

Опыт частных школ для развития перспективных практик обучения

Т. В. Рогозина, Т. А. Щур

Статья поступила
в редакцию
декабре 2013 г.

Рогозина Татьяна Валерьевна

кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и экономики в образовании Ленинградского областного института развития образования, заведующая научно-аналитическим отделом ЧОУ «Санкт-Петербургская гимназия „Альма Матер“». E-mail: dg8625@yandex.ru

Щур Татьяна Аяновна

генеральный директор ЧОУ «Санкт-Петербургская гимназия „Альма Матер“». E-mail: school@alma-mater-spb.ru

Адрес: Санкт-Петербург, 191015, ул. Шпалерная, 50а

Аннотация. Идея прогностической функции частных школ состоит в том, что возникновение проблем в образовательной деятельности частной школы, обусловленное изменениями в социальном заказе к системе

образования, образовательных запросах родителей и составе учащихся, предвосхищает появление сходных проблем в государственной школе. В условиях системных изменений российского образования, при разработке и реализации программ развития государственной школы имеется возможность учитывать уже существующий опыт частных школ, который в данном материале рассматривается на примере основания, становления и развития частного образовательного учреждения «Санкт-Петербургская гимназия „Альма Матер“».

Ключевые слова: частная школа, государственная школа, авторская школа, социальный заказ, государственный заказ, клиентоориентированность, образовательные программы, предметное обучение, индивидуальное обучение.

Первое, что мы сделали, задумывая статью о прогностической функции частных общеобразовательных учреждений, — перелистали страницы 20-летней истории ЧОУ «Санкт-Петербургская гимназия „Альма Матер“» и отобрали такие явления школьной практики, которые сначала появились в нашем учреждении и только через некоторое время возникли в отдельных государственных школах или планируются в массовой практике в настоящее время, в условиях реализации Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» и Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования. Соотнесение событий по времени показало, что частная школа идет впереди школы государственной. Какими факторами объясняется такое опережение? Является это опережение приметой наших дней или можно говорить о нем вне времени? В от-

вет на какие процессы в обществе и образовании происходили изменения в частной школе? Какова структура этих изменений? Какие явления характерны для всех частных школ, а что является признаком конкретного учреждения? Какие явления, происходящие сегодня в частном секторе образования, можно рассматривать в качестве потенциальных направлений развития государственной системы образования? Кем может быть востребован опыт частной школы? Наши размышления над этими вопросами мы представляем в статье. Надеемся, материал заставит читателя задуматься о роли негосударственного образования в современной России и сможет способствовать развенчанию мифов об обучении в частной школе.

Первого сентября 1991 г. два 1-х класса в составе 35 учащихся приступили к занятиям в гимназии «Альма матер». Внутренние и внешние причины, которые обусловили саму возможность создания школы, трудно разделить. Главная из них — перемены, произошедшие в обществе в начале 1990-х годов и присущая этому времени «социальная, ментальная и экономическая дифференциация общества, которая наряду с появлением различных форм собственности стала предпосылкой сосуществования государственного, негосударственного и семейного образования, а тем самым — неизбежной социальной трансформации всей системы образования в целом» [Асмолов, 2012. С. 133]. Так, на расколе многолетней советской системы образования появилась сама возможность создания частной школы. Появление негосударственных школ в это время нужно рассматривать как признак неудовлетворенности части родителей государственной системой образования.

Для того чтобы школа родилась, нужно, чтобы родители сделали главный шаг — приняли решение не только о возможности рождения школы, но и о ее необходимости именно здесь и сейчас. Школа была необходима в первую очередь родителям, у которых дети должны были идти в первый класс и у которых не было уверенности в том, что государственные школы смогут создать условия для образования должного качества. Они мечтали о такой школе, где дети смогут получить хорошее образование при добром к ним отношении.

История рождения гимназии «Альма матер» типична для частных школ в Российской Федерации, но абсолютно отлична от истории создания большинства государственных школ, которые возникли по причине построения нового здания. В основание образовательной системы гимназии были положены ценности, выросшие из процессов демократизации, гуманизации, информатизации, глобализации, начавшихся в российском обществе во второй половине 80-х годов XX в.: ценность личности каждого человека, его

1. Школа как воплощение конкретной идеи

здоровья и интересов, право личности на получение образования в соответствии с запросами и возможностями, ценность мировой культуры в образовании подрастающего поколения, ценность обучения не только в школе, но и за ее пределами. Эти ценности были подтверждены временем, а сегодня все они становятся основанием для построения массовой российской школы.

С первых дней гимназия позиционировала себя как открытая школа — учебное заведение, в котором образовательный процесс не ограничивается только уроками, обучение проходит в естественном жизненном контексте («Город как школа», «Мир как школа»), максимально используются образовательный потенциал и инфраструктура Санкт-Петербурга, России и мира. Первая образовательная программа была основана на принципе поликультурности, реализации которого во многом способствовало включение в учебный план часов на изучение трех иностранных языков как инструмента познания других культур с обязательной стажировкой в зарубежных странах и погружением в культурно-образовательную среду носителей языка, а также с единым экзаменом по всем иностранным языкам по окончании 11-го класса.

В основу обучения был положен индивидуальный подход, который постепенно привел к реализации вариативного образования, учитывающего особенности здоровья ребенка, его интересы, запросы и возможности, в том числе и возможность ежедневного пребывания в школе. В школе всегда ценили время учителя, ученика и родителей и при этом создавали условия для достижения поставленных результатов, для интересной, насыщенной событиями жизни школы, которую сегодня мы можем обозначить как особый уклад.

Мы начали разговор о прогностической функции частной школы с особенностей первой образовательной программы нашей гимназии, поскольку история данной и многих других частных школ доказывает, что стратегическое развитие начинается с момента рождения школы, что школа должна создаваться под конкретную идею. Ценности, на которых строится школа, должны быть определены до ее основания, в процессе развития образовательной системы школы они будут конкретизироваться и обогащаться. Они во многом определяют судьбу школы — а значит, и судьбы ее учеников и учителей. Именно эта основа не просто дает успешный старт школе, но и закладывает потенциал для ее развития. Под конкретную идею должен подбираться педагогический коллектив, который разделяет основополагающие ценности школы. Такой подход возможен и при основании государственных школ. В Российской Федерации только в 2012 г. были введены в строй 122 новые школы [О реализации национальной образовательной инициативы... С. 6], но информацию о том, сколько из них имели идею и ценностную основу, прежде чем принять на обучение детей, нам найти не удалось.

За последние 20 лет каждая российская школа прошла свой путь введения инноваций. Гимназия «Альма матер» не стала исключением, но специфика ее пути — введение инноваций в ответ на социальный, а не только на государственный заказ, который является частью заказа социального. Стратегическое развитие государственной школы во многом ориентировано на требования, которые уже сформулированы в различных документах, зафиксированы в нормативных актах. Задача государственной школы — соответствовать требованиям, если это возможно (что не всегда зависит от школы). Если требования выполнить невозможно, то в условиях усиления внешнего контроля и подотчетности ей приходится имитировать инновации, о чем уже открыто говорят учителя и руководители образовательных учреждений, обсуждая результаты реализации федеральных и региональных проектов.

Частная школа проектирует новую образовательную практику в ответ на запросы родителей и учеников, а также пытается уловить тенденции развития образования, которые не ограничиваются пределами страны. Ей нужны реальные изменения в образовательной практике, так как они во многом определяют ее конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Затем эта практика проходит процесс институционализации и становится обязательной для всех школ. Примеров этому десятки, они будут рассмотрены ниже. Стремление частной школы всегда «держать нос по ветру» вызвано жесткой конкурентной борьбой за ученика: конкуренция работает и внутри сообщества частных школ, и между частными и государственными школами. В государственном секторе образования реальной конкуренции нет, она уничтожается, как уничтожалась на протяжении почти всей истории отечества [Прохоров, 2011]. Последним «гвоздем в крышку гроба» конкуренции в системе образования стало решение о закреплении обучения в школах по месту жительства, как это было в советское время. По нашему мнению, изменений в уровне конкуренции в государственном секторе образования в ближайшее время не предвидится, а увеличением числа педагогических конкурсов конкурентную среду не создать. А вот ориентация на потребителей, в роли которых сегодня выступают родители и дети, уже является требованием стандартов второго поколения, и вариативная часть образовательной программы должна обеспечивать образовательные потребности и интересы обучающихся [Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, 2010]. Опыт выявления и удовлетворения интересов и запросов участников образовательного процесса в частных школах, анализ их изменений в течение двух последних десятилетий может быть востребован в государственных образовательных учреждениях.

2. Социальные запросы как основа стратегии развития школы

Анализ социальных запросов, которые определили стратегическое развитие школы на протяжении 20 лет, дал возможность выделить самые значимые изменения, произошедшие в гимназии. Мы придерживаемся следующей структуры их представления: область изменения, причины введения, описание самого изменения и сопутствующих ему нововведений, фиксация принятых административных, финансовых и методических решений для введения инновации, ценность опыта для государственных школ.

2.1. Предметное обучение с первого класса

Первый социальный запрос, на который ответила школа, — обучение разных детей. В 1990-х годах родители часто отдавали детей в частные школы не в поисках элитного образования, а по причине невозможности обучения в государственной школе. В школу приходили дети с проблемами в учебе и поведении, дети, которые в государственных школах были определены как «отклонение от нормы». Но что есть норма? Педагогическая реальность доказывает, что норма меняется очень быстро и во многом определяется не внутри системы образования, а вне ее. Яркий пример — изменение нормы в подготовке детей к школе в области чтения. Когда одна из авторов статьи в 1989 г. пришла работать в начальную школу, среди 42 первоклассников только один умел читать. Через 10 лет уже все первоклассники, пришедшие в школу, умели читать бегло. В настоящее время до трети учащихся, по оценкам учителей начальных школ Санкт-Петербурга и Ленинградской области, идут в школу, зная буквы, но не умея читать. К работе с какой нормой должен быть готов учитель? Сегодня в образовательной практике встречаются явления, которые с позиций 20-летней давности нельзя считать нормой, но для современного образования они стали массовыми: значительная доля в школе детей с особыми потребностями, обусловленными состоянием здоровья, с девиантным поведением, с ярко выраженными способностями в тех или иных областях; частая смена места жительства отдельных учащихся, часть из которых уезжает за рубеж; желание семьи, проживающей в другой стране, чтобы ребенок получил российское образование. В гимназии «Альма матер» с момента ее основания за норму принимали разные образовательные запросы и разные возможности детей, которые выбрали для обучения данную школу, и приспособляли учебный процесс к их особенностям, зачастую проектируя и вводя совершенно отличную от массовой школы практику. Этот процесс происходил и в отдельных государственных образовательных учреждениях, сегодня они по праву называются авторскими школами («Школа самоопределения» А. Н. Тубельского, школа А. А. Пинского, гимназия «Корифей» в Екатеринбурге и др.). Общее между гимназией «Альма матер» и этими школами состоит прежде всего в признании субъектности ученика и усилении вариативности образовательного процесса. По словам А. Г. Асмолова, «авторские

школы выступают как поисковые механизмы, апробирующие разные пути образования в культуре» [Асмолов, 2012. С. 234]. Этот поисковый механизм и был запущен в гимназии.

Первое изменение, произошедшее в образовательной системе школы в ответ на запрос, который состоял в обучении разных детей, — введение в 1991 г. предметного обучения с первого класса начальной школы. Практика обучения детей в начальной школе одним учителем базируется на известном постулате о том, что детям трудно приспособиться к большому числу работающих с ними учителей, которые выдвигают к ним разные требования. Скрытая проблема, которая лежит в основе распространения данной практики, — необходимость для учителей договариваться между собой о том, как и чему они совместно будут учить детей. Сегодня возможности учительского действия как сетевого широко обсуждаются в педагогическом сообществе, известны примеры совместной работы учителей в рамках горизонтальных методических объединений [Кучурин, Найденова, Рогозина, 2012]. Этим путем с 1992 г. пошли в гимназии «Альма матер», организовав сеть вертикальных и горизонтальных методических объединений (кафедр и творческих групп), что позволило каждому учителю видеть перспективу преподаваемого учебного предмета, но сосредоточиться на совместном решении значимых для школьников вопросов в этом учебном году, в этой четверти, на этой неделе.

Организация предметного обучения в начальной школе встречает и по сей день недоумение, отторжение, даже неверие. От участников семинаров, на которых мы представляем опыт школы, мы нередко слышим: «Этого не может быть, потому что не может быть никогда!» Но предметное обучение с первого класса сохраняется в образовательной системе гимназии, так как его результатом стало качественное обучение школьников. Такой результат достигнут прежде всего за счет предоставления учителю возможности специализироваться на одном предмете (даже не на образовательной области: русский язык и литературное чтение ведут разные учителя) при широкой квалификации и тесном взаимодействии с другими педагогами, работающими в классе. В противовес практике массовой школы, где учитель — это специалист-универсал, в гимназии действует политика ограничения количества задач, решаемых одним педагогом. Введение предметного обучения не было попыткой изменить образовательную систему начальной школы, подгоняя ее под стандарты других ступеней общего образования, скорее это были первые шаги к «школе ступеней»: мы в гимназии пытались специализировать все, от персонала до образовательной среды, в соответствии с возрастом детей и их образовательными интересами, запросами, возможностями. Выделяя эту особенность построения образовательного процесса в гимназии, мы хо-

тим показать, что школа в ответ на запросы учащихся может изменять даже самые устойчивые формы организации обучения, но не рассматриваем предметное обучение в начальной школе как обязательное для массовой школы.

Введение предметного обучения сопровождалось серьезной работой с педагогическими кадрами. Необходимо было помочь учителю начальных классов решить, какой именно предмет он будет преподавать; некоторые учителя пришли из основной школы, им нужно было помочь понять специфику обучения младших школьников. В условиях предметного обучения встал вопрос о классном руководстве в начальной школе, было принято решение ввести должность воспитателей, освобожденных от преподавательской деятельности, в роли которых должны были выступать педагоги, имеющие образование учителя начальных классов и опыт работы. Постепенно в школе сложился институт воспитателей (1–6-е классы) и кураторов (7–11-е классы), задачей которого стали решение воспитательных задач и организация взаимодействия между разными учителями, преподающими в данном классе или у отдельных учеников. В школе давно пришли к выводу, что учить хорошо — это значит учить вместе с другими педагогами, а основная функция каждого педагога — содействие успешному образованию школьника.

Опыт введения предметного обучения в гимназии доказывает, что единичная инновация всегда ведет за собой цепочку изменений в образовательной системе школы, которые связаны между собой причинно-следственными, временными, динамическими связями, а план стратегического развития школы не может представлять собой совокупность отдельных инноваций. При этом введение изменений может привести к неожиданным эффектам. В частности, когда в классе работают два педагога — учитель и воспитатель или куратор, каждый урок является открытым, что обеспечивает постоянное высокое качество преподавания, стимулирует творческий подход к организации учебной деятельности.

Введение предметного обучения с начальной школы и деятельность института воспитателей и кураторов потребовали изменения штатного расписания, тщательного подбора педагогического персонала, изменений в традиционной структуре методической службы школы. Конечно, такая организация обучения более затратна, чем традиционная практика (один учитель в начальной школе, он же и классный руководитель), но если результатом становится качественное обучение каждого ребенка, то такие затраты оправданны.

2.2. Индивидуальное обучение

Второе значимое изменение в образовательной системе школы — введение с 1994 г. индивидуального обучения. Его необходимость в начальной школе обусловили проблемы, которые

существуют в каждой школе: разные учащиеся в условиях классно-урочной системы не могут в одно и то же время достичь одинаковых результатов в соответствии с требованиями учебной программы. Смыслом применения индивидуального обучения было не сохранение степени обученности учащихся (числа «четверок» и «пятерок» в четверти), а создание условий для успешного обучения всех детей школы, ведь «если успеваемость может быть излечима, то раны, нанесенные ею, никогда не затягиваются окончательно» [Пеннак, 2009. С. 70]. Администрация школы приняла решение, что ряд предметов — русский язык, математику, английский язык, чтение — отдельные учащиеся будут изучать индивидуально или в малых группах.

Для организации индивидуального обучения потребовалось пройти процедуру аккредитации (в Свидетельстве о государственной аккредитации образовательного учреждения № 3 от 1996 г. наряду с базовой и расширенной указана образовательная программа индивидуального начального обучения), составить индивидуальный план обучения для отдельных детей, привлечь к работе дополнительные педагогические кадры и поломать голову над расписанием. Фактически в гимназии с 1994 г. реализуются индивидуальные учебные планы, которые сегодня включают обучение в классе, в группе, индивидуальное обучение, учебные предметы и курсы, которые ученики изучают самостоятельно, а также занятия в отделении дополнительного образования. Чтобы организовать такое вариативное обучение, требуется отличный от традиционного подход к составлению расписания. В настоящее время расписание в гимназии «Альма матер» — это набор форм учебной (урочной и внеурочной) деятельности обучающихся и педагогов, который предлагает не столько *разделение по...* (годам обучения, классам, обязательным урокам), сколько *объединение по...* (классам, группам, потокам обучающихся в соответствии с выбранными предметами и курсами, уровнем их освоения, местом и временем изучения, избранными проектами и учебными исследованиями) [Рогозина, 2013].

Опыт введения индивидуального обучения привел к решению еще одной проблемы, с которой в последнее время школа сталкивается все чаще. Часть школьников в связи с условиями работы родителей вынуждена была уезжать в ходе учебного года за пределы страны и возвращалась через разные периоды времени (месяц, четверть, год), что делало невозможным ежедневное (очное) обучение в стенах школы. С 2003 г. гимназия реализует программы очно-заочного и заочного обучения, для чего в структуре школы было открыто отделение экстерната, набран дополнительный штат педагогов, оборудованы рабочие места с использованием информационно-коммуникационных технологий. В настоящее время по очно-заочной и заочной форме обучения учатся 100 школьников с 1-го по 11-й класс, проживающих

в разных точках России и мира. Гимназия предоставляет им услуги организации промежуточной и итоговой аттестации, а также оказывает помощь в освоении образовательной программы, изучении отдельных предметов, проводит дополнительные занятия по отдельным предметам в удобное для детей время, обучение в летней школе. На основе опыта педагогов экстерната появился и развивается еще один вид услуг — независимая экспертиза образовательных результатов школьников на основе образовательных стандартов по любым предметам за любой период обучения (четверть, полугодие, триместр, учебный год, степень школьного образования).

Введение индивидуального обучения потребовало от администрации разработки новых локальных актов школы («Положения об индивидуальном учебном плане», «Положения об отделении экстерната» и проч.), отбора и обучения педагогических кадров, в том числе специалистов по использованию информационно-коммуникационных технологий, а также финансовых вложений в материально-техническое обеспечение образовательного процесса с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

Незапланированные результаты, полученные от изменения традиционной классно-урочной системы обучения, как ни странно, лежат в области деятельности педагогов. Во-первых, это создание условий для полноценной реализации профессионального потенциала педагогов: кто-то успешнее и результативнее работает с классом, а кто-то — с одним ребенком или небольшой группой детей. Во-вторых, это возможность для педагога постепенно, плавно входить в профессию и выходить из нее: учителя с большим стажем работы могут продолжать преподавать, но при других условиях и с меньшей интенсивностью (индивидуальное обучение, уменьшение нагрузки, распределенный режим в течение недели, работа во второй половине дня, работа дома — в дистанционном режиме), а начинающие учителя могут постепенно увеличивать нагрузку.

2.3. Реализация идеи адаптивной школы

Введение предметного обучения в начальной школе и индивидуального обучения на всех ступенях общего образования гимназии фактически представляет собой реализацию идеи адаптивной школы, которая сегодня заложена в Федеральных государственных образовательных стандартах и должна реализовываться через основную образовательную программу каждой школы. Проектирование образовательного процесса адаптивной школы в гимназии «Альма матер» не ограничивается рассмотренными изменениями. Под лозунгом «Успешно учиться может каждый» в 2006 г. было введено «обучение в потоке», которое позволило уйти от распределения учащихся по классам на отдельных параллелях и перейти к классно-групповой форме организа-

ции обучения, когда школьные предметы изучаются как в классе, так и в мобильных группах [Обучение в потоке..., 2011].

Претворение в жизнь идеи адаптивной школы требует знаний не только педагогики, но и в первую очередь психологии, так как психолог — «мастер по неодинаковости» [Асмолов, 2012. С. 188]. Одним из стратегических решений, принятых администрацией гимназии, было создание в ее структуре психолого-педагогической службы, в которую в настоящий момент входят психологи, врачи, игротерапевты и логопед. В массовой школе ставки психологов сокращаются, в гимназии «Альма матер», напротив, это структурное подразделение является неотъемлемой частью школы. Сотрудники психолого-педагогической службы гимназии — полноценные участники образовательного процесса, влияющие на все элементы образовательной системы школы: от постановки целей обучения для отдельного ученика и класса до формирования основной образовательной программы, от помощи в разрешении проблем в обучении школьников до планирования системы повышения квалификации педагогов.

Благодаря деятельности психолого-педагогической службы в гимназии решается один из важнейших вопросов современной школы: отказ от принудительного обучения, которое отчуждает учащихся от школы [Лебедев, 2013]. В поисках решения задачи формирования и развития внутренней мотивации школьников к обучению педагоги обратились к опыту проектной деятельности, которая сегодня является обязательной частью основной образовательной программы каждой школы в контексте требований ФГОС. По мнению выпускников школы, наибольшее влияние на их желание учиться, развитие самостоятельности в учебной деятельности, формирование толерантности оказали следующие проекты: «Музей живых картин» (с 1997 г.), «Россия — Родина моя» (с 1999 г.), «Римский проект» (с 2000 г.)¹. Реализация проектов «Образовательный туризм по России», «Римский проект» предусматривает изменения в учебном плане параллелей классов, которые в них участвуют, финансовую поддержку (финансирование «Римского проекта» осуществляет школа) и административные решения, связанные с обеспечением безопасности и здоровья школьников в условиях, когда образовательный процесс выходит за стены школы.

В рамках подготовки и реализации различных проектов школьников задействован обслуживающий персонал гимназии, помогающий педагогам и учащимся создавать специаль-

¹ Данные проекты возникли как инициатива педагогов (С. А. Филатовой, Д. А. Щур, Н. П. Подковыриной, Н. Н. Гилевой, М. И. Кондратьевой, С. А. Федотовой, Т. Ю. Тарабуриной, Н. Н. Нуретдиновой) и были поддержаны администрацией гимназии (Т. А. Щур, Н. В. Смирновой, Т. И. Даниловой).

ную образовательную среду: от помощи в оформлении помещений до создания специальных объектов (например, рамы для «живых картин»). Опыт гимназии показывает, что школе требуется достаточно широкий круг педагогических и непедагогических работников, которые обеспечивают образовательный процесс.

Образовательное пространство гимназии в ходе осуществления различных образовательных проектов в значительной степени трансформировалось. В школе созданы специальные пространства для определенных видов деятельности: не только учебные кабинеты для работы всем классом и специально оборудованные кабинеты физики, химии, биологии, информатики, но и лекционный зал в форме амфитеатра, комнаты для игр, зал для просмотра фильмов, актовый зал и спортивный комплекс, места для групповых и индивидуальных творческих занятий, дистанционного обучения и проведения видеоконференций, оборудованы специальные места для выставок творческих работ детей и учителей. В школе реализуется кабинетная система: у детей есть свой кабинет (как свой дом), в который на занятия приходят учителя. В этих условиях возникает необходимость организации отдельных кабинетов для учителей (кафедр), в которых они могут готовиться к урокам, проводить встречи, хранить свои вещи и отдыхать. Эффективное использование всех помещений школы, их оборудование и оформление может стать опытом, востребованным руководителями и педагогами государственных школ, желающими сделать школу не похожей на казенный дом.

3. Клиентоориентированность

Частная школа должна чутко реагировать на запросы своих клиентов, поэтому ей необходима постоянная обратная связь от учащихся и их родителей. В понятие обратной связи входит не только изучение запросов и потребностей родителей и учащихся, но и проведение внутренней и внешней оценки качества образования в школе с целью содержательного обсуждения с родителями достижений и проблем учащихся гимназии. Так, с целью получения внешней оценки школа вступила в эксперимент по проведению итоговой аттестации в формате ГИА (2006 г.) и ЕГЭ (2004 г.), не дожидаясь, когда экзамены станут обязательными для всех выпускников. Для помощи администрации и педагогам гимназии в определении качества промежуточных результатов учащихся школа обратилась к доктору педагогических наук профессору А. Е. Бахмутскому, который совместно с педагогами гимназии с 2001 г. создает контрольно-измерительные материалы, проводит мониторинг образовательных результатов и анализ полученных данных. К экспертизе образовательной деятельности и результатов обучающихся были привлечены ученые Санкт-Петербурга: Н. В. Бордовская, доктор педагогических наук, заведующая кафедрой психологии и педагогики личностного

и профессионального развития СПбГУ, академик РАО; О. Е. Лебедев, доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент в сфере образования» МВШСЭН, член-корреспондент РАО; Е. И. Казакова, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой непрерывного филологического образования и образовательного менеджмента СПбГУ; Л. С. Илюшин, доктор педагогических наук, профессор кафедры непрерывного филологического образования и образовательного менеджмента СПбГУ. Таким образом, внутренняя система оценки качества образования, которая сегодня должна появиться во всех школах страны, в гимназии складывалась постепенно в силу потребности в конкретной информации о результатах обучения, запрашиваемой администрацией, педагогами, учащими и их родителями.

Судя по опыту деятельности отделения Ассоциации некоммерческих образовательных организаций регионов РФ в Санкт-Петербурге и Ленинградской области (АСНООР), характерная черта частных образовательных учреждений — клиентоориентированность — становится сегодня актуальной и для государственных школ.

Частное образовательное учреждение является клиентоориентированным — это аксиома. В основе его деятельности лежит серьезная и постоянная работа с ребенком и его родителями, которая заключается в изучении образовательных запросов семьи и особенностей познавательной деятельности ребенка, в анализе достижений и проблем в обучении и воспитании, если ребенок уже учился в школе, в согласовании формы обучения и результатов, которые потенциально могут быть достигнуты.

Анализ образовательного процесса в частном секторе образования позволяет проследить динамику запросов родителей за последние два десятилетия. В начале 1990-х годов родители наряду с запросом «хорошо научить ребенка» выражали желание видеть в образовательной программе «много иностранного языка», танцы, конный спорт. После кризиса 1998 г. запрос изменился: приоритет стали отдавать математике, физике, социальным дисциплинам. В начале нового века родители хотели получить качественное образование по максимально возможному количеству учебных предметов. В настоящее время эта тенденция сохранилась; в представлении родителей качественное образование — это образование разностороннее, которое не ограничивается учебными предметами, а включает занятия спортом, дополнительное образование. Сегодня родители не только могут перечислить все школьные предметы, но и знают названия учебно-методических комплексов, фамилии авторов учебников. Они серьезно изучают основную образовательную программу школы, отзывы о гимназии в Интернете, прежде чем сделать свой выбор в пользу данной школы.

Клиентоориентированность не предполагает, как это может показаться, что частная школа «идет на поводу» у семьи. Отношения между семьей и школой регламентируются договором о порядке и условиях обучения ребенка (в отличие от отношений в государственной школе, где роль родителей выполняет государство). Договорные отношения между семьей и частной школой сначала оформлялись на основании Гражданского кодекса, а затем были узаконены Федеральным законом «Об образовании» (1992 г.) и Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» (2012 г.). В настоящее время образовательные учреждения государственного сектора также могут заключать договоры с родителями обучающихся, но испытывают трудности в определении границ прав и обязанностей образовательного учреждения и родителей учащихся. Для решения этой задачи, а также разрешения спорных ситуаций деятельность частных школ сопровождают юристы. Потенциальная возможность введения должности юриста в государственных школах не была реализована из-за ограниченности финансовых ресурсов, и сегодня все образовательные учреждения сталкиваются с непростой задачей отстаивания своих интересов в отношениях с родителями обучающихся и различными государственными институтами.

4. Факторы успешности трансформаций в частных школах

Почему изменения оказались возможными в частной школе и что им препятствует в государственных учебных заведениях? По нашему мнению, успешности трансформаций в частных школах способствуют несколько факторов.

Во-первых, качество управления: вдохновляющие и упорные руководители, которые непосредственно вовлечены в образовательный процесс, развитая культура рефлексии, использование появляющихся возможностей (проведения семинаров, встреч, переговоров), которые воспринимаются как честь для школы, а не как обязанность или повинность. Принципиальная особенность, отличающая управление частной школой от государственной, — независимость. Послушание и исполнительность, которые так ценят органы управления образованием, не присущи руководителям частных школ. Механизм постоянной мобилизации учащихся и педагогов на различные мероприятия, который приводят в действие органы управления образованием разных уровней, не затрагивает частную школу. У ее руководства и педагогического коллектива всегда есть выбор: присоединиться к соревнованиям, конференциям, смотрам, акциям, конкурсам и прочим мероприятиям, обязательным для школ государственных, получающих разнарядку на количество «мобилизованных», или проигнорировать их. В частной школе задачи ставятся внутри образовательного учреждения. Если задачи совпадают с предлагаемыми извне решениями, то школа принимает предложение.

Чем более сложной оказывается задача для руководства и коллектива школы (от задачи «выжить» до «процветать»), тем выше субъектность администрации и педагогов, а разнообразие образовательных запросов — залог постоянного развития школы.

Второй фактор, обусловивший возможность произошедших изменений, — эффективное управление финансовыми ресурсами школы. Экономические вопросы были приоритетными для руководства гимназии с момента ее основания. Для их решения была введена ставка экономиста, а с 1996 г. — должность заместителя генерального директора по экономике и развитию. Планирование доходов, создание фонда отчислений, инвестирование, эффективное использование средств государственной поддержки и платы за обучение позволили осуществить ремонт здания школы, строительство нового спортивного комплекса, полное материальное оснащение учебного процесса с опорой на достижения детской индустрии и индустрии информационных технологий, обеспечить социальные гарантии сотрудникам, оплату значимых проектов школы, благотворительную деятельность. Опыт эффективного управления финансовыми ресурсами школы может быть востребован в государственных автономных образовательных учреждениях, а финансовая деятельность частных школ может рассматриваться как экономический эксперимент, позволяющий определить, сколько стоит качественное образование, когда финансируются не только зарплата педагогов и коммунальные затраты.

И наконец, третий фактор — качество человеческого капитала, приумножению которого в частной школе уделяется не меньше внимания, чем финансовому благополучию. Целям наращивания человеческого капитала школы служат:

- поддержка инициатив педагогов школы и родителей;
- привлечение к работе в школе ярких педагогов, в том числе по совместительству;
- приглашение консультантов (ученых, врачей, политиков, бизнесменов, журналистов, специалистов в различных областях) для решения проблем школы, педагогов, учащихся;
- создание условий для повышения квалификации педагогов (индивидуального, коллективного, группового) на базе школы или образовательных учреждений дополнительного профессионального педагогического образования;
- инициирование значимых образовательных событий для педагогической общественности и школьников;
- широкое освещение жизни гимназии в Интернете;
- сотрудничество с образовательными учреждениями и ассоциациями Европы и Америки.

Развитие школы во многом обусловлено теми инициативами, которые исходили от педагогов. Так, первое печатное издание

с представлением опыта работы гимназии — «Физика — сердцевина гуманитарного образования нашего времени» — появилось по предложению учителя физики Т. Н. Киселевой; за 10 лет вышло более 20 выпусков. С 2009 г. по инициативе педагогов гимназия работает в режиме школы-лаборатории, а с 2011 г. — в режиме базовой стажировочной площадки по направлению ФГОС. Опыт школы доказывает, что создавать условия для творчества педагогов, поддерживать и развивать их инициативы — гораздо более эффективный способ внедрять инновации в деятельность школы, чем спускаемые от администрации направления работы и планы конкретных мероприятий. Перемены должны «вызреть» внутри школы, стать необходимыми для части школьного сообщества, а не вводиться по приказу сверху. Если учителя сами формулируют задачи, то они заинтересованы в их выполнении. В этом случае роль администрации состоит не в проверке, а в поддержке.

Инициирование значимых образовательных событий для педагогической общественности и школьников не только работает на создание имиджа школы как активного и инициативного члена педагогического сообщества Санкт-Петербурга и России, но и позволяет влиять на образовательную систему региона через связи и отношения в педагогической среде.

С 2007 г. гимназия является инициатором и организатором ежегодной научно-практической конференции по актуальным вопросам образования, в которой принимают участие ведущие ученые Москвы и Санкт-Петербурга, представители разных регионов России: руководители школ, педагоги, учащиеся и родители. Конференция — открытая площадка для обсуждения проблем частных школ и актуальных вопросов образования: «Новое поколение стандартов в зеркале современного урока», «Молодежь в школе — школа для молодежи», «Образовательная программа для 11-го класса: возможности выбора и ответственность за результат», «Роль внешней экспертизы и самооценки в процессе развития школы» и др. С 2012 г. конференции проходят под названием «Школа — 2021», их цель — определить среднесрочные перспективы развития школы.

Гимназия «Альма матер» является инициатором конкурсов для социально одаренных детей и неравнодушных родителей: «Успешная школа глазами петербуржцев» (2008–2011 гг.), «Я меняю мир вокруг себя» (с 2012 г.). Победители конкурсов — авторы социально позитивных инициатив получают грант на обучение в гимназии до окончания среднего образования.

Конференцию и конкурсы также можно рассматривать как прогностические явления, так как в настоящее время ряд образовательных учреждений стали предлагать свои образовательные инициативы: семинары, конференции, конкурсы, акции. Это право школы закреплено в ст. 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Одна из актуальных тенденций в развитии школы — изучение и апробация ее возможностей как места образования не только для детей, но и для взрослых. Гимназия «Альма матер» сегодня предоставляет широкое пространство для «профессионального дискурса» [Любимов, 2013. С. 289]. С 1 сентября 2012 г. в школе организован Педагогический клуб — место встреч людей, радеющих за образование, а с 2013/2014 учебного года как отдельное направление деятельности гимназии начал работу Сетевой институт, в рамках которого предоставляются следующие услуги:

- рецензирование документов образовательных организаций (основной образовательной программы школы; программы развития; рабочих учебных программ; инновационных педагогических проектов и др.);
- проведение независимой оценки результатов деятельности с целью определения дальнейшего пути развития образовательной организации, составление экспертного заключения по итогам оценки для представления в педагогическом сообществе, родителям обучающихся, при проведении процедуры аккредитации;
- научное руководство инновационной деятельностью образовательной организации в условиях системных изменений общего образования. Новый тип научно-методической поддержки предусматривает участие школ в сетевом проекте, основанном на кооперации ресурсов научного и педагогического сообщества Санкт-Петербурга и Ленинградской области;
- проведение отдельных семинаров по актуальным вопросам образования для коллективов школ, в том числе с посещением и анализом учебных занятий;
- консультативная научно-методическая помощь в решении профессиональных проблем (создание локальных образовательных учреждений; подготовка к аттестации; разработка открытых учебных занятий; подготовка публичных выступлений и проч.);
- консультативная психологическая помощь в сложных профессиональных ситуациях, в разрешении противоречий между педагогами, администрацией школы, родителями обучающихся;
- консультативная юридическая помощь в решении проблем, возникающих между педагогами и администрацией, родителями обучающихся и школой;
- организация публичного обсуждения результатов педагогических исследований.

В гимназии «Альма матер» обсуждаются идеи проведения педагогических игр в противовес традиционным педагогическим

конкурсам; разрабатываются программы стажировки педагогов и руководителей школ, в ходе которых можно быть включенным наблюдателем (за работой класса, индивидуальным обучением ребенка, дистанционным обучением) или проводить учебные занятия; апробируются новые подходы к проведению открытых учебных занятий.

5. Использование опыта частной школы

Кем может быть востребован опыт частной школы как возможность прогноза развития образовательной среды и учебных заведений? В тексте статьи мы не раз указывали, какой именно опыт гимназии может быть интересен в настоящее время государственным школам с точки зрения решения задач, которые встали перед ними с введением нового закона «Об образовании в Российской Федерации» и Федеральных государственных образовательных стандартов. Однако адресаты этого опыта не ограничиваются школами, в этом списке могут быть органы управления образованием, высшие учебные заведения, институты, проводящие исследования в области образования. Так, в 1990-х годах процедуры лицензирования и аккредитации сначала апробировались на частных школах, а затем на государственных (лицензия № 0001 выдана гимназии «Альма матер» в 1993 г.), частные школы первыми создали и зарегистрировали свои уставы (НОУ «Петершуле» в 1989 г.). В условиях особого внимания к экономической составляющей образования опыт частных школ может рассматриваться как эксперимент по определению стоимости качественного общего образования. Цены в большинстве частных школ региона приближены к среднему показателю.

Является ли прогностическая функция частных школ приметой наших дней или можно говорить о ней вне времени? С одной стороны, ЧОУ «Санкт-Петербургская гимназия „Альма матер“» возникла в период перемен, проходила процесс становления и развития в условиях модернизации общего образования, трансформации классно-урочной системы, поисков черт новой школы. Само время влияло и влияет на ее развитие. С другой стороны, частная школа всегда будет идти с опережением: только в этом случае она может выжить. Возможно, в будущем разница между образовательными системами частной и государственной школы будет менее существенна, но задача сохранения имиджа школы будет стимулировать постоянное движение и поиск.

Жизнь доказывает, что развитие частного сектора образования нельзя рассматривать отдельно от государственного и наоборот. В негосударственных школах раньше обнаруживаются проблемы, решение которых может обозначить направления развития всей системы образования. С другой стороны, опыт частных школ может быть доказательством невозможности вве-

дения отдельных инноваций в массовую школу, так как ряд вопросов не может быть решен на уровне отдельного учреждения. Например, право на индивидуальный учебный план для каждого учащегося останется для массовой школы декларацией, если не произойдут изменения в финансировании государственной школы и не будут сняты ограничения на самостоятельную организацию образовательного процесса.

Согласно нормам Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в ближайшем будущем мы будем разделять школы на предоставляющие качественное и некачественное образование. Опыт частной школы в решении проблем, которые обусловлены изменениями в социальном заказе системе образования, образовательных запросах родителей и составе учащихся, может стать основой взаимодействия частного и государственного образования.

1. Асмолов А. Г. Оптика просвещения: социокультурные перспективы. М.: Просвещение, 2012.
2. О реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в 2012 г. <http://минобрнауки.рф/документы/3163>
3. Кучурин В. В., Найденова З. Г., Рогозина Т. В. Инновационные проекты в школе в период введения ФГОС нового поколения: методическое пособие. СПб: ЛОИРО, 2012. С. 42–61.
4. Лебедев О. Е. Размышления о целях и результатах // Вопросы образования. 2013. № 1. С. 7–24.
5. Любимов Л. Л. Российская школа: воспитание гражданственности // Вопросы образования. 2013. № 1. С. 278–300.
6. Обучение в потоке. Технология дифференцированного обучения в группах переменного состава для начальной и основной школы. СПб.: Гимназия «Альма матер», 2011.
7. Пеннак Д. Школьные страдания. СПб: Амфора, 2009.
8. Прохоров А. Русская модель управления. М.: Студия Артемия Лебедева, 2011.
9. Рогозина Т. В. Расписание в современной российской школе: каким ему быть // Педагогическая нива. 2013. № 2. С. 11–17.

Литература

Experience of Private Schools for Development of Advanced Learning Practices

Authors **Tatyana Rogozina**

Doctor of Science, Associate Professor, Department for Management and Economics in Education, Leningrad Oblast Institute of Educational Studies; Director of Research and Analytics, Private Educational Institution "Saint Petersburg gymnasium 'Alma Mater'". E-mail: dg8625@yandex.ru

Tatyana Shchur

Director General, Private Educational Institution "Saint Petersburg gymnasium 'Alma Mater'". E-mail: school@alma-mater-spb.ru

Address: 50a, Shpalernaya str., Saint Petersburg, 191015, Russian Federation.

Abstract An analysis of social orders that determined strategic development of gymnasium "Alma Mater" in Saint Petersburg throughout twenty years has allowed us to point out the most important changes that the gymnasium has gone through. The first social order the school responded to was teaching different children. In the 1990s, parents often sent their kids to private schools not in the search of elite education but because they didn't have a possibility to send them in a public school. Children with learning and behavior problems made the best part of private school students. To respond to the demand for teaching different children, the gymnasium introduced subject-specific learning from the very first year at primary school in 1991. Another tangible change, introducing individual studies in 1994, was prompted by the impossibility for students to make same-level achievements at the same rate in compliance with the learning program. The gymnasium has been offering part-time and distance learning since 2003. For this purpose, the school structure has been provided with an externship department, with more teachers, and with ICT-based workplaces. We regard introducing subject-specific learning in primary school and individual studies at all stages of general education in the gymnasium as an embodiment of the idea of "adaptive school" engrained today in federal state educational standards. We believe that problems in private school education that arise due to changes in social orders, parental expectations and the student body forecast similar problems in the public school to appear in the nearest future. Bearing in mind consistent transformations in Russian education, it makes sense to consider the existing experience of private schools when designing and implementing public school development programs.

Key words private schools, public schools, experimental schools, prognostic function, social demand, government order, customer-oriented approach, learning programs, subject-specific education, individual studies.

- References**
- Alma Mater Gymnasium (2011) *Obucheniye v potoke. Tekhnologiya differentsirovannogo obucheniya v gruppakh peremennogo sostava dlya nachalnoy i osnovnoy shkoly* [Subject-Specific Learning. Techniques of Differentiated Learning in Groups of Variable Composition for Primary and Secondary Schools]. Saint Petersburg: Alma Mater Gymnasium.
 - Asmolov A. (2012) *Optika prosveshcheniya: sotsiokulturnye perspektivy* [Optics of Enlightenment: Socio-Cultural Prospects]. Moscow: Prosveshcheniye.
 - Kuchurin V., Naydyonova Z., Rogozina T. (2012) *Innovatsionnye proekty v shkole v period vvedeniya FGOS novogo pokoleniya: uchebno-metodicheskoye posobiye* [Innovative Initiatives at School at Time of Introducing New-Gen-

- eration Federal State Educational Standards: Study Guide], Saint Petersburg: LOIRO, pp. 42–61.
- Lebedev O. (2013) Razmyshleniya o tselyakh i rezultatakh [Reflections on Goals and Achievements]. *Voprosy obrazovaniya*, no 1, pp. 7–24.
- Lyubimov L. (2013) Rossiyskaya shkola: vospitaniye grazhdanstvennosti [Russian School: Teaching Civic Consciousness]. *Voprosy obrazovaniya*, no 1, pp. 278–300.
- Ministry of Education and Science (2012) *O realizatsii natsionalnoy obrazovatelnoy initsiativy "Nasha novaya shkola" v 2012 g.* [On Implementing National Education Initiative "Our New School" in 2012]. Available at: <http://минобрнауки.рф/документы/3163> (accessed 10 May 2014).
- Реннас D. (2009) *Shkolnye stradaniya* [Chagrin d'école]. Saint Petersburg: Amfora.
- Prokhorov A. (2011) *Russkaya model upravleniya* [Russian Management Model]. Moscow: Art. Lebedev Studio.
- Rogozina T. (2013) Raspisaniye v sovremennoy rossiyskoy shkole: kakim emu byt [Timetable in Modern Russian School: What It Should Be Like]. *Pedagogicheskaya Niva*, no 2, pp. 11–17.