательство «Высшая школа».
214020, г. Смоленск, ул. Смольянинова, 1.
Тел.: +7(4812) 31-11-96. Факс: +7(4812) 31-31-70.
E-mail: spk@smolpk.ru http://www.smolpk.ru

bc40a269-c41e-11e5-9b98-0050569c7d18

ISBN 978-5-09-042731-9

ПРОСВЕЩЕНИЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО