



# Новая российская школа: предуниверсарии

# НОВАЯ РОССИЙСКАЯ ШКОЛА: ПРЕДУНИВЕРСАРИИ

Под общей редакцией А.Г. Каспржака



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ

МОСКВА

2023

УДК 37.091  
ББК 74.2  
Н72



<https://elibrary.ru/scntmr>

Рецензенты:

Л. В. Силина – кандидат исторических наук, директор ОАНО «Школа и детский сад МИР», г. Доброград Ковровского района Владимирской области;  
О. Д. Федоров – доктор педагогических наук, профессор РАО, директор Сибирского института управления РАНХиГС.

Авторский коллектив:

А. Г. Каспржак, А. В. Голубицкий, А. С. Елисеева, Н. Л. Логутова, К. С. Серёгин, Д. Е. Фишбейн

Под общей редакцией А. Г. Каспржака

Авторы фотографий и иллюстраций:

Е. И. Алейникова, С. А. Белых, Е. Н. Долгих, Н. Л. Логутова, В. В. Московкин, П. Н. Самохвалов,  
С. Е. Себякина, К. С. Серёгин

**Новая российская школа: предвуниверсарии:** коллект. моногр. / А. Г. Каспржак  
Н72 (общ. ред.), А. В. Голубицкий, А. С. Елисеева, Н. Л. Логутова, К. С. Серёгин, Д. Е. Фишбейн; Нац. исслед.  
ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 156 с. — 300 экз. —  
ISBN 978-5-7598-2912-6 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4010-7 (e-book).

В предлагаемой читателю коллективной монографии представлены модели трех известных российских образовательных организаций, которые на протяжении ряда лет вели инновационный поиск, направленный на обновление образовательного процесса в старшей школе. Авторы предприняли попытку осмыслить причины внимания к ним, предложили варианты использования их опыта для модернизации российской школы, ориентированной на подготовку старшеклассников к поступлению в ведущие вузы страны и мира.

В работе представлены три во многом амбициозные, общественно признанные, востребованные семьями модели образовательных организаций, ориентированные на новые образовательные результаты, которые рассмотрены на фоне процессов, происходящих в системах образования мира, страны, региона, территории.

Каждый раздел монографии содержит рекомендации руководителям школ и другим авторам педагогических инициатив для организации опытно-экспериментальной работы. Материалы книги можно использовать при проведении семинаров для широкого круга работников сферы образования.

Книга также может являться учебно-методическим материалом для директоров школ и руководителей органов управления образованием.

УДК 37.091  
ББК 74.2



**HSE ART AND  
DESIGN SCHOOL**

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi: 10.17323/978-5-7598-2912-6  
ISBN 978-5-7598-2912-6 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-4010-7 (e-book)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Над книгой работали .....	5
К читателям .....	6
<b>Лицей НИУ ВШЭ .....</b>	<b>10</b>
Лицей НИУ ВШЭ, или Может ли жить российский университет без интеллектуально селективных школ? .....	11
Содружество образовательных авантюристов .....	16
Лицей — другая школа, в основе концепции которой лежит идея создания институтов влияния старшеклассника на свое образование .....	20
Компетентности, образовательные результаты и способы их измерения .....	23
В Лицее все равны, нет тех, кто равны более других .....	30
Персонализированное образование: проектирование и реализация образовательного процесса Лицея .....	34
Структура управления Лицеем .....	44
Образовательная среда Лицея, ее роль в реализации педагогической концепции организации .....	48
«Футуритет» — пространство проб и разрешенных ошибок .....	58
«Покровский квартал» — первая среди равных школ Распределенного лицея НИУ ВШЭ .....	60
Возможные направления экспериментальной работы .....	67
<b>«Школа Будущего» как модель поселкового преуниверсария .....</b>	<b>73</b>
«Школа Будущего» — случившийся поселковый преуниверсарий, реализующий в полном объеме Федеральный государственный стандарт (полного) общего образования .....	76
Цели, задачи «Школы Будущего» — сельского образовательного учреждения, которое ни в чем не уступает городской школе. Образовательные результаты ее выпускников .....	79
«Педагогический РЭП», или На пути от «стартового семинара» к «умному лету» .....	85

Оценка уровня достижений старшеклассников как инструмент формирования системы ценностей школьного сообщества, образовательных результатов и точка роста учителей .....	94
Навигационный столб как миф, прожект, проект и концентрированная правда .....	97
Проговоренный, но не прописанный конструкт качества образования «Школы Будущего» .....	102
О модели управления «Школой Будущего» и ее директоре — катализаторе (если не детонаторе) мыслительной раскованности учеников и сотрудников школы .....	104
Несколько слов в заключение .....	107
Возможные направления экспериментальной работы .....	108
<b>«Летово» — негосударственная подмосковная школа старшеклассников, один из лидеров на рынке образования .....</b>	<b>115</b>
Ученики «Летово» — сообщество «когнитивных обжор» .....	119
Учителя школы «Летово» — это педагоги-профессионалы, работающие с целями, задачами и проблемами ученика .....	122
Многоукладность образовательных пространств «Летово» и педагогики «академических достижений», «компетенций жизни в социуме», «эмоциональных переживаний» .....	126
«Менеджерские» и «педагогические» планируемые образовательные результаты школы «Летово» .....	128
«Зависимость от чужой оценки — самая тяжелая зависимость», или Как в школе «Летово» старшеклассникам ставят отметки .....	130
Образовательное предложение школы «Летово» — «широкая трасса», внутри которой каждый ее ученик методом проб и ошибок ищет свою собственную образовательную траекторию .....	134
Система управления школой «Летово», или «Планы — бесполезны, планирование — бесценно» .....	139
Школа «Летово» — город в лесу, возведенный «на вырост» .....	142
Несколько слов в завершение, или Школа «Летово» и один из вечных вопросов педагогики .....	150
Возможные направления экспериментальной работы .....	152

# НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

**Каспржак Анатолий Георгиевич** — кандидат педагогических наук, ординарный профессор, заслуженный учитель школ России, ведущий эксперт Института образования НИУ ВШЭ (общая редакция, введение, тексты трех разделов книги, «наблюдения и размышления гостя школы», подготовка материалов).

**Голубицкий Алексей Викторович** — директор «Школы Будущего» (пос. Большое Исаково Гурьевского района Калининградской области), приглашенный преподаватель департамента образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ (подготовка материалов, текст раздела «“Школа Будущего” как модель поселкового преуниверсария»).

**Елисеева Анжела Сергеевна** — координатор партнерских связей Школы «Летово» (подготовка материалов раздела «“Летово” — негосударственная подмосковная школа старшеклассников, один из лидеров на рынке образования»).

**Логотова Наталья Леонидовна** — заместитель руководителя Школы дизайна факультета креативных индустрий НИУ ВШЭ (контент и продюсирование монографии; текст разделов «Образовательная среда Лицея, ее роль в реализации педагогической концепции организации» и «Навигационный столб как миф, прожект, проект и концентрированная правда» («Школа Будущего»), подраздела «Разработка интерфейса, поддерживающего коммуникации» («Возможные направления экспериментальной работы» («Школа Будущего»)).

**Серёгин Константин Сергеевич** — кандидат психологических наук, заведующий Лабораторией управления школой Института образования НИУ ВШЭ (подготовка материалов, текст раздела «Школа “Летово” — город в лесу, возведенный “на вырост”»).

**Фишбейн Дмитрий Ефимович** — кандидат педагогических наук, с 2016 по 2023 год директор Лицея НИУ ВШЭ (подготовка материалов, текст раздела «Лицей НИУ ВШЭ»).

ПОДБОР МАТЕРИАЛОВ, ДОКУМЕНТОВ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ,  
КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗОВАЛИ АВТОРЫ ПРИ РАБОТЕ  
НАД ТЕКСТОМ, БЕСЕДЫ-КОНСУЛЬТАЦИИ,  
ИНТЕРВЬЮ:

**Лицей НИУ ВШЭ:** Р.Ф. Байбурын, Д.С. Подкопаев, А.О. Лепетюхина.

**Школа «Покровский квартал»:** К.И. Кухлевская, П.С. Терехов, Н.С. Филиппова.

**«Школа Будущего»:** Т.Б. Андрусова, Е.А. Вовк, В.В. Голубицкий, Е.В. Коркина, С.А. Мирзоева, Т.А. Талецкая.

**Школа «Летово»:** М.Г. Мокринский, С. Вернон, А.С. Зайцев, Я.В. Казанов, Л.А. Корабельщикова, Е.Е. Урман, А.В. Чарков.

## К ЧИТАТЕЛЯМ

Начиная работу над проектом, результатом которого стала настоящая коллективная монография, мы, сотрудники лаборатории «Управление школой» Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), и наши партнеры — студенты, выпускники и преподаватели магистерской образовательной программы «Управление образованием», реализуемой НИУ ВШЭ, — поставили перед собой сразу несколько пусть связанных, но вполне самостоятельных исследовательских задач.

Первая из их числа — изучение педагогических прецедентов, содержанием которых является поиск путей развития старшей школы. Почему именно эти проекты стали объектом нашего внимания? Ответ прост. В 2021 году мы подготовили коллективную монографию «Новая старшая школа за рубежом: варианты решения»<sup>1</sup>, в которой представлены кейсы, описывающие амбициозные, общественно признанные, востребованные семьями модели старших школ пяти стран мира. Естественным продолжением стала работа по описанию российских аналогов, что должно позволить увидеть общее, определить отличия, то есть обозначить тенденции развития авангарда системы и в то же время положить начало созданию своеобразного «атласа точек роста», материалы которого будут востребованы управленцами, аналитиками и практиками.

Вторая задача касалась ответа на вопрос, какие качества, управленческие стратегии позволяют коллективам ряда российских школ вести инновационный поиск, направленный на обновление образовательного процесса. Мы не будем приводить доказательства давно очевидного факта: глобальные изменения, произошедшие в мире в XXI веке (цифровизация и искусственный интеллект, революционная модернизация рынков труда и т.д.), продемонстрировали как работодателю, так и потребителю, что существующая сегодня российская старшая школа бесконечно устарела. Как и не будем проливать «крокодиловы слезы» по поводу жесткости существующей законодательной и нормативной базы, так как все школы, кейсы которых представлены в монографии, с одной стороны, реализуют максимально нестандартные образовательные программы, а с другой — существуют в российском правовом пространстве, никак не нарушая его.

И здесь возникает еще один, если так можно сказать, факультативный вопрос: если у руководителей школ, модели которых представлены в монографии, достаточно степеней свободы для образовательных инноваций, то почему, по какой причине у значительной части директоров школ не возникает необходимости воспользоваться ими? Впрочем, быть может, отсутствие внимания руководителя к управлению образовательной деятельностью общеобразовательной организации — иллюзия. Достаточно управленцам всех уровней перенести фокус внимания с управления школой как организацией на управление образовательным процессом в ней и... Этот вопрос мы оставим на обдумывание читателю — работнику системы образования, надеясь на то, что окаянные инициативы авторов школ, представленных в монографии,

---

<sup>1</sup> Новая старшая школа за рубежом: варианты решения: коллект. моногр. / А.Г. Каспржак (рук. авт. кол.); под общ. ред. А.Г. Каспржака, Р.Ф. Байбурина, Н.Л. Логутовой. М.: ООО «Агей Томеш дизайн», 2021.

станут не только объектом осмысления их собственной деятельности, но и катализатором, приводным ремнем инновационного поиска.

И наконец, последняя задача, решение которой отнюдь не является тривиальным. Мы попытались разработать и применить (создать кейсы) инструмент описания фрагмента социальной реальности, то есть школы. Причем сделать это описание не сухим, «теоретическим», используя имеющиеся в педагогической науке приемы, такие как классификация и сравнение, но и не «художественно-эмоциональным», как это делают авторы школ, рассказывая, скорее, о себе, своих переживаниях «на фоне школы», а не о модели образовательного учреждения. Мы в монографии постарались совместить оба подхода.

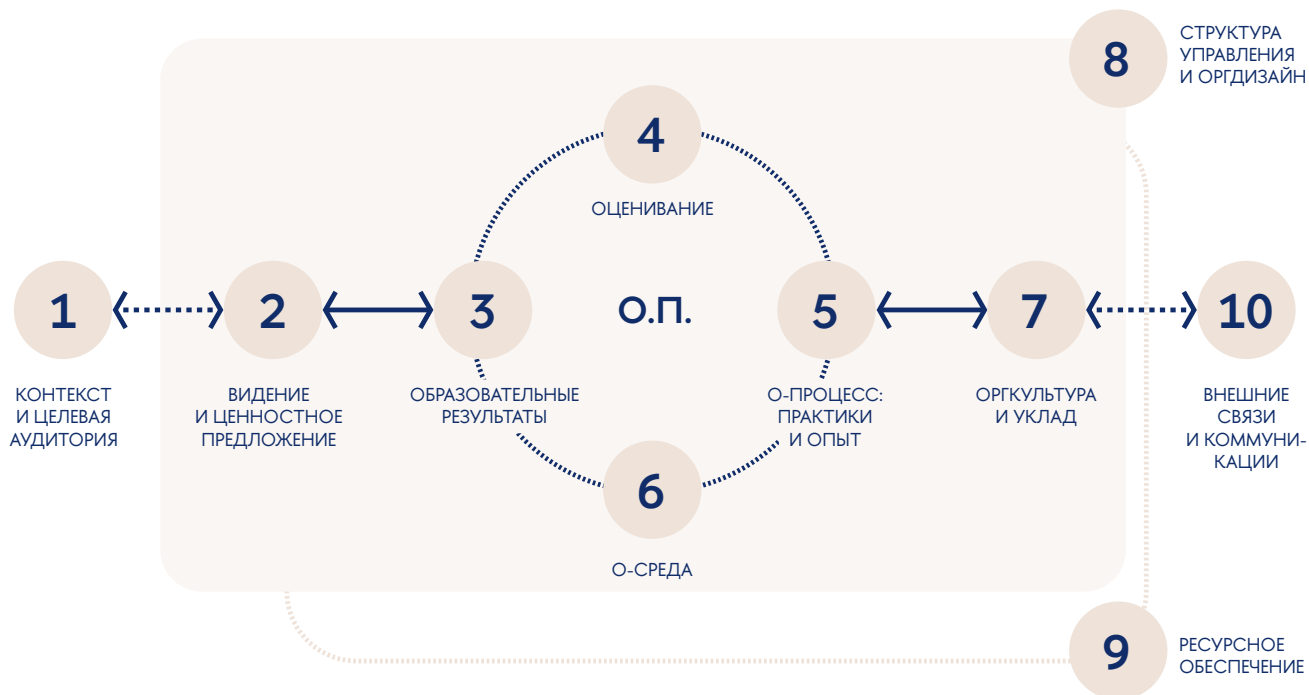
Основной текст каждого кейса, который создавался кем-то из работников школы и внешним экспертом, что обеспечивало «объемность взгляда», выстроен в определенной логике. Прежде всего мы сконцентрировали внимание на реализуемых старшей школой образовательных программах, под которыми понимали динамическую связь между образовательными результатами (реконструированными компетентностями стандарта, адаптированными к конкретной ситуации), педагогическими практиками (техниками, технологиями), обеспечивающими их достижение, и измерителями уровня достижений старшеклассников. Наблюдая за образовательным процессом и беседуя с авторами проекта, его исполнителями (учителями) и потребителями (учениками), мы попытались сначала выяснить, в чем состоит философская основа, цель и задача школы (что и зачем делается), а затем ответить на вопрос, как это делается, за счет чего достигается результат. Получив ответ на вопрос *что*, *зачем* и *как* делается, мы выделяли те характеристики образовательного процесса, которые становились объектом наблюдения. Например, если авторы заложили в основу модели три принципа Далтон-школы (самостоятельность, свобода и совместная работа), то, наблюдая за отношениями между участниками образовательных отношений, надо смотреть, как организовано сотрудничество, а образовательный процесс должен быть центрированным на ученике, и т.д. Таким образом, структура основного текста каждого кейса выглядит так, как показано на рис. 1.

Понимая, что школьные управленцы, как правило, знакомятся с действующими школами «глазами» (главная задача при любом посещении — что-то подсмотреть и взять в свою работу), мы не отказались от того самого «художественно-эмоционального» компонента в описании модели. Основной текст каждого кейса снабжен, как говорят телевизионщики, так называемыми перебивками, то есть микроэссе — наблюдениями или размышлениями гостя школы, профессионала, который «увидел» школу и задумался о происходящем.

Уже на подготовительном этапе изучения и отбора для описания российских старших школ (первое ограничение поля поиска) выяснилось, что отечественный опыт для нас более открыт, чем зарубежный, и потому одной монографией здесь не обойтись. В первую книгу о новой российской школе было решено включить три кейса очень разных по замыслу, задачам, способам их достижения российских школ-предуниверсариев, то есть старших школ, ориентированных на подготовку своих выпускников в вузы. Вместе с тем объединяющим критерием отбора, как отмечалось выше, стало желание педагогических коллективов



## МОДЕЛЬ ШКОЛЫ



**Рис. 1.** Модель школы

Источник: Составлено К.С. Серёгиным, дизайн С.Е. Себякиной.

«выйти из строя». Причем не для того, чтобы работать не так, как все, а для того, чтобы попытаться решить проблемы, которые массовой отечественной школой решаются не слишком успешно. Это:

1. Лицей НИУ ВШЭ. Открылся в 2013 году, входит в состав Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Первая в России школа — подразделение университета. Сегодня Лицей НИУ ВШЭ — самая большая старшая школа в стране, ориентированная на создание условий для самореализации высокомотивированных к учебе молодых людей, их подготовку к поступлению и успешной учебе не только в своем университете, но и в лучших вузах России и мира.
2. Школа «Летово» — частная общеобразовательная школа-пансион для учеников 7–11-х классов в Новой Москве, поселение Сосенское. Создана в сентябре 2015 года и первых учеников приняла в 2018 году. Основателем школы стал российский миллиардер Вадим Николаевич Мошкович. Школа «Летово» — некоммерческий проект, это школа для способных и мотивированных детей со всей России, которые, выигрывая по конкурсу стипендии для полной или частичной оплаты обучения, исходя из возможностей конкретной семьи и результатов вступительных экзаменов, получают доступ к образованию мирового уровня.
3. «Школа Будущего», расположенная в поселке Большое Исаково Гурьевского района Калининградской области. «Школа-бомба», как заметил один из ее выпускников, ищущая, то есть смотрящая в будущее. В нее за необычным, но очень органичным сочетанием различных педагогических культур, объединенных вниманием к ребенку, подростку, его проблемам, приезжают ученики из города, повышая стоимость жилья на прилегающих к школе территориях.

Отдельный раздел монографии посвящен описанию пространства зданий, в которых расположены школы. Геометрия этих пространств, наряду с дизайном и фирменным стилем, рассматривается авторами педагогических проектов как образовательный ресурс. Следует обратить внимание читателя на то, что здания всех описанных нами школ построены существенно раньше, чем возникли новаторские педагогические проекты. Это поставило перед руководством школ задачу, как чаще всего бывает в нашем отечестве, «приспосабливать» классы и рекреации к тому, чтобы в них можно было работать по новым схемам. Понимая это, мы снабдили тексты большим количеством фотографий. Во-первых, они проиллюстрируют некоторые тезисы, формулируемые авторами текста, а во-вторых, помогут создать иллюзию посещения школы у читателя.

Важно отметить, что каждый кейс завершается разделом «Возможные направления опытно-экспериментальной работы», в котором руководители школ и авторы педагогических инициатив найдут предложения для обдумывания и, надеемся, реализации. Впрочем, возможно, знакомство с текстом вызовет у читателей существенно больше интересных мыслей, чем те, на которые решили обратить внимание авторы монографии. Мы на это очень рассчитываем.

Завершая обращение авторов к читателям, мы не могли не обратиться со словами благодарности к тем нашим коллегам и друзьям, без которых выход этой книги в свет вряд ли был возможен. В нашем случае это прежде всего ученики, учителя и сотрудники школ, которым мы докучали своими вопросами, невольно разрушали привычную и потому продуктивную атмосферу, присутствуя на уроках. Ну и конечно, руководству и сотрудникам Института образования НИУ ВШЭ, которые уже несколько лет создают нам условия для того, чтобы мы удовлетворяли свой личный интерес за государственный счет, и Школы дизайна, специалисты которой превращают уже вторую нашу работу в продукт, который, надеемся, будет не только приятно читать, но и взять в руки.

Остается только надеяться, что монография будет востребована работниками школ, управленцами, исследователями, а также сотрудниками структур, реализующих программы повышения квалификации учителей и руководителей систем образования, в качестве методических материалов. Мы также думаем, что эта книга будет полезна студентам педагогических вузов и магистратуры, которые специализируются в вопросах управления образованием.

Одним словом, в добрый путь!

*От имени авторского коллектива,  
Анатолий Каспржак*

---

## ЛИЦЕЙ НИУ ВШЭ

---



Как-то Дмитрий Быков<sup>2</sup>, читая лекцию о Пушкинском лицее, назвал его первой русской педагогической утопией, пусть и самой удачной. Писатель-педагог обосновывал это тем, что Лицей — государственный проект «взращивания» новой элиты — дал стране не только величайшего поэта и главу русского внешнеполитического ведомства, но и двух политка-торжан — ничья, как говорится. Созданный в 2013 году Лицей НИУ ВШЭ — это очередная русская педагогическая утопия или хорошо продуманный проект, ориентированный на «поиск и поддержку одаренных школьников, создание лучших условий для их самореализации и подготовки не только к поступлению, но и к учебе в лучших вузах России и мира», который может быть тиражирован лучшими отечественными университетами? Ответить на этот вопрос попробуем в настоящем разделе монографии «Новая российская школа: предуниверсарии».

---

<sup>2</sup> Признан в России иностранным агентом.

---

# Лицей НИУ ВШЭ, или Может ли жить российский университет без интеллектуально селективных школ?

---

Быть или не быть селективной школе? На этот гамлетовский вопрос российские политики и управленцы лет двадцать назад ответили отрицательно, введя подушевое финансирование. Основываясь, во-первых, на принципах справедливости и демократии и, во-вторых, на результатах сравнительных исследований качества образования, которые показали, что чем более однородна школьная система, тем выше ее потенциал развития.

В Москве сокрушительный удар по селективной школе был нанесен в середине 10-х годов XXI века, когда столичные власти реализовали проект объединения образовательных учреждений в комплексы и параллельно ввели механизм приема учеников через электронные сервисы. Думаем, точнее, уверены, что первоочередная задача проекта состояла в приближении полного набора образовательных услуг к потребителю. Это существенно облегчало дорожную ситуацию. Однако эгалитаристские социальные теории дали этому процессу теоретическое обоснование.

Очень скоро ведущие московские университеты, которые традиционно комплектовались выпускниками определенного набора интеллектуально элитных, селективных школ, почувствовали снижение уровня подготовки первокурсников к освоению образовательных программ<sup>3</sup>. Причем первоочередным дефицитом вновь набранных студентов была не академическая подготовка (проходные баллы ЕГЭ в ведущих вузах столицы близки к максимальным), а имеющийся у неофитов социальный опыт. Оказалось, что почившие в бозе элитные школы готовили выпускников не только к преодолению барьера «школа — вуз», но и формировали набор компетентностей, которые можно назвать стандартом успешного студента. Так в составе ведущих университетов, сначала Москвы, а затем — страны, появились учреждения общего образования. Первым таким учреждением стал Лицей НИУ ВШЭ, который сегодня осуществляет обучение учащихся 8–11-х классов без привязки к конкретному округу Москвы (обязательным является наличие постоянной или временной регистрации в Москве).

Основной контингент Лицея НИУ ВШЭ — мотивированные и подготовленные старшеклассники, образовательной перспективой которых является обучение в ведущих вузах страны и мира. Интеллектуальная элитарность Лицея обеспечивается вступительными испытаниями (конкурс составляет от 5 до 7 человек на место), а широкое образовательное предложение (многопрофильность, вплоть до индивидуального учебного плана) в условиях подушевого финансирования становится возможным благодаря количеству старшеклассников: в Лицее сегодня

---

<sup>3</sup> В начале 2010-х годов порядка 15% первокурсников НИУ ВШЭ, выдержавших высочайший конкурс, либо уходили по собственному желанию, либо были отчислены уже с 1-го курса.

обучаются примерно 2 тыс. молодых людей. При этом следует заметить, что Лицей НИУ ВШЭ — самая крупная старшая школа в России по данному показателю.

Финансовая устойчивость Лицея НИУ ВШЭ обеспечивается за счет субсидий, которые передаются Департаментом образования и науки города Москвы в форме гранта как совокупной суммы нормативного финансирования на каждого учащегося — жителя столицы, средств университета, который вкладывает в его деятельность собственные внебюджетные средства и средства попечителя компании «НОВАТЭК»<sup>4</sup> (примерно 12% совокупного бюджета).

Обратим внимание, что именно большое количество учащихся становится важным основанием для проектирования образовательной программы. Чем больше наполняемость старшей школы, тем реальнее возможность обеспечения многообразных запросов учащихся, то есть вариативность. Включение в учебный план востребованных небольшим количеством старшеклассников дисциплин (например, философии) в малой школе приводит либо к очень дорогой, затратной модели (малая учебная группа, ее финансирование за счет больших, привлечение средств родителей и т.д.), либо к тому, что такая учебная группа «не открывается».

Все это позволяет Лицею НИУ ВШЭ в 10–11-х классах реализовывать десять профильных образовательных программ<sup>5</sup>, не привлекая средств родителей (не реализуя дополнительные платные образовательные услуги). Таким образом, сохраняется возможность комплектования коллектива учащихся по принципу интеллектуальной селекции.

---

<sup>4</sup> «НОВАТЭК» является крупнейшим независимым производителем природного газа в России. Компания занимается разведкой, добычей, переработкой, реализацией природного газа, жидких углеводородов и имеет двадцатипятилетний опыт работы в российской нефтегазовой отрасли.  
<https://www.novatek.ru/>

<sup>5</sup> «Информатика, инженерия и математика», «Экономика и математика», «Экономика и социальные науки», «Гуманитарные науки», «Юриспруденция», «Дизайн», «Психология», «Востоковедение», «Естественные науки», «Математика».



Необходимость существования больших школ, как правило, поясняют экономической сообразностью. Большой контингент — много денег, как следствие, — большие возможности: профили, факультативы и элективные курсы, вплоть до вожделенного индивидуального учебного плана. Однако беседы с лицеистами позволили мне найти еще один существенный аргумент в пользу укрупнения старших школ.

Задавая вопрос о причинах ухода из старой школы и перехода в Лицей, я ожидал услышать о возможностях Вышки, хороших учителях, перспективах поступления и т.д. Но аргументированный ответ респондента заставил меня и удивиться, и задуматься. Весьма критично оценив очевидные, как мне казалось, преимущества (подготовку к олимпиадам и ЕГЭ можно было бы организовать лучше, учебный план сделать более дружелюбным по отношению к ученику и т.д.), лицеист — уже состоявшийся философ — заметил: «В специализированной английской школе, из которой я пришел, учили, конечно, хорошо, но коллектив старшеклассников, состоящий из пятидесяти человек, был угрозой для сохранения моей личности.

В коллективе ограниченной численности трудно выбрать друзей, соратников, их просто мало. Если же возникал конфликт, то спрятаться было негде. Постоянно возникал страх потерять свой престиж, статус, свое “я”, в конце концов».

Возвращаясь к психологии: в малом коллективе, как это ни странно, у молодого человека меньше шансов из индивида, включенного в малой школе в заданную, давно сложившуюся систему отношений, превратиться в личность. Замысловатое переплетение полифонных отношений людей в большой школе дает шанс на формирование человека, не похожего на других.

---

Но вернемся в 2013 год. Руководство университета поставило перед организаторами Лицея НИУ ВШЭ<sup>6</sup> три ключевые задачи, которые старшая школа в составе университета должна решить.

Первая задача лежала на поверхности, ее можно классифицировать как утилитарную: создаваемая старшая школа должна была организовать образовательный процесс так, чтобы *подготовить критическую массу выпускников Лицея — первокурсников<sup>7</sup>, знакомых с университетскими правилами практически. Это должно принципиально смягчить адаптационный стресс всей вновь набранной когорты.* Основания для постановки такой задачи имелись более чем убедительные. Среди абитуриентов, показавших за пределами высокие результаты по ЕГЭ, победителей федеральных и даже международных олимпиад, существует ощутимая доля молодых людей, которые приходят в университет неподготовленными, незнакомыми с новой для школьника университетской культурой, непривычными форматами обучения. Ключ к решению этой задачи: Лицей должен был стать (и стал) самообучающимся сообществом, в котором все участники образовательного процесса (старшеклассники, учителя, родители) учатся друг у друга; не приучить к новым правилам, а научить их осваивать. Задача считается решенной в том случае, если появляются первокурсники — выпускники Лицея, обладающие как умением выживать в университетской среде, так и навыком успешного освоения образовательных программ высшей школы. Эти первокурсники становятся ориентиром для остальных студентов, они «тянут за собой» в студенческую жизнь неопитов — выпускников других школ, повышая, таким образом, пресловутый коэффициент выживаемости студентов<sup>8</sup>.

Вторая и третья задачи вытекали из стратегии университета. Вышка с момента создания была сфокусирована на повышении качества образования через интеграцию российского и мирового образовательного опыта. При этом под качеством образования понималась полнота возможностей, предоставляемых студенту для достижения им поставленных образовательных задач. *Отсюда формулировка второй задачи:* Лицей — это сильная школа, в которой старшеклассники не только получают самое современное образование, но и смогут определиться с образовательной (шире — жизненной) перспективой, реализуя свой потенциал через выполнение учебных и социальных проектов.

---

<sup>6</sup> Директором-организатором Лицея НИУ ВШЭ стала Наталья Вениаминовна Любомирская. Ей удалось привести в Вышку команду профессионалов, за плечами которой был многолетний опыт работы в московских школах как по программам международного образца, так и в рамках российской системы по созданию современной педагогической реальности и развитию образования.

<sup>7</sup> По замыслу Я.И. Кузьмина, в тот период — ректора НИУ ВШЭ, выпускники Лицея должны составлять примерно 10% годового набора.

<sup>8</sup> Показатель, равный отношению закончивших программу выпускников к поступившим.

Третья задача — тиражирование имеющегося опыта. Разработанная и апробированная образовательная модель Лицея как вариант, во-первых, завершения общеобразовательной подготовки (выполнение обязательств государства по формированию социально адаптивной личности), и, во-вторых, решение задачи подготовки молодого человека к успешному освоению программ высшего образования.

Решение этих трех взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных задач, по сути — поиск конструкта качества предуниверсария, стандарта старшей школы, выпускники которой имеют возможности и намерение продолжить обучение в вузе. Необходимость их решения определила не только назначение образовательных программ, реализуемых Лицеем, но и дала возможность уточнить адресную группу потенциальных учеников, а главное — сформулировать основания для проектирования его модели.



Я.И. Кузьминов, ректор НИУ ВШЭ с 1992 по 2021 год, о Лицее (интервью 28 мая 2015 г.)<sup>9</sup>:

«Вообще, в Лицее много смыслов. У нас собственный интерес к Лицею. Зачем мы его задумали и Москве предложили? Мы хотим создать ядро людей, которые уже полюбили ту науку, которой они пришли заниматься. Создать в каждой образовательной программе Вышки ядро заинтересованных будущих студентов. У нас на праве, на экономике, на математике нет проблем с такими студентами. Но даже на социологии, одном из самых карьерно раскручиваемых направлений, и даже на менеджменте замотивированных людей очень мало. Потому что люди просто не имеют представления, чем социологи занимаются или чем занимаются логисты. Вот попробовать на себя профессиональную роль, повыбирать, мне кажется, что это одна из важных функций Лицея.

Но есть другая функция, не менее важная. Мы собираем очень талантливых детей. Они лидеры, они “звезды” в своих школах. И здесь они оказываются среди таких же. И возникает колоссальный синергетический эффект. Получается совершенно другое качество образования. Образование, замешанное на массе коллективных проектов, взаимодействии между школьниками. То есть Лицей доказывает своими результатами, что функция образования — функция коллективная.

Некоторые считают: вот мы найдем дочке, сыну лучших репетиторов, вот он... сразу всего добьется. Люди совершают дикую ошибку. Потому что человек учится в коллективе. Он потом работать, жить будет в коллективе. И никто для него эксклюзивную работу, подложенную под него, если это не царь, искать не будет. И у царя много других неприятных обязанно-

<sup>9</sup> Кузьминов Я.И. В Лицее учится будущее ядро профессиональной элиты [2015, фрагмент интервью]. <<https://school.hse.ru/news/150408459.html>> (дата обращения: 12.04.2023).

стей. Вот то, что образование — это процесс, качество которого зависит от коллектива учащихся в той же мере, а может быть, и в большей мере, чем от коллектива преподавателей, от качества преподавателей, мне кажется, что как раз Лицей, как и другие топовые школы, это доказывает. Вы можете почитать, что сообщают в интервью сами лицеисты, как они оценивают, что для них самое главное. Новая среда, где они могут, во-первых, выбирать; во-вторых, они сталкиваются с замечательными людьми, которые их самих подзаводят. То есть вот такой гумус для будущего ядра наших студентов и ядра профессиональных элит в какой-то степени».

---



---

## Содружество образовательных авантюристов

---

В четыре здания Лицея НИУ ВШЭ, расположенного, как и значительная часть университета-родителя, в историческом центре Москвы, дети приходят не в 1-й, а в 8-й, 9-й или 10-й класс. Делают молодые люди это вполне осознанно, оставляя по разным причинам прежние школы, иногда преодолевая желание родителей. Как показывают исследования, ежегодно проводимые школьным руководством, доля подростков, самостоятельно принимающих решение о поступлении в Лицей, ежегодно растет и сегодня составляет более 70% каждой новой когорты. Это, в свою очередь, означает, что их родители — в подавляющем большинстве случаев представители среднего класса, имеющие высшее образование и сохранившие образовательные традиции, — не только верят в то, что высокий уровень образования принесет успех в жизни потомкам, но и допускают, что ребенок в 14–15 лет способен самостоятельно совершить столь ответственный выбор. Если к этому добавить, что около 30% лицеистов получают дотацию на питание, то следует говорить об интеллектуальной, а не бюджетной селекции при формировании контингента. Лицей является местом для старшекласников, которые имеют претензию на управление собственной жизнью. Это молодые люди, пытающиеся самостоятельно разобраться в том, чем они желают заниматься, а не ориентироваться на выбор родителей или потенциальную перспективность профессии. То есть можно сказать, что среднестатистический лицеист (рис. 6, 7, 9, 18) — это юный, амбициозный, хорошо подготовленный (конкурс никто не отменял), предрасположенный к риску диссидент (свою школу-то оставил), готовый в столь раннем возрасте взять на себя ответственность за свое будущее.



В Лицее собрались люди из других школ, то есть они откуда-то уже ушли. Причем это касается и учеников, и преподавателей. Как сказал один из руководителей Лицея Денис Подкопаев: «Наш коллектив — содружество образовательных авантюристов», искателей приключений, если верить словарю Брокгауза и Ефрона, ну или личностей, занявшихся рискованным и сомнительным делом, если верить лексикографу Ожегову.

Итак, коллектив лицеистов — люди рискованные, готовые с головой окунуться в образовательное приключение, не боящиеся неожиданных событий, поворотов своей собственной судьбы.

Впрочем, Михаил Михайлович Жванецкий как-то заметил: «Удача улыбается смелым... а потом долго ржет над ними!».

---

Сообществу лицеистов должны соответствовать и преподаватели. Следуя за Василием Ключевским, который говорил: «Чтобы быть хорошим преподавателем, нужно любить то, что преподаешь, и любить тех, кому

преподаешь...», заметим, что испытывать столь сильное чувство к ребенку нежного возраста просто, а вот к состоявшемуся, готовому принимать решение и нести за него ответственность лицеисту... Иными словами, традиционной для российской школы «Марьи Ивановны» здесь нет. «Взрослый» коллектив Лицея представляет собой симбиоз (сообщество, рис. 14, 22) находящихся в вечном поиске учителей-Паганелей и молодых преподавателей и аспирантов университета, ищущих здесь признания и самостоятельности (в вузе за получением этих привилегий придется постоять лет десять в очереди), не говоря уж о банальном приработке. Подобный механизм формирования учительского коллектива Лицея — весомый козырь Вышки в диалоге с региональной властью: забрав из системы лучших учеников, вуз компенсировал это притоком в нее перспективных, потенциально очень сильных учителей-преподавателей, опыт работы которых может и должен быть распространен по всем старшим школам столицы (привлечение лучших требует лучших условий, рис. 2, 22–23).



**Рис. 2.** Учительская — преподавательский клуб (рендер)<sup>10</sup>

Источник: Дизайн В.В. Московкина, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Еще одно замечание. Внимательный читатель наверняка заметил чередование в тексте двух существительных: «учитель» и «преподаватель», что совсем не случайно. Лицей, в том числе в людях, в нем обитающих — обучающихся и помогающих это делать взрослых, — мостик между школьным вчера и студенческим завтра. Вот и получается, что лицеисты уже не школьники, но еще не студенты, а старшие — и учителя (задачу завершения общего образования никто не отменял), и преподаватели.

Вернемся теперь к характеристике Лицея как составной части территории. В последнее время в образовательном дискурсе появилось новое словосочетание: «третья миссия университета». Она трактуется как

<sup>10</sup> Специальное помещение, организованное в Лицее по заданию руководства. Отбор лучших специалистов требует организации среды, в которой эти специалисты будут чувствовать себя не менее комфортно, чем на предыдущем месте работы (см. также рис. 22–23).

влияние вуза на развитие общества, внешней среды. Четыре здания Лицея и десятки строений, в которых работает университет, находятся в центре Москвы, но прямой привязки к этой территории он не имеет. Латинский квартал Вышки как место проведения досуга его студентов и преподавателей — Бульварное кольцо, а вот территория социальной, культурной и образовательной интервенции существенно шире. Напомним, что лицеистами могут стать выдержавшие приемные испытания старшеклассники со всей Москвы, задачей же исследовательского университета является не только интеграция научной деятельности в образовательный процесс, но и масштабирование результатов своей работы на как можно большую территорию.



Мало кто из работников образования, преподавателей или школьных работников, не испытывал приятного интеллектуального опьянения, бродя по улочкам Латинского квартала в Париже, Кембриджа или Оксфорда. Концентрация аборигенов и туристов с высшим образованием, стремящихся прикоснуться к ботинку «статуи тройной лжи»<sup>41</sup>, находящейся во дворе Гарвардского университета, делает демографическое меньшинство большинством, что не может не вызывать приятных ощущений. «Нет худшего наказания для человека, чем остаться одному» — заметила «великая леди фантастики» Анн Элис Нортон.

Лицей Вышки квартирует в четырех зданиях, но все они расположены в самом центре Москвы: Солянка, Цветной бульвар, Покровские ворота — одни названия чего стоят. Приезд мощно мотивированных детей столичных интеллектуалов, бесконечно верящих в то, что хорошее образование — это ключ к социальному лифту, в центр Москвы «работает» лишь как благоприятный фон, это не так мало, тем не менее изоляционизм продолжает оставаться диагнозом отечественной школы. От Царскосельского лицея до его далекого московского потомка. Это просто какая-то российская педагогическая беда. Мы закрываемся от мира, боимся его, считаем, что он может помешать, навредить, испортить, забывая, что цыпленок-бройлер быстро набирает вес, но на свободе вряд ли выживет. Здесь есть над чем подумать.

<sup>41</sup> Во дворе Гарвардского университета стоит памятник Джону Гарварду. Табличка на постаменте гласит: «Джон Гарвард • основатель • 1638». На самом деле, студенты называют памятник «статуей тройной лжи», так как, во-первых, сидящая фигура — не Джон Гарвард. Прижизненных портретов Джона Гарварда не сохранилось, а потому в качестве модели скульптор Дэниэл Френч использовал студента по имени Шерман Хор. Во-вторых, Джон Гарвард не был основателем университета, а лишь передал ему часть своего состояния. А в-третьих, создатели памятника немного перепутали даты: Гарвардский университет ведет свою историю не с 1638-го, а с 1636 года.

Памятник Джону Гарварду // Турбина. Сообщество творческих путешественников, 2015 <<https://turbina.ru/guide/Kembridzh-CSHA-113877/Otzyvy/Tchto-delat-dostoprimechatelnosti/Arkhitektura-Pamyatniki/3/0/Pamyatnik-Dzhonu-Garvardu-49525/Otzyv/Statuya-troynoy-lzhi-77401/>> (дата обращения: 12.04.2023).

Логичным вариантом решения задачи распространения опыта Лицея в масштабах системы образования столицы стало создание в 2015 году «школ Распределенного лицея НИУ ВШЭ»<sup>12</sup>, которые, оставаясь в подчинении московских властей, заключив договор и проведя соответствующие подготовительные мероприятия, получили право реализовывать его образовательные программы по одному или нескольким направлениям<sup>13</sup>.

В заключение разговора о контексте, в котором функционирует Лицей, его целевой аудитории, сделаем шаг в сторону. Ефим Лазаревич Рачевский считает опережающий рост стоимости квадратного метра жилья в домах, расположенных около образовательного учреждения<sup>14</sup>, показателем успешности работы школы. Неожиданный, но очень точный, на наш взгляд, показатель. Возвращаясь к Лицею и перефразируя классика, можно сказать, что «слух об образовательном проекте Вышки уже прошел по всей Руси великой»: миграция озабоченных качеством образования своих потомков семей ежегодно увеличивает когорту «понаехавших» в столицу. Хорошо это или плохо — не знаем. Думаем, что появление столь уникальной образовательной организации на карте Москвы можно занести в актив, а вот отсутствие подобного рода школ в составе ведущих вузов страны — дефицит, причем явный. Надеемся, что временный.

---

<sup>12</sup> Подробнее см.: Распределенный лицей НИУ ВШЭ <<https://www.hse.ru/secondary/distrlyceum>> (дата обращения: 12.04.2023).

<sup>13</sup> В 2020/2021 учебном году количество поступивших выпускников Лицея в НИУ ВШЭ составило 412 человек, из классов проекта — 375.

<sup>14</sup> Обеспечивает его обладателям внеконкурсное зачисление в школу № 548 «Царицыно».

Много лет назад первый ректор и основатель Московской высшей школы социальных и экономических наук, профессор Теодор Шанин сказал: «Какие же счастливые российские преподаватели! Родители ваших учеников, в отличие от западных коллег, свято верят, что именно образование — бесспорное благо, а наличие правильного диплома принесет их детям в жизни счастье».

Передо мной четыре лицеиста. На вопрос о том, откуда они пришли в 10-й класс, одна из одиннадцатиклассниц отвечает, что приехала в Москву из другого города специально для того, чтобы поступить в Лицей. Скоро выяснилось, что это вовсе не единичный случай. Семьи бросают всё и переезжают в Москву специально для того, чтобы их дети учились в Лицее.

Аналогичные истории спортсменов на слуху, но вот в старшую школу... Здесь две гипотезы: или в Лицее «учат на ять», или с российским образованием... Впрочем, давайте остановимся на первой.



## Лицей — другая школа, в основе концепции которой лежит идея создания институтов влияния старшеклассника на свое образование

Мы уверены, что школа превращается в образовательную организацию из места, в которое родители отдают детей на передержку, только в том случае, если у коллектива появляется педагогическая концепция: согласованная точка зрения педагогического коллектива на функции школы, сущность образования и смысл педагогической деятельности. Такая договоренность в коллективе Лицея НИУ ВШЭ есть. Старшая школа Вышки — место взросления молодых людей, которое эффективно функционирует только в том случае, если в его пространстве обучающийся может совершить учебное и внеучебное действие самостоятельно. Для этого путь старшеклассника к достижению искомого результата должен (перефразируем слова Карла Маркса о науке, которые знал каждый советский школьник) быть не широкой столбовой дорогой, а пересечением многих извилистых тропинок, что возможно только при подлинном равноправии ученика и учителя. При этом первый получает право на ошибку, рефлексия последствий которой — элемент образовательного процесса.

Важно, что образовательные правила предполагают именно безбарьерную реализацию своего желания: не попросить какие-то права (изменить уровень изучения предмета, запустить социальный проект и т.п.), а иметь их по закону (локально-нормативный акт о порядке изменения индивидуального учебного плана). Только в том случае, когда правила прозрачны, заранее известны и едины для всех участников процесса, могут появиться равные роли детей и взрослых в школе.

Иллюстрируя это утверждение примером, можно сказать, что старшеклассникам предоставлены реальные возможности влиять на то, как они проведут эти два, три или четыре года. Ученики самостоятельно выбирают уровень изучения предметов, их набор и количество. То есть академическая свобода, шире — автономия личности независимо от возраста и статуса — главный принцип Лицея НИУ ВШЭ.

Принятая субъектами образовательного процесса договоренность, что лицеист — такой же взрослый, как и согласие в том, что все старшеклассники очень разные, предполагает решение задачи организации такого образовательного пространства, в котором каждый обучающийся может выбрать наиболее подходящий для себя путь (рис. 3), идя по которому, получает возможность приобрести неоценимый опыт в разных областях деятельности. Переходя на привычный педагогам язык, можно сказать, что главная миссия Лицея — дать молодому человеку возможность выбирать и нести ответственность за этот выбор. Иными словами, ошибка старшеклассника, в широком смысле этого слова, в Лицее не преследуется, а рефлексировается. Именно рефлексия проб и ошибок — инструмент самоопределения выпускника относительно образовательной и карьерной перспективы.



**Рис. 3.** Расписание и навигационные носители — фирменная графика<sup>15</sup> логически объединяет и выбор образовательной траектории и выбор направления в пространстве.

Фото: В.В. Московкин, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

<sup>15</sup> В оформлении привычных элементов школьной жизни, таких как расписание, а также в навигационных и информационных носителях активно используется фирменная графика.

По мнению выпускников 2022 года, академическая свобода — главное, что им дал Лицей. Уход из традиционной школы избавил их от необходимости быть четко привязанными к железобетонному расписанию. Причем выражается это вовсе не в его отсутствии как такового (оно обширно, я бы даже сказал — перегружено, пять пар в день при шестидневной рабочей неделе — норма), а в возможности выбора внутри него. Иллюстрирую это положение зарисовкой.

В доверительном разговоре один из выпускников сетовал, что за последний месяц пропустил много уроков, так как реализовывал судьбоносный проект «Победа во Всероссийской олимпиаде по химии», который обеспечивает внеконкурсное зачисление в университет. Представляю, какое время затратил бы он и его родители на «диалоги» со школьными властями, прояви он такую вольность в муниципальном образовательном учреждении. Олимпиаду, кстати, он выиграл. Как здесь не согласиться с мыслью, высказанной во время одного из выступлений директором Лицея Дмитрием Фишбейном: «Мы считаем, что лучше просить прощения, чем разрешения».



Зафиксируем эту несущую конструкцию педагогической концепции образовательной организации. В основе концепции Лицея лежит создание институтов влияния старшеклассника на свое образование. У учащихся есть возможность не только расширить или даже кардинально изменить траекторию своего обучения, самостоятельно меняя свой учебный план, но и выбрать профиль обучения, скорректировать его и даже, в случае необходимости, сменить.

В рамках сформулированной педагогической концепции важнейшей является идея базового доверия к учащимся, поэтому весь образовательный процесс выстроен исходя из принципа академической честности и свободы: ответственность за процесс обучения делится поровну между преподавателем и учеником, лицеисты сами вкладываются в свое образование и проявляют инициативу, а вклад ученика никогда не подменяется работой преподавателя. Лицеисты учатся самостоятельно решать поставленные перед ними задачи, находить необходимую для этого информацию и отвечать за собственные проекты, хотя всегда могут рассчитывать на помощь.

Важно понимать, что все это возможно не только на бумаге и в мечтах авторов проекта, если выполнены три условия.

1. Установлены определенные границы влияния учащегося на образовательный процесс (смена профиля в определенные сроки при выполнении взятых на себя обязательств, можно изменить направление, но не свою учебную группу, строгие дедлайны и т.д.).
2. Работает хорошо известный в российском образовании принцип «свобода в обмен на обязательства». Обучение в Лицее создает старшекласснику условия для самоопределения, свободы выбора и самовыражения при условии единых для всех правил, определенных нормативными документами Лицея, в том числе — принципов академической честности, которые пока не в фаворе не только в российских школах, но и в вузах.
3. Строгое всеобщее соблюдение заранее оговоренных рамок: учителя создают условия во всей их возможной полноте; учащиеся берут на себя ответственность за свое обучение и имеют гарантию достижения результата при соблюдении заранее известных условий.

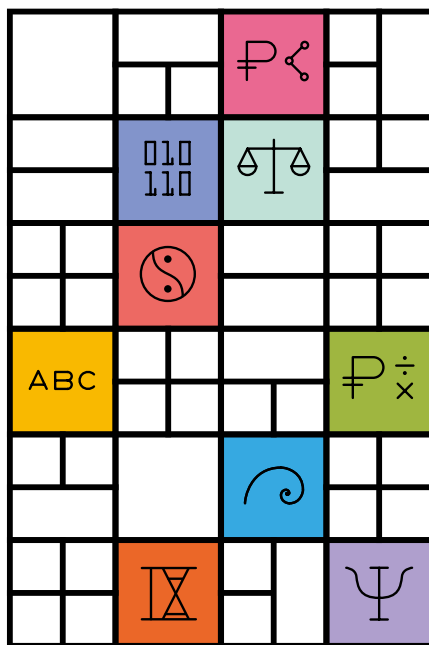
Как говорит директор Лицея Дмитрий Фишбейн: «Мы не готовы взять на себя ответственность за ваше образование, готовы разделить с вами эту ответственность. Роль Лицея в том, чтобы предоставить квалифицированные излишние возможности, роль лицеиста — воспользоваться этими возможностями, добившись нужного для себя результата».

Понятно, возможно все это, если договориться, что ставка ответственности преподавателя за результат ученика снижается, что входит в противоречие с традицией сегодняшней российской школы.

Подводя итог вышесказанному, обращаем внимание читателя на то, что в основе создания Лицея НИУ ВШЭ лежала идея сделать «другую» старшую школу, которая изначально делила ответственность за поступление в университет (высокие баллы ЕГЭ, олимпиады) и успешное обучение в нем между работниками школы, вуза и учащимися. Впрочем, это давало выпускнику бонус: особым образом организованный образовательный процесс позволяет старшекласснику «заглянуть за горизонт», понять на практике, что ожидает его как студента.

# Компетентности, образовательные результаты и способы их измерения

В триаде, определяющей структуру программ (образовательные результаты — педагогические практики — оценивание уровня достижений обучающихся), руководители Лицея приоритет отдают именно результатам. Они считают, что перенацеливание традиционного подхода, ориентированного на учителя, на подход, в центре которого находится ученик (его деятельность), возможна только в том случае, если мерилom успешности реализации программы станет не то, как работает преподаватель, а набор умений, которые приобретет ученик в результате ее освоения. Иными словами, с поиска точных, однозначно понимаемых всеми формулировок образовательных результатов, которых должны достичь выпускники программ десяти профилей (рис. 4), начинается в Лицее их конструирование.



**Рис. 4.** Иконки профилей — часть брендинга (используются в среде, информационных носителях и полиграфии)

Источник: Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

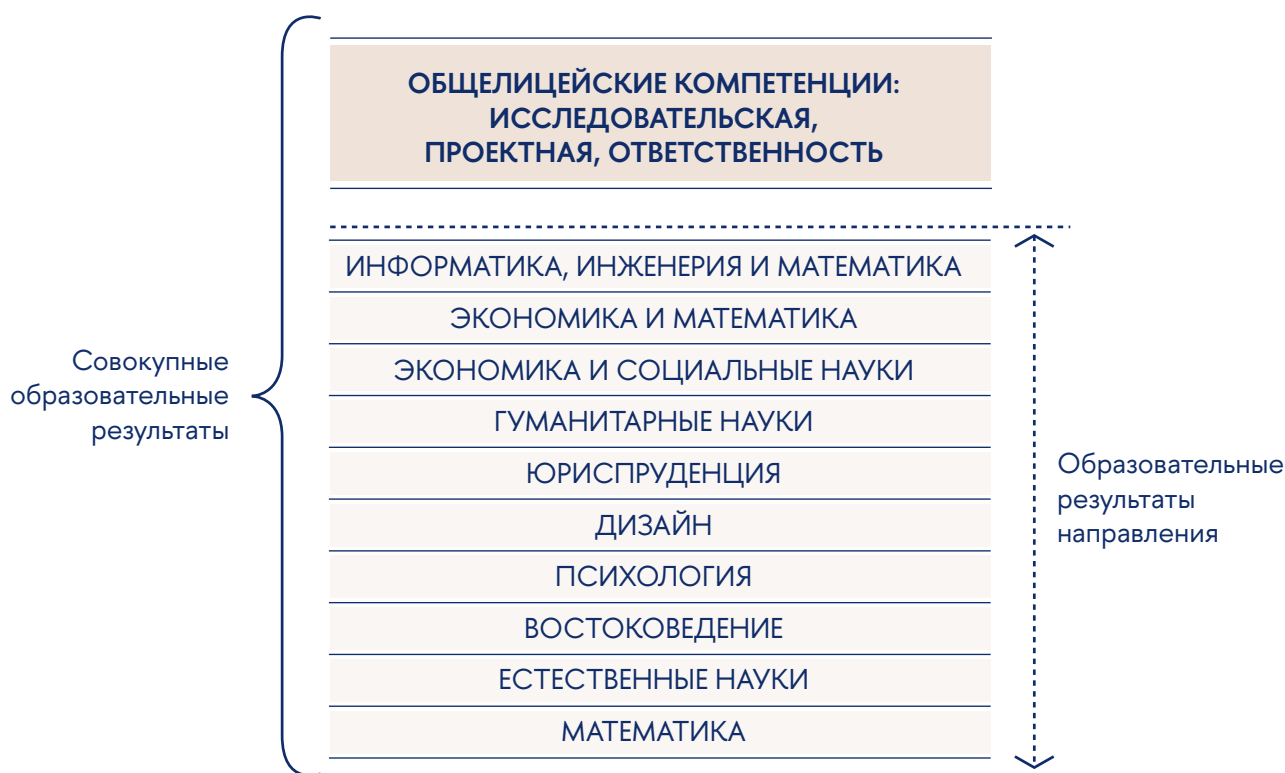
При этом планируемые образовательные достижения старшеклассника каждого направления представляют собой совокупность общих для Лицея и специфических для данного профиля результатов (рис. 5).

К результатам, общим для всех программ, руководители Лицея отнесли исследовательскую и проектную компетенции, а также ответственность как результат проектируемого взросления (ответственности в отношении своих и коллег действий), которые руководителями отдельных программ конкретизируются применительно к своим, специфическим задачам и условиям их достижения. Так, например, если под исследовательской компетенцией понимать интегративное качество личности, определяю-



щее готовность старшеклассника к участию в исследовательской, шире — творческой деятельности, которую молодой человек может инициировать и самостоятельно осваивать, включая механизмы рефлексии, то ее трактовка авторами образовательной программы направления может выглядеть так: «Выпускники направления, успешно освоившие программу направления “Экономика и математика”, в рамках владения исследовательской компетентностью будут уметь:

- o правильно поставить исследовательский вопрос и сформулировать методы поиска ответа на данный вопрос;
- o анализировать статистические данные и делать выводы на основе анализа данных;
- o анализировать бизнес-кейсы и уметь презентовать способ решения проблемы, поставленной в бизнес-кейсе...»<sup>16</sup>.



**Рис. 5.** Структура совокупных образовательных результатов профильных программ Лицея НИУ ВШЭ

Источник: Составлено и отрисовано С.Е. Себякиной, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Для нас здесь важно, чтобы «перевод» компетенций, которые на самом деле можно проверить только в производственной деятельности (для выпускника Лицея — учеба в университете), в проверяемые образовательные результаты, совокупность которых, с большой степенью вероятности, обеспечивает ее успешность, был максимально точным. Возвращаясь к формулировкам результатов, предложенных авторами программы «Экономика и математика», можно констатировать, что они формулируются через набор умений, которые должен продемонстрировать старшеклассник, но требуют конкретизации, так как в предложенном виде могут быть оценены лишь экспертом, что весьма субъективно. Впрочем, как заметил Карл Поппер: «Последним испытанием любого метода должны быть его практические результаты...». Следовательно, о результативности работы в данном направлении мы сможем судить, проведя мониторинг включенности студентов — выпускников Лицея в исследовательскую деятельность, на фоне коллег, конечно же.

<sup>16</sup> Челеховский А.Н. Образовательная программа направления «Экономика и математика», 2019 <<https://school.hse.ru/mirror/pubs/share/249070776>> (дата обращения: 12.04.2023).

Прибавив к исследовательской проектную компетенцию<sup>17</sup> и компетенцию ответственности (как результат проектируемого взросления)<sup>18</sup>, выраженные через измеряемый набор умений, специфические для направления образовательные достижения, мы получаем искомый набор образовательных результатов, который должен освоить выпускник программы.

Следующее интеллектуальное упражнение, которое выполняют учителя данного направления (профиля обучения), — это так называемая спецификация программы (табл. 1). Суть заполнения таблицы состоит в том, чтобы распределить между учебными предметами ответственность за формирование, мониторинг и контроль, то есть обеспечение качества реализуемой образовательной программы. Причем распределить так, чтобы учитель понимал, за что он отвечает — за формирование, проверку той или иной компетенции, или за то и за другое.

---

<sup>17</sup> Способность осуществлять (от замысла до рефлексии полученных результатов) «целенаправленное управляемое изменение, фиксированное во времени» (цит. по: *Поливанова К.Н. Проектная деятельность школьников: пособие для учителя. М.: Просвещение, 2008*).

<sup>18</sup> Способность планировать и осуществлять целенаправленное управляемое изменение, фиксированное во времени. Определение дано в документе, посвященном этой ключевой компетенции и разработанном под эгидой Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

**Таблица 1. СПЕЦИФИКАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ЭКОНОМИКА И МАТЕМАТИКА» ЛИЦЕЯ НИУ ВШЭ**

Предметы	Компетентности												
	Исследовательская			Проектная			Ответственность		Результаты направления				
	Результаты												
	И1	И2	И3	П1	П2	П3	О1	О2	РН1	РН2	РН3	РН4	
Экономика (углубленная/ базовая)	Ф	Ф	ФП							ФП	ФП		Ф
Алгебра, геометрия (углубленная/ базовая)		Ф								ФП		ФП	
Обществознание		Ф									Ф		
История экономики и экономической мысли		Ф								Ф			
<...>													
Факультетский день на факультете бизнеса и менеджмента		Ф								Ф			
Конкурс «Высший пилотаж» и другие научные конференции школьников		ФП	ФП	ФП	ФП			ФП		ФП	ФП		ФП
Общелицейские и компетентности направления: формулировки <b>Ф</b> — формируются, <b>П</b> — проверяются													
<b>И1</b>	Умение правильно поставить исследовательский вопрос и сформулировать методы поиска ответа на поставленный вопрос												
<...>													
<b>О2</b>	Ответственность при выполнении индивидуального проекта												
<...>													
<b>РН1</b>	Умение применять математические методы для моделирования и описания социально-экономических процессов												
<b>РН2</b>	Получение базовых знаний в области управления в организации												
<b>РН3</b>	Глубокое знание алгебры, геометрии и начал математического анализа												
<b>РН4</b>	Умение анализировать данные и составлять прогнозы на основе проведенного анализа												

Источник: Составлено А.Г. Каспржаком на основании анализа образовательной программы «Экономика и математика» Лицея НИУ ВШЭ (автор Челеховский Александр Николаевич, старший преподаватель, руководитель направления «Экономика и математика» Лицея НИУ ВШЭ).

Понимание несовершенства формулировок образовательных результатов как объекта измерения не снимает задачи оценивания уровня их достижений школьниками. Более того, предложенный механизм оценивания должен, по возможности, обозначенный дефицит компенсировать. Так в Лицее появилось требование к каждой образовательной программе иметь так называемую формулу оценивания, которая, как и в университете-учредителе, по сути, является системой критериальной (см. табл. 1) и накопительной.

Идея использования накопительной системы оценивания подразумевает предоставление возможности учащемуся влиять на итоговую отметку по каждому из изучаемых им учебных предметов (сколько накопил, столько и получил). Авторы «формулы оценивания» понимали, что весьма важно разрешить стандартное школьное противоречие, при котором различные по сложности и объему работы оценивались по одной шкале, внося равный вклад в итоговую отметку. Так, ответ школьника у доски и полученная им отметка за контрольную работу, например, как правило, делают в российской школе один и тот же вклад в оценку обезличенного результата, выраженного мало что говорящей цифрой. Действительно, отметка за первое полугодие, например, по геометрии, мало что говорит участникам образовательного процесса о достижениях школьника. Что он, собственно, знает, в наборе каких умений имеются дефициты — остается только догадываться, как тому, кто учит, так и его многочисленным визави. Если к этому добавить, что «оценка — это тот узел, тот перекресток, на котором встречаются все участники школьной жизни: дети, их родители, учителя, администрация...»<sup>19</sup>, а назначение процедуры может быть различным: от оптимизации полученных результатов в преподавании, например, до сертификации уровня знаний и основных навыков учащихся по завершении ступеней образования, то определение механизма, способа оценивания уровня достижений старшеклассников является весьма важной задачей.

Итак, лицейская формула оценивания по предмету состоит из трех компонентов оценивания (логика накопления итоговой отметки):

- о констатирующее — контрольные работы, оценка по материалам, которые готовит не тот, кто учит; оценка ставится внешним проверяющим;
- о формирующее (текущие работы) — здесь первую скрипку играет учитель, который ведет предмет;
- о творческое — творческие работы и работы на развитие исследовательских и проектных компетенций, которые выставляют, как правило, внешние эксперты.

Важно, что каждому типу работы, в зависимости от учебной дисциплины, могут присваиваться различные коэффициенты:

$$\Sigma As = nK_1 + m\Phi_2 + fT_3,$$

где:

As — оценка (англ. assessment);

K — средний балл отметок констатирующего оценивания (от 0 до 5 баллов);

Φ — средний балл отметок формирующего оценивания (от 1 до 5 баллов);

T — средний балл отметок за творческие работы (от 1 до 5 баллов).

---

<sup>19</sup> Модернизация образовательного процесса в начальной, основной и старшей школе: варианты решения: рекомендации для опыт.-эксперимент. работы шк.; под ред. А.Г. Каспржака, Л.Ф. Ивановой / Нац. фонд подгот. кадров, Ин-т новых технологий образования. М.: Просвещение, 2004.

При этом важно и логично, что формула оценивания корректируется в зависимости от предмета. Например, кафедра математики наделяет бльшим коэффициентом контрольные работы, а кафедра словесности — творческие.

Существенная особенность такой системы — возможность самостоятельно контролировать накопленные баллы. Лицеисты видят свой прогресс в обучении и могут сами выбирать оптимальную стратегию по их (баллов) накоплению, так как понимают, какой тип оценивания является решающим при изучении конкретной дисциплины и на какие работы следует обращать особое внимание, а также имеют возможность, к примеру, компенсировать низкие баллы за творческие работы, полученные ими в течение модуля, высокими констатирующими отметками.



В начале урока молодой эрудированный джентльмен лет тридцати пяти подводил итоги контрольной по математике. Раздав проверенные работы, он заметил, что была она экспериментальной и потому обсуждаться будут не отметки, а оптимальность предложенного им способа оценки уровня достижений десятиклассников. Препарируя в полилоге каждый из предложенных критериев, он не только дал ученикам возможность сопоставить выставленную им отметку с самооценкой лицеиста, но и обозначил приоритеты, иерархию умений для оценки работ по данной теме.

Если к этому добавить, что лицеист мог самостоятельно выбрать уровень сложности каждого задания, а привычная для российского учителя-предметника фраза: «Как учить математике — не знает никто» (в смысле — потому он с ними и советуется) и не менее привычное: «У Вас здесь правильно (неправильно)» заменялись на непривычное для традиционной школы: «Пожалуй, соглашусь (не соглашусь) с Вами», то показное презрение к методике преподавания выглядело, скорее, как манипуляция (учеников, что естественно, интересовала в первую очередь полученная отметка), нежели как профессиональное убеждение преподавателя.

Еще одной значимой особенностью лицейской системы оценивания является наличие отметки «0» (оценочная шкала становится шестибалльной), которая выставляется в случае невыполнения учащимся мероприятия констатирующего оценивания вследствие его отсутствия на учебном занятии, предусмотренном учебным расписанием (в том числе индивидуальном). Отметка «0» должна быть исправлена учащимся до окончания учебного периода и не может быть использована в качестве наказания за пропуск занятия. После прохождения мероприятия констатирующего оценивания отметка «0» удаляется из журнала и выставляется отметка, полученная по итогам прохождения мероприятия констатирующего оценивания. В случае успешного прохождения мероприятия констатирующего оценивания снижение полученной отметки не допускается.

Реализуемая в Лицее система накопительного оценивания уровня достижений старшеклассников, во-первых, позволяет сочетать педагогическое (формирующее, ориентированное на повышение качества образования посредством систематического диагностирования) и рубежное, итоговое (внешнее по отношению к участникам образовательного процесса) оценивание, а во-вторых, помогает сделать оценивание более открытым, направленным на минимизацию субъективизма при определении уровня достижений старшеклассника. Важно, что тройка в данной схеме — это поощрение за сделанное, ни в коем случае не наказание. И, конечно же, выбор каждым учеником собственной стратегии достижения искомого — это уже что-то из студенческой, «взрослой», а никак не школьной жизни.

## В Лицее все равны, нет тех, кто равны более других

Если говорить языком теоретической педагогики, то образовательный процесс — это специально организованное взаимодействие учителя и ученика, во время которого происходит управляемое познание последним какого-либо опыта, овладение им той или другой конкретной деятельностью, что должно, по мнению классиков, способствовать становлению личности. Заметим, что в традиционной российской, да и западной школе считается, что только в результате такого рода взаимодействия старшеклассник может стать «полноценным человеком», которым его педагог является в силу занимаемой должности.

При этом всем абсолютно ясно, что взаимодействие учителя и ученика — процесс двусторонний, и выбор, который стоит перед педагогом, выглядит так: учитель — «транслятор» или фасилитатор, организатор той образовательной среды, в которой молодой человек формирует сам себя. Сотрудники Лицея НИУ ВШЭ ответили на этот вопрос однозначно, выбрав второй путь. Такой выбор сделал куда более важной задачу формирования особого уклада и организационной культуры Лицея, нежели выстраивание системы институтов, которые «держат» образовательный процесс. Именно в этой последовательности мы попытаемся «нарисовать портрет» образовательного пространства Лицея, которое строится на иных, нежели в массовой российской школе, философских основаниях, что принципиально меняет как содержание деятельности учителя и ученика, так и характер взаимоотношений между ними.

Великий польский педагог-гуманист и гражданин Януш Корчак дал характеристику четырех типов образовательной среды, поместив ее в систему координат, по осям которой делаются растяжки между «свободой и зависимостью» и «активностью и пассивностью»<sup>20</sup>. Свобода в данном случае — категория наиважнейшая. Только учитель, понимающий и принимающий банальную истину, что пятиклассник, не говоря уже о девяти- или одиннадцатикласснике, — полноценный человек, способен выполнять свою работу в среде «творческой» (возвращаемся к Я. Корчаку), для которой свобода и активность ученика куда как важнее, чем усвоение определенной порции учебного материала.

Как следствие, наиважнейшей частью организационной культуры является кадровая политика Лицея НИУ ВШЭ. Высокая планка ожиданий, с которыми приходят учащиеся в Лицей, с одной стороны, позволяет преподавателю реализовать свой творческий потенциал, а с другой — нередко становится вызовом, с которым сложно справиться даже опытному, квалифицированному учителю. Происходит это потому, что система преподавания в Лицее выстроена так, что за чувство комфорта на работе отвечают не только профессиональные компетенции преподавателя, но и его личные качества.

<sup>20</sup> Корчак Я. Как любить ребенка. М.: ЭКСМО, 2021.  
Первая публикация: *Korczak J. Sa kochać dziecko.* Warsaw, 1919.

Таким образом, при наборе новых членов команды первоочередную роль играет разделение ими ценностей Лицея, который стремится на практике реализовать тезис «Взаимоуважение вне зависимости от статуса и возраста». То есть дистанция власти между взрослым и ребенком здесь осознанно

сокращается, выравнивая позиции, которые занимают ученик и учитель при взаимодействии. Так, например, в Лицее не принято приветствовать учителя вставанием в начале урока, это видится лишним в ситуации, когда все уже настроены на учебный процесс, продуктивное взаимодействие. Власть преподавателя тем самым ограничивается, характер учебного процесса меняется с директивного на партиципаторный (построенный на взаимодействии).

Иначе говоря, равноправие в отношениях между учителями и учениками — принцип Лицея, который, по задумке авторов проекта, приведет к тому, что учение и обучение станут равновеликими.

Много лет назад мне, студенту 4-го курса, известный профессор протянул руку и поздоровался. Сказать, что я испытал шок, — ничего не сказать. Привычка стоять перед сидящим учителем, традиционное «ты» на «вы» в диалоге, разговор из пристройки снизу — все это и многое другое является имманентными атрибутами российской образовательной реальности. В Лицее это не так. Войдя в кабинет администратора, где должна была состояться наша встреча, молодой парень оглядел его обитателей: гостя (меня то есть), который был старше хозяина помещения. Оценив ситуацию, протянул руку: сначала мне, затем — заместителю директора. После беседы, выполнив долг, так сказать, поинтересовался у своего соплеменника, когда, собственно (забыли, однако), они продолжат отложенную партию в шахматы. Затем, после обмена взаимными колкостями, которые позволили старшекласснику еще раз (господи, как это оказывается важно!) ощутить себя взрослым, покинул помещение с чувством выполненного долга.



Марк Твен однажды заметил: «Учить себя самого — благородное дело, но еще более благородное — учить других, кстати, последнее куда легче». Следуя этой максиме, лицейские преподаватели «включили» рефлексию и предприняли настойчивые попытки переосмыслить то, что представляет собой образовательный процесс. Это не могло не привести к умению адаптировать свои практики работы под идею обучения в процессе деятельности. Для реализации деятельностного подхода в Лицее разработан так называемый критерий 70%. У урока, на котором 70% времени работают только лицеисты (по одному, всем классом или малыми группами), больше шансов стать полезным, чем у занятия, 70% времени которого занимает вещающий что-то преподаватель. Если так можно сказать, это правило задает стандарт качества преподавания, реализующего идею деятельностного подхода в преподавании.

При условии, что свобода ученика становится фундаментальной ценностью образовательной организации, еще одной важнейшей характеристикой учителя является его автономность. Только две свободные личности способны продуктивно взаимодействовать, двигаясь к намеченным ими самими результатам. Как следствие, в Лицее не принято сле-



дить за тем, кто во сколько пришел, когда и куда ушел, даже если (о ужас!) идет урок (рис. 6–7). За правило принят тезис о том, что в Лицей приходят мотивированные взрослые, которым интересно с собой, материалом и коллегами. Здесь не принято жестко контролировать, руководить (рукой водить) старшеклассником, считается, что результативность процесса будет выше в том случае, если у обучающегося (это не слишком благозвучное причастие настоящего времени, совсем недавно введенное в российский образовательный дискурс, в данном случае вполне уместно) есть подлинная свобода в принятии решений. В этом отношении образовательная модель Лицея подходит, скорее, преподавателю вуза, нежели школы. Отсутствие жестких правил подразумевает свободу выбора любого формата занятий с учетом сохранения тех ценностных ориентиров, которые задает образовательная программа. Инструкция или четкий регламент в таком случае отсутствуют: есть рамка учебной программы, определенные цели обучения, но во многом образовательный процесс строится на ответственности преподавателя и уверенности в нем руководства.



Один из основных результатов, условия для формирования которого создает Лицей, — формирование «студенческой привычки», или компетентности выживаемости в условиях относительной свободы от повседневного контроля. Кто не помнит пьянящей вольницы первого студенческого семестра, которая заканчивается ужасом грядущей сессии? Оказывается, все это можно преодолеть в старшей школе. Правда, для этого эти самые сессии, как и индивидуальные проекты, должны появиться уже в 8-м классе, предоставив ученику на самом деле право на ошибку.

Также согласиться придется с тем, что «окна» может иметь не только учительское, но и ученическое расписание. Ну и школьные помещения должны быть устроены не для забавы, а учебы. За время, проведенное мной в рекреациях Лицея, я не увидел ни одного дежурного учителя, как не наблюдал «разведения потоков», то есть всего того, чего настойчиво требует традиционный учредитель из муниципалитета от исполнителя — директора школы. Этого, собственно, и не требовалось, так как никто ни за кем не бегал — времени нет. У компьютеров, столов сидели старшеклассники, кто-то полулежал на диване, но все они (трудно поверить) чем-то занимались.

Причем, как мне показалось, интенсивность умственной деятельности работающих «по коридорной системе» существенно превышала аналогичный процесс, происходящий в классах.

Одним словом, в Лицее «на щите» каждого лицеиста самое место знаменитому выражению Марка Твена: «Я никогда не позволял школе вмешиваться в мое образование», да и девиз Вышки «Не для школы, а для жизни мы учимся» в Лицее никто не отменял.



**Рис. 6–7.** Рекреации на перемене. Большой Харитоньевский переулок (активное использование фирменной графики в информационных носителях) и Солянка (рекреация как многофункциональное пространство — аналог коворкинга)  
 Фото: С.А. Белых, Е.И. Алейникова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Подобным способом организованная «образовательная вольница» формирует не только ответственность старшеклассника за достижение результатов, определенных образовательным стандартом, и им самим, но и встречное стремление преподавателя сосредоточить усилия на постоянном наращивании своего потенциала, моделировании процесса учения визави и выстраивании с ним продуктивного сотрудничества. Получается (должно получаться в идеале) по Льву Давидовичу Ландау: «Некоторые считают, что учитель обкрадывает своих учеников. Другие — что ученики обкрадывают учителя. Я считаю, что правы и те и другие, и участие в этом взаимном обкрадывании прекрасно».



---

# Персонализированное образование: проектирование и реализация образовательного процесса Лицея

---

Педагогических лидеров, как правило, более всего в школе интересуют способы (методики, техники) обучения. В нашем случае, как следует из всего, изложенного выше, — педагогические практики, обеспечивающие результативное учение старшеклассников. Если походить по Лицею, посидеть на уроках, поговорить с учениками и преподавателями, то может сложиться впечатление, что к пресловутым образовательным технологиям здесь относятся с некоторым пренебрежением. Внимательное же знакомство с практиками работы учителей позволяет понять, что это совсем не так.

Практики эти родились не на ровном месте. Уже в момент создания авторами проекта было ясно, что для подготовки успешного студента нужна совсем другая старшая школа — предоставляющая старшекласснику возможность выбора своей собственной образовательной траектории, дающая опыт организации качественного исследования и/или проекта и т.д. Одним словом, нужно было строить не последнюю ступень среднего, а нулевую ступень высшего образования.

Для решения этой непростой задачи в качестве ориентира изначально была выбрана модель (образовательная программа) старшей школы программы международного бакалавриата IB DP (International Baccalaureate Diploma Programme), которая давно доказала свою результативность. Выпускники IB DP (в нашей стране осваивавшие одновременно и российскую, и международную программы), как показал опыт участия в проекте, были более подготовлены к освоению программ университетов, чем их сверстники, заканчивающие обычные российские школы.

Еще одной немаловажной причиной выбора IB DP в качестве ориентира стало решение руководства с момента открытия приступить к реализации нового федерального образовательного стандарта старшей школы, который был принят в 2012 году (хотя и позволял школам отсрочить переход на него до 2020 года). Какая здесь связь? Дело в том, что новый стандарт, точнее его приложение — Федеральный базисный учебный план, вполне позволял на старшей ступени реализовать программу международного бакалавриата. Так Лицей НИУ ВШЭ стал первой школой в стране, официально реализующей новый стандарт старшей школы.

Тем не менее руководство университета не ставило задачу скопировать зарубежную модель. Было важно органично соединить ее с лучшими практиками отечественных старших школ и затем найти собственный путь развития.

Прошло десять лет. Лицей «оброс» правилами, традициями и, конечно же, лежащими в основе его модели уникальными системообразующими образовательными практиками, которые будут представлены ниже.

## Проект «Адаптация»

Переход в старшую школу, смена учебного заведения и связанная с этим необходимость обжиться в новом коллективе, изменение привычного способа работы учителей и критериев оценивания уровня их достижений, как правило, вызывают стресс у любого подростка. Не являются исключением и новообращенные лицеисты. Хотя они и чувствуют себя победителями (барьер под названием «конкурс» взят), но при этом ощущают тревогу, попав в весьма подготовленный коллектив, в котором за место под солнцем надо бороться, не говоря уж о необходимости освоиться в непривычной, по сути, университетской среде, разобраться в совсем непростой структуре Лицея и, наконец, сформировать свой собственный учебный план, расставив, таким образом, образовательные и карьерные приоритеты, определившись с направлением обучения в высшей школе и стратегией поступления в университет (высокий балл ЕГЭ, победа в нужной олимпиаде и т.д.). С целью смягчения стресса, оказания помощи в его скорейшем преодолении, в Лицее реализуется проект «Адаптация».

В сентябре — октябре вновь набранные десятиклассники попадают в проект, который ориентирован на их знакомство со всеми аспектами лицейской жизни (от олимпиад и выпускных экзаменов до организации досуга) и, в соответствии с принципом свободы, содержит как инвариантную, так и вариативную части.

Обязательную часть образовательной программы проекта «Адаптация» составляют *научно-исследовательский и проектный семинары*, в ходе посещения которых решаются задачи введения старшеклассника в исследовательскую и проектную деятельность (от способов поиска источников и выбора темы до академической этики и вопросов плагиата), подготовки к началу работы над индивидуальной выпускной работой (ИВР) и *знакомства с имеющимися олимпиадными площадками*, в результате чего у десятиклассника должно сложиться представление об олимпиадном треке<sup>24</sup>, который может стать его выбором способа поступления в университет.

Параллельно реализуется одноименный с проектом курс «Адаптация», освоение которого знакомит новичка не только со спецификой Лицея как предуниверсария, но и раскрывает ему свои нормы и ценности.

Помимо обязательной образовательной части проекта, лицеисты могут выбрать интересующие их мероприятия, затрагивающие другие аспекты жизни Лицея:

- о Посетить ярмарку проектов, которая призвана способствовать знакомству с реализуемыми в образовательной организации исследовательскими и социальными проектами, дает возможность присоединиться к одному из них либо оценить свои ресурсы и запустить собственный стартап.
- о Получить помощь в подготовке заявки на участие в грантовом конкурсе (см. ниже).
- о Познакомиться с деятельностью проектных мастерских. Федеральный государственный образовательный стандарт определяет как обязательную часть программы старшей школы индивидуальное исследование или проект. Поэтому каждое направление (профильная образовательная программа) имеет проектные мастерские. Ознакомившись с их деятельностью, лицеист может

---

<sup>24</sup> Понимание уровня конкретных перечневых олимпиад, позволяющих получить преференции при поступлении в высшие учебные заведения.

определился, будет он работать над проектом индивидуально или в составе группы.

- о Посетить семинары различной тематики, которые для лицеистов ведут преподаватели университета. Семинары могут помочь лицеисту с выбором стратегии поступления в университет.

Важно отметить, что у проекта «Адаптация» свое расписание, отличное от стандартного лицейского. В рамках проекта учебные группы формируются по другому принципу, поэтому рядом за партой может оказаться лицеист с направления «Юриспруденция» и направления «Математика». Это важная часть адаптации и освоения образовательной (в первую очередь человеческой) среды Лицея.

### **Индивидуальный учебный план и «Юрьевы дни»**

Каждый лицеист учится по своему собственному расписанию, которое определяется его индивидуальным учебным планом, им же и сформированным. Де-факто это приводит к отказу от классно-урочной системы, точнее, «класс» заменяет «учебная группа», которую на этом учебном занятии наполняют учащиеся, выбравшие для изучения этот предмет на определенном уровне. Инициативный со стороны ученика выбор — принцип комплектования учебных групп, который приводит к тому, что учебный план программы представляет собой совокупность индивидуальных планов обучающихся, а не наоборот, как это происходит в массовой профильной российской старшей школе сегодня.

Это стало возможным потому, что лицеистам предоставляется право выбора направления (профиля) обучения, учебных предметов, уровня и темпа (продолжительности, по возможности) их изучения. Множественность выбора уникальной индивидуальной траектории обучения каждым лицеистом приводит к тому, что число индивидуальных учебных планов в рамках направления может быть больше, чем количество учащихся на нем. Например, на направлении «Гуманитарные науки» в 10-м классе обучается 125 человек. При этом количество уникальных индивидуальных учебных планов измеряется сотнями: это 500–600 разных вариантов.

Предоставление учащемуся выбора персональной траектории обучения неизменно приводит к ошибкам, разочарованиям и, как следствие, возникает необходимость в формировании механизма внесения изменений в индивидуальный учебный план учащегося: от коррекции темпа и уровня освоения того или иного предмета до смены направления обучения, что связано с коррекцией учебного плана в целом.

Так в практику работы Лицея НИУ ВШЭ вошли «Юрьевы дни» как институт, организационно обеспечивающий идею, что лицеисту ничто не должно препятствовать при возникновении запроса на изменение индивидуального учебного плана. Четыре раза за два года учебы старшеклассник, взяв на себя обязательства по выполнению ранее определенной индивидуальной программы и сдав академическую разницу, дельту реализуемых Лицеём учебных программ, может продолжить обучение по обновленной образовательной траектории. При этом важно заметить, что ответственность в виде сдачи «учебной разницы» наступает уже после внесения корректировок, а не до или в моменте.

Для иллюстрации важности функционирования института «Юрьев день» отметим, что за два года обучения 725 лицеистов внесли 440 изменений. Это подтверждает целесообразность наличия такой опции. Здесь вспоминается Конфуций, который говорил: «Единственная настоящая ошибка — не исправлять своих прошлых ошибок». Увы, но руководители большинства школ и значительной части российских вузов права на ошибку, как и возможности ее исправить, как правило, не дают.

## Институт кураторства

Подобная академическая свобода, как и необычная, принципиально новая для лицеиста организация процесса учения-обучения, требует поддержки. Старшекласснику нужен собеседник, который много знает о системе обучения в Лицее, ведь многие восьми-, девяти- или десятиклассники ничего не слышали об индивидуальном учебном плане, накопительном оценивании и т.д. В этих условиях важнейшей является фигура куратора.

Куратор — это сотрудник Лицея, который помогает в формировании индивидуальной траектории лицеистов, способствует самоопределению лицеиста.

Деятельность куратора разноплановая. Наряду с задачами, которые решает классный руководитель-профессионал, работающий в школе, куратор осуществляет поддержку движения старшеклассника по «образовательному руслу», предусматривающему возможность множественных, ответственных уже в среднесрочной перспективе выборов, что повышает долю индивидуальной работы, в которой необходимо найти баланс между формальными обязанностями и межличностным взаимодействием. Например, беседа куратора с лицеистом по поводу внесения изменений в индивидуальный учебный план, скорее всего, окажется полезной старшекласснику лишь в том случае, если будет носить неформальный характер. То есть будет разговором «не по методичке», в ходе которого старший из собеседников постарается выяснить истинные мотивы собеседника, что невозможно без понимания его психологии.

Можно сказать, что куратор в Лицее — это и есть учитель (не преподаватель), который «не тот, кто тебя постоянно воспитывает, а тот, кто помогает тебе стать самим собой», как заметил Михаил Аркадьевич Светлов.

## Факультетский день

Обсуждая образовательные результаты, мы затронули еще одно новообразование Лицея НИУ ВШЭ — факультетский день. Это обязательный модуль индивидуального учебного плана каждого лицеиста. Он предполагает, что с 1 ноября 10-го класса по 31 октября 11-го класса (адаптационный модуль и подготовку к ЕГЭ никто не отменял) один день в неделю старшеклассник уже учится в университете на выбранной им самой образовательной программе. Право старшеклассника некоторое время поучиться в вузе имеет сильнейший профориентационный эффект. Две-три пары в «настоящих» студенческих аудиториях, которые ведут преподаватели или студенты старших курсов, во-первых, позволяют старшекласснику получить неоценимый опыт пребывания «в поле», связанный с самоопре-

делением относительно образовательной перспективы, и, во-вторых, способствуют социальному взрослению молодого человека, повышению его самооценки.



Еще одна ценность, которую лицеисты рассматривают как благо, — получение пропуска в студенческую жизнь уже в 8-м классе. Пропуск в Лицей — пропуск во все здания университета, включая платные сервисы библиотеки. Пусть ими мало кто из них воспользуется, но наличие такой возможности вызывает у подростков неимоверное самоуважение. Несколько раз видел, как группа лицеистов приходит в студенческое кафе не для того, чтобы поесть, а посидеть в компании уже состоявшихся студентов и почувствовать себя взрослыми. Думаю, это куда полезнее, чем курение в подворотне, которое преследует ровно те же цели.

Программа факультетского дня обычно включает три части: исследовательскую или проектную, профориентационную и модуль углубленного изучения школьной программы по ряду предметов, специфичных для конкретного факультета. Помимо выбора образовательной программы факультетского дня, лицеист имеет право индивидуального подбора курсов внутри этой образовательной программы. Степень вариативности образовательной программы факультетского дня зависит от направления обучения. Множественный выбор возможен там, где профиль широкий: например, гуманитарные науки или инженерные науки. Это и понятно, так как выпускники этих программ являются «клиентами» (абитуриентами) сразу нескольких образовательных программ бакалавриата. Вот и выбор у лицеистов этих программ широк, на некоторых направлениях — до шестнадцати вариантов.

### **Выездные интенсивные образовательные программы**

В Лицее НИУ ВШЭ хорошо понимают, что совместный выезд дает старшеклассникам не только возможность приобрести новые впечатления, опыт неформального общения с учителями, но и погрузиться в какую-то содержательную проблему, если путешествие сделать тематическим.

Так, например, уже традиционным стал тематический выезд, организуемый совместно с образовательными программами «Международные отношения» и «Реклама и связи с общественностью». По форме этот образовательный тематический выезд — дидактическая игра «Большой театр». По сюжету — старшеклассники «погружаются» в вымышленный мир, в котором, как и в реальном, существуют государства и, соответственно, необходимость решения определенных политических, экономических, юридических и социальных вопросов. В течение трех дней лицеисты становятся «жителями» этих стран — социально активными гражданами, которые принимают участие в дебатах, обсуждают вопросы безопасности, организуют пиар-кампании. Преподаватели и кураторы образовательных

программ не только оценивают деятельность лицеистов — граждан вымышленных стран, но и проводят рефлексию, «упаковывая», систематизируя результаты, связывая их с задачами, которые решаются образовательными программами направлений.

Еще одним примером является выезд в рамках учебной дисциплины «История культуры», в ходе которого проводится так называемая антропологическая практика. По форме это выезд в другой город, по сути — этнографическая экспедиция, в которой лицеисты не только знакомятся с «устройством» жизни другого города, что само по себе столичному подростку приносит пользу, но и осваивают методы обследования и сбора полевых этнографических материалов. Способствует участие в антропологической практике и формированию лидерских качеств и социальных компетенций у школьников, а также навыков получения информации, позволяющей им в конце «нарисовать» город с антропологической точки зрения, договориться о посещении архива, например, взять интервью у жителя и т.д.

Весьма полезно участие в интенсивных образовательных программах и для учителей, которые, выступая в качестве экспертов-консультантов, обсуждают с коллегами критерии оценки уровня достижений старшеклассников.

## **Смешанное обучение (blended learning)**

Было бы странно, если бы сегодня, в эпоху ускоренной цифровизации жизни, связанной как с техническим прогрессом, так и с пандемией, в Лицее НИУ ВШЭ не использовались элементы онлайн-обучения. Blended learning, или смешанное обучение, которое позволяет комбинировать традиционное контактное и онлайн-обучение, — один из возможных способов освоения образовательных программ. Для такого учреждения, как Лицей, в котором более полутысячи старшеклассников каждую весну прерывают учебу для подготовки и участия в олимпиадах «из списка», это особенно важно, так как смешанное обучение позволяет старшекласснику не только выстроить индивидуальный образовательный маршрут и проконтролировать свои достижения, но и, что главное, время, место и темп прохождения того или иного предмета. Заметим, что такой формат взаимодействия учителя и ученика вполне соответствует принципу персонализации образовательного процесса, который является одной из несущих конструкций модели Лицея.

Формат смешанного обучения в исполнении Лицея НИУ ВШЭ предполагает, что значительная доля теоретической части курса выносится в онлайн-формат (рис. 8–9), а урочное время отводится на практическую работу с уже изученным старшеклассником материалом: семинары, командные и индивидуальные проекты, лабораторные работы, дебаты и т.д.





**Рис. 8.** Помещение для проведения занятий в онлайн-формате («зумная») (рендер)<sup>22</sup>  
*Источник: Дизайн В.В. Московкина, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.*

<sup>22</sup> Появление такого помещения было заложено в техническое задание для здания в Большом Харитоньевском переулке. Опыт дистанционного образования активно переосмыляется и используется в новых реалиях.

Как показала практика, сокращение аудиторной нагрузки при сохранении учебной (лекции ученики слушают дома) не ведет к потере качества образования, а напротив, повышает эффективность аудиторных занятий, позволяет учителю концентрироваться на запросах лицеистов, что особенно важно в условиях высокой загруженности мотивированных к учебе школьников.



Урок литературы у лицеистов направления «Дизайн». Полтора десятка девочек экстравагантной внешности, учитель — высокий худощавый астеник лет сорока в очках. У каждой десятиклассницы в руках творение Стива Джобса — iPad, iPhone — или смартфон другого производителя. Учитель сел на край стола и что-то пробурчал, но ученики его поняли, что говорит о привычке к такого рода работе, и погрузились в чат урока, где нашли отрывок текста Льва Николаевича Толстого, в котором дано описание Николая Ростова. Далее начинается обсуждение характеристик стиля мастера. Затем второе задание: еще один текст, в котором пропущены несколько слов в каждом абзаце романа-эпопеи. Школьницам надо придумать и вставить свои словосочетания. Обсуждение, дискуссия, смех, выбор лучшего предложения, которым, как правило, оказывается текст классика.



**Рис. 9.** Рекреация или коворкинг?

*Фото: Е.И. Алейникова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.*

Последние двадцать лет работники образования периодически участвуют в разнообразных проектах: раньше — по информатизации, теперь — цифровизации образования. Сумасшедшие деньги выделяются на покупку оборудования, обеспечение доступа к глобальной сети, обучение учителей, создание цифровых библиотек и т.д. Добрались многого, можно сказать: привычные нашему поколению плакаты и таблицы заменили цифровые изображения, а конспект учителя посредством программы Microsoft PowerPoint стал виден всему классу. Произошла автоматизация привычных процессов, что, если подумать, замедлило процесс модернизации образовательных практик за счет повышения качества «доставки материала» до головы ученика методом вполне традиционным.

Все это меня страшно бесило до тех пор, пока я не понял, что цифровизация должна произойти в голове учителя. И возможно это только в том случае, если средства обучения будут элегантны, экономичны и просты в использовании. И не нужны будут никакие МЭШ и РЭШ. Только доступ к интернету и удобный гаджет. Ну и желание учителя что-то менять. Одним словом, цифровизация в Лицее случилась. Как минимум на уроке, который я посетил.

Добавим к этому, что стандартный лицейский онлайн-курс, используемый в рамках реализации модели смешанного обучения, состоит из серии видеороликов (продолжительностью 6–10 минут, что, как показали исследования, обеспечивает полную вовлеченность зрителя в материал), сопроводительных материалов (презентаций, пояснений, таблиц и т.д.) и тестов, пройдя которые старшеклассник может контролировать уровень своих учебных достижений по предмету.

### **Грантовый конкурс индивидуальных образовательных программ**

В 2016 году в Лицее появился грантовый конкурс индивидуальных образовательных программ. Он стал инструментом, который помогает старшеклассникам в их самоопределении относительно планов на будущее, прояснения оценки ресурсов для их (планов) реализации.

Идея конкурса состоит в том, что учащийся сам находит интересную для себя образовательную возможность вне Лицея (летняя школа, выездной интенсив и т.п.), обосновывает необходимость своего участия, соотносит образовательное предложение со своими планами на будущее и, в случае победы, получает финансовую поддержку на реализацию замысла. Основными критериями для оценки заявки старшеклассника являются реалистичность замысла и ясность представлений о своих образовательных перспективах. В результате победителями конкурса становятся ученики с хорошо проработанными планами на будущее, вне зависимости от их успеваемости в Лицее или иных успехов. Благодаря попечителю Лицея компании «Новатэк» победители получают прямую финансовую поддержку на участие в стажировках, курсах или иных образовательных программах, которые вписывались в логику их перспектив.

Как показал анализ результатов грантовых конкурсов, спектр интересов современных школьников широк. Соответственно, их образовательные запросы выходят далеко за пределы не только стандартной, но и лицейской учебной программы. Некоторые участники конкурса выбирали программы в сфере профессиональной киноиндустрии, например, а один юноша запланировал поездку в Манчестерскую академию футбола, чтобы получить возможность попробовать себя в роли спортивного чиновника.

Дополнительным эффектом конкурса стало и то, что лицеисты начали обсуждать свои планы на жизнь с родителями — большая редкость для семей с подростками и юношами. Как однажды сказал один из родителей про своего сына-лицеиста: «Он впервые пришел ко мне поговорить не о покупке кроссовок, а о своем будущем». Так грантовый конкурс стал ежегодным катализатором процесса самоопределения лицеистов.

### **Рейтинг выпускников**

Одна из черт жизни студента Вышки — соревновательность в основном виде их деятельности — учебе. Студенты, демонстрирующие успехи в освоении образовательных программ, получают ощутимые скидки при оплате своего обучения. Таким образом, рейтинг достижений выпускников Лицея НИУ ВШЭ, который определяет размер оплаты обучения, в случае

его поступления на коммерческое место, — еще один мостик, соединяющий школьное и университетское образовательное пространство.

Подсчитывается рейтинг по окончании программы старшей школы, но узнают о нем лицеисты в самом начале своего обучения. Таким образом, все юноши и девушки находятся в равных условиях, получают возможность повлиять на свое итоговое место в рейтинге, оказав, при определенных условиях, реальную финансовую помощь родителям.

Параметры, по которым исчисляются рейтинг выпускника, следующие: средний балл аттестата, оценка за индивидуальную выпускную работу и участие в социально полезной деятельности. Выбор параметров не случаен. Во-первых, они адекватны образовательным результатам, которые были сформулированы в терминах ключевых умений и качеств и которыми должен обладать выпускник Лицея: исследовательская и проектная компетентность, ответственность как результат проектируемого взросления. Во-вторых, параметры рейтинга указывают лицеистам приоритеты, направления, в которых от них ожидаются достижения, показывают возможное направление личного развития, шире — дают представление об «образе идеального выпускника», проще — какими характеристиками должен обладать первокурсник, с точки зрения руководителей университета.

Любая, даже самая привлекательная идея не живет, если отсутствует технология ее реализации. Если успеваемость (средний балл) и результат выполнения индивидуальной выпускной работы легко установить, то объективно оценить включенность лицеиста в социальную деятельность — задача отнюдь не тривиальная. Заметим, что этот вид работы лицеиста инициативен, необязателен. Да и находится он во многом вне площадки, «просматриваемой» экспертами (учителями, кураторами). Экспертам важно учесть не количество мероприятий, в которых принял участие старшеклассник, а их качество. И, что главное, понять роль, которую сыграл тот или иной старшеклассник. Одним словом, следует признать, что определенная доля субъективизма при выставлении баллов по этому параметру присутствует.

И все-таки роль рейтинга выпускников как одного из инструментов управления образовательной деятельностью лицеистов трудно переоценить. Учет результатов рейтинга при определении условий поступления в НИУ ВШЭ дает старшекласснику возможность выстроить еще одну стратегию достижения искомого результата: или высокие баллы ЕГЭ, или победа в олимпиадах, или активное участие в жизни Лицея. Союз «или» в предыдущем предложении, несомненно, условен. Конечно же, стратегия поступления состоит в сочетании всех возможных приоритетов, но акцент на чем-то одном вполне возможен.

\*\*\*

Подводя итог разделу, в котором мы предприняли попытку описать особенности организации образовательного процесса в Лицее НИУ ВШЭ, следует упомянуть, что его характеристики находятся в динамической связи и с образовательными результатами, и со способами оценивания, что, во-первых, определяет «конструкцию» образовательной программы этой старшей школы, а во-вторых — демонстрирует ее специфику.

---

## Структура управления Лицеом

---



Управление образованием — загадочное словосочетание. Говорю это как человек, который более двадцати лет занимается подготовкой руководителей школ и, вроде бы, должен быть экспертом в этой сфере. Впрочем, как гласит один из законов Мерфи, «эксперт — это человек, который знает все больше и больше о все меньшем, пока не будет знать абсолютно все абсолютно ни о чем». Видимо, ваш покорный слуга достиг этой стадии.

Если оставить философствования, то директор и его команда руководят организацией и одновременно образованием. И если про руководство организацией написаны тысячи текстов, то как можно управлять предвидением будущего человека (именно это и есть образование) — большой вопрос, если не проблема.

Несколько лет назад мне довелось побывать в Harrow School<sup>23</sup> — одной из известнейших частных школ для мальчиков. Находясь в классе, в котором учился будущий британский лидер Уинстон Черчилль, я быстро уразумел значение его известного афоризма: «Директора школ обладают такой властью, которая премьер-министрам даже не снилась». Но ведь с того времени минуло почти сто лет. Московские лицеисты XXI века даже внешне мало напоминают потомков английской знати второй половины XIX века, не говоря уже о задачах, которые решали эти две образовательные организации.

Директор Лицея Дмитрий Фишбейн любил повторять: «...Мне, например, про Лицей, где я работаю, стало все понятно после того, как Борис Иосифович Хасан<sup>24</sup>, так, между делом, сказал: “Да у тебя же вокзал, они едут дальше, а у тебя выбирают, куда конкретно ехать”». Так как же устроено управление этим самым «образовательным вокзалом»? Этому посвящен следующий раздел монографии.

---

<sup>23</sup> Harrow School <<https://school.hse.ru/news/150408459.html>> (дата обращения: 12.04.2023).

<sup>24</sup> Хасан Борис Иосифович (1948–2021). Профессор, доктор психологических наук, кандидат юридических наук. Был создателем российской школы по педагогике развития, сибирской школы психологии, одним из основоположников психолого-педагогического факультета в структуре Красноярского государственного университета (ныне СФУ), основателем Института психологии практик развития, а также идеологом и одним из создателей красноярской гимназии «Универс» <[https://ru.wikipedia.org/wiki/Хасан,\\_Борис\\_Иосифович](https://ru.wikipedia.org/wiki/Хасан,_Борис_Иосифович)>.

---

Что представляет Лицей НИУ ВШЭ как организация сегодня, в 2023 году? Если оперировать цифрами, то сегодня это 2004 учащихся, 265 педагогов, 4 здания в центре Москвы, 10 образовательных направлений и образовательные программы «Футуритет» и «Математика» в 8-м классе. Обучение в Лицее полностью бесплатное. Конкурс составляет до 14 человек на место.

По состоянию на 2023 год Лицей является одной из ведущих школ в стране, входя в топ-20 рейтинга лучших школ Москвы и занимая первое место в России по количеству выпускников, поступивших в ведущие вузы страны. В 2023 году лицеисты завоевали 45 призовых мест на заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников и 322 призовых места на олимпиаде «Высшая проба». Ежегодно более 60% выпускников Лицея поступают на образовательные программы бакалавриата НИУ ВШЭ.

Согласно результатам мониторинга, 82% родителей снова выбрали бы Лицей, если бы повторно принимали решение о смене школы. При этом 94% отмечают, что решение о переходе в Лицей было принято на основании мнения ребенка; 95% родителей удовлетворены или полностью удовлетворены квалификацией преподавателей, возможностями для формирования индивидуального учебного плана, условиями для творческой реализации. К наиболее важным аспектам при выборе Лицея родители относят возможности для профессиональной ориентации, качество преподавания по предметам и атмосферу внутри коллектива (взаимоотношения между учениками, между учениками и администрацией).

Управлять такой «машиной высоких достижений»... Как здесь не вспомнить слова нашего соотечественника, нобелевского лауреата Петра Капицы: «Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать».

Понятно, что общепринятая иерархическая модель управления (проректор НИУ ВШЭ — директор Лицея — заместители — ...) в такой образовательной среде не работает, точнее, работает, но, согласно теории менеджмента организаций, подавляет инициативу сотрудников. Именно по этой причине четыре года назад руководство организации начало плавный переход к так называемой модели «бирюзовой» организации<sup>25</sup>, в которой движущей силой является самоуправление. А иерархические связи уступают место горизонтальным. Для Лицея, провозгласившего свободу ученика, учителя и сотрудника как базовую ценность, подобная модель управления подходит как нельзя лучше. Самостоятельно принимающий решения, влияющий, таким образом, на процессы функционирования и развития Лицея сотрудник ощущает себя личностью. Это с высокой степенью вероятности позволяет предположить, что увидит он ее не только в коллеге, но и в ученике.

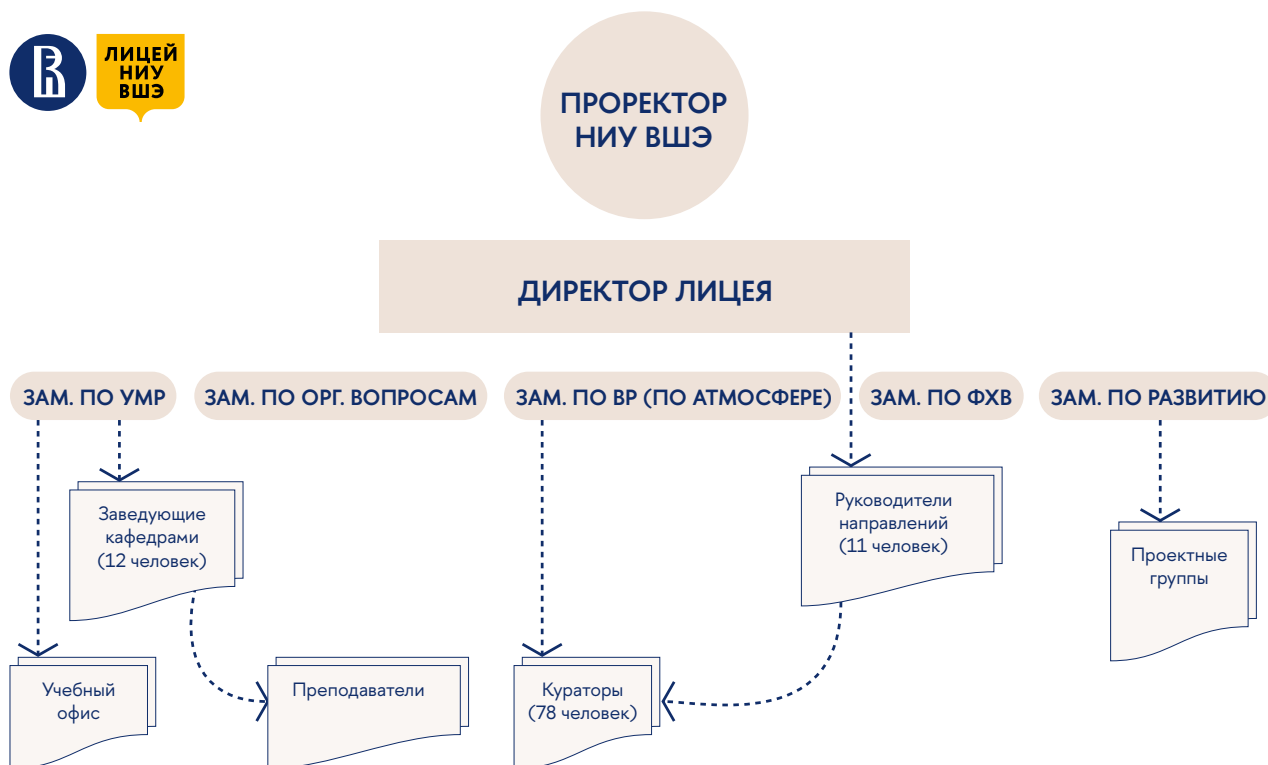
Администрация Лицея (директор и его заместители) отвечает в этой схеме за корректную трансляцию ценностей и соблюдение универсальных правил. Общие для Лицея институциональные практики позволяют обеспечить работу Лицея как единой организации.

При этом нельзя не учитывать, что каждая профильная образовательная программа имеет свои особенности. Решаемые задачи, организация образовательного процесса, инструменты оценки уровня достижений учащихся, личностные особенности контингента, в конце концов, направления «Психология» сильно отличаются от программы, на которой обучаются будущие дизайнеры, а востоковеды — от программистов. Для решения этой задачи в Лицее появились руководители направлений и заведующие кафедрами — специалисты, выстраивающие систему работы преподавателей с учетом особенностей отдельных групп лицеистов. За счет этого реализуется разнообразие образовательных программ (а значит, и образовательных траекторий лицеистов) и у каждого направления появля-

---

<sup>25</sup> Фишбейн Д., Байбурын Р. Шанс на «бирюзовость» // Тенденции развития образования: как спланировать и реализовать эффективные образовательные реформы. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. С. 111–117.

ется своя специфика. Задачи заведующих кафедрами и руководителей направлений изначально противопоставлены: одни стремятся выстроить учебный план, другие — адаптировать его под своих учащихся. Благодаря этому получается соблюдать золотую середину между интересами разных сторон образовательного процесса. Также заведующие кафедрами и руководители направлений участвуют в разработке программ факультетских дней (когда лицеисты учатся на соответствующих выбранным направлениям факультетах). Еще одну ступень в структуре работы лицея формируют те, кто непосредственно воплощает проекты — кураторы и преподаватели (рис. 10).



**Рис. 10.** Структура управления Лицеом НИУ ВШЭ  
 Источник: Дизайн С.Е. Себякиной, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Самый простой способ управления большим количеством людей — выстраивание четкой системы подчинения. Лицей стремится избежать превращения в закрытую иерархическую систему, для чего управленческая команда старается отказываться от стиля работы в формате «нам пришло распоряжение сверху — мы его выполнили». Для этого нужно, чтобы люди имели право отказаться от выполнения распоряжений, обсудить их, высказать свое мнение и проявить инициативу. Этот подход лежит в основе Лицея и является ключевым фактором для его дальнейшего развития.

В целом из-за специфики образовательной среды Лицея приказной стиль не выживает. В приказах чаще всего нет ответа на вопрос «Зачем?», в Лицее же разговор про то, зачем, с какой целью мы что-то делаем, как это скажется на образовательных результатах лицеиста, является нормой.

Возможность сказать что-то «снизу вверх» обеспечивается благодаря управленческой команде — неформальному органу, состоящему из директора и его заместителей, руководителей направлений, заведующих кафедрами и представителя Совета учащихся Лицея. Сегодня численность

управленческой команды организации составляет примерно 30 человек. Общие собрания проводятся не реже одного раза в месяц, и любой его участник может инициировать обсуждение волнующего его вопроса. Решения принимаются путем голосования, при этом каждый имеет право поддержать или высказаться против вынесенной на обсуждение идеи. Голос директора в данной ситуации имеет равный вес с голосом любого другого участника совещания.

Существуют в Лицее и другие органы управления: педагогический, родительский и ученический советы, работа которых призвана обеспечить учет интересов всех участников образовательного процесса при принятии управленческих решений. Любой нормативный документ перед принятием должен быть одобрен этими советами. Наличие расширенной управленческой команды, как уже упоминалось ранее, — возможность, с одной стороны, вовлечь большее количество людей в процесс принятия решений, сделав организацию «живой»<sup>26</sup>, с другой — разделить ответственность за принимаемые решения между администраторами и сотрудниками Лицея.

Так, например, право найма на работу учителей-предметников передано заведующим кафедрами. Причем не «на бумаге», а на деле: именно они — заведующие предметными кафедрами — проводят собеседования с претендентами, отбирают преподавателей и рекомендуют их директору. Поскольку именно заведующий кафедрой отвечает за результат обучения лицеистов конкретной дисциплине, то и окончательное решение о приеме нового педагога на работу остается за ним.

Благодаря такому подходу Лицей представляет собой организацию, в которой значительная часть управленческих решений напрямую не связана с руководителем, который, по сути, является главным стратегом, «министром внешних сношений» (осуществляет взаимодействие с внешними структурами), оператором управленческой команды и «охранителем» организации от внешних, подчас не самых разумных инициатив.

Как говорит Дмитрий Фишбейн: «Я всегда очень радуюсь, когда узнаю, что в Лицее произошло какое-то событие, а я даже был не в курсе».

---

<sup>26</sup> «Бирюзовые» организации часто называют «организациями будущего» или «живыми организациями».



---

## Образовательная среда Лицея, ее роль в реализации педагогической концепции организации

---



В начале 1990-х российско-советских педагогов, попавших в западные школы, более всего поражала их архитектура. Это сегодня у нас имеются новые здания школ со стеклянными стенами, аудиториями с изменяемой геометрией. Понимание того, что школьное пространство должно быть организовано соответственно учебному процессу, прочно вошло в голову работников отечественного образования. Но вот в классах... Три ряда парт, лишаящих школьников их личного пространства, отделены от намертво прикрученной к полу учительской кафедры демаркационной линией, разделяющей среду обитания обученных и пока нет. Здесь мы, учителя, там — они, воспитуемые. Причем если нам к ним «в гости» можно, что называется, «за просто так», то им к нам — только к доске по специальному приглашению (вызову) — на голгофу.

Много лет назад, в бытность директором, еще не понимая, скорее ощущая, что здесь что-то не так, в одном из классов я поставил в середине круглый стол, наивно рассчитывая, что новая архитектура повлияет на педагогические практики педагогов, понудит их к диалогу... Каково же было мое изумление, когда я, войдя в этот класс недели через три, увидел сиротливо пустующий круглый стол, вокруг которого красовались парты, за которыми сидели старшеклассники...

В Лицее нет и в обозримом будущем вряд ли появится возможность создать суперсовременные аудитории. Школьные здания эпохи сталинского ампира легче снести, чем реконструировать. И все же. Каковы характеристики образовательного пространства школы? Как это работает на образование и программу? Что и как руководство Лицея планирует изменить? И главное: образовательное и физическое пространство Лицея тождественны? Об этом речь пойдет в следующем разделе книги.

---

Обсуждать образовательную среду Лицея НИУ ВШЭ надо на трех уровнях: помещения здания, их совокупность как кампус образовательной организации и, наконец, ансамбль сооружений образовательной организации как элемент сооружений территории, расположенной в историческом центре мегаполиса. Понимая и принимая тезис, что физические условия, окружающие ученика, в том числе оказываются либо фактором, способствующим приобретению каких-то навыков, либо тормозящим его развитие, а также тот факт, что они (условия) должны способствовать реализации образовательной концепции, обсудим подходы к их обустройству.

Начнем с макроуровня: Лицей как совокупность зданий, расположенных в центре Москвы. Я.И. Кузьминов 2 сентября 2019 года приветствовал лицеистов словами: «Вы находитесь в самом центральном и самом большом корпусе Вышки (рис. 11). Мы въехали в него семь лет назад, и теперь он представляет собой не только учебные здания, но кампус. Это первый реальный кампус в средней полосе России, где “полгода плохая погода”. Вместо лужаек здесь гранит, но все равно есть возможность гулять между зданиями, а это важная особенность университета»<sup>27</sup>. Ярослав Иванович, на тот момент ректор НИУ ВШЭ, судя по всему, размышлял вслух о своем университете как определяющем элементе городской инфраструктуры, его бренде, который в среднесрочной перспективе может и должен стать символом города, как Сорбонна (Латинский квартал), Кембридж, Оксфорд и Гарвард, ставшие не только градообразующими «предприятиями», но и передавшие им свое имя собственное. Впрочем, как показывают опросы, для некоторых, наиболее амбициозных абитуриентов центр города ассоциируется с московским кампусом НИУ ВШЭ уже сегодня.

<sup>27</sup> Ректор Вышки попросил лицеистов расти быстрее (2019) <<https://www.hse.ru/news/edu/304692929.html>> (дата обращения: 12.08.2020).



**Рис. 11.** Центральный атриум комплекса зданий «Покровка»

Фото: П.Н. Самохвалов, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Впрочем, Москва — не Кембридж, не Оксфорд и даже не Бостон, да и по возрасту Вышка, прямо скажем, сравниться с этими университетами не может. И хотя здания Лицея в ученическом дискурсе и привязаны к названию улиц, на которых они расположены<sup>28</sup>, по мнению Дмитрия Фишбейна, «...никакого отношения с социумом... улицей... нет». «Территория, на кото-

<sup>28</sup> У корпусов Лицея, помимо официального адреса, есть и собственные названия. Здание, расположенное в Большом Харитоньевском переулке, называют «Харитон», а в Лялином переулке — «Ляля».

рой мы расположены, не рассматривается нами пока как значимая образовательная единица». Будем надеяться, что слово «пока» в интервью<sup>29</sup> Дмитрия Ефимовича произнесено осознанно, определяет направление развития.

«Лицей состоит из нескольких зданий, разбросанных по центру города... Во всем этом многообразии мест и событий тоже надо сориентироваться»<sup>30</sup>, — отмечает заместитель директора Лицея Рустам Фаильевич Байбурин. Переход на второй уровень (Лицей как комплекс зданий) позволяет нам обсуждать его образовательный потенциал.

Начнем с того, что удаленность зданий друг от друга в концепции Лицея из сложности превращена в важный фактор формирования навыка учета времени<sup>31</sup>. Для посещения факультативов, дополнительных занятий, факультетского дня лицеисту требуется самостоятельно предпринять некоторые действия. Руководство же организации должно было решать задачи другого рода: здания отличаются друг от друга по архитектуре, внутреннему дизайну, но вместе с тем принадлежность к Лицею — то, что должно их объединять. Это означает, что необходимо было создать навигацию и единый стиль (рис. 12–18), который, безусловно, становится частью внутренней среды, способствующей созданию особой атмосферы и культуры.



**Рис. 12.** Базовые элементы фирменного стиля Лицея связаны с материнским брендом НИУ ВШЭ и при этом адаптированы под потребности соответствующей возрастной аудитории

Источник: Дизайн С.Е. Себякиной, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

<sup>29</sup> Фишбейн Д. (2019) У них другие семьи, другое поведение, другая история // Советы для советов. 05.02.2019 <[http://openyourschool.blogspot.com/2019/02/blog-post\\_5.html](http://openyourschool.blogspot.com/2019/02/blog-post_5.html)> (дата обращения: 12.08.2020).

<sup>30</sup> Витковский А. Ступени взросления, по которым может пройти школа [по материалам выступления Р. Байбурина на конференции «Тенденции развития образования»] // Блог интернет-издания Директория <<https://medium.com/direktoria-online/stage-of-maturation-lyseum-992019dab43a>> (дата обращения: 13.04.2023).

<sup>31</sup> Там же.



**Рис. 13.** Холл Лицея НИУ ВШЭ с элементами фирменной графики и навигации  
Фото: В.В. Московкин, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 14.** Использование фирменной графики в оформлении стендов, навигационных табличек  
 Фото: Е.И. Алейникова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Стилистическое объединение зданий решается за счет размещения элементов фирменной графики (баннеры, плакаты, пресс-волы), сохранения в стандартных информационных щитах элементов (рис. 13–14, 16), привычных уже, как стиль Лицея, и стандарта (возможно, не прописанного) набора представленной в каждом здании информации. Пройдя по коридорам любого из зданий кампуса, можно заметить, как лицеисты «присваивают» себе пространство — многочисленные проекты, которые выполняются ими, представлены на стенах Лицея (рис. 17, 18), и это, в некотором роде, не только прямой голос самих лицеистов и возможность самопрезентации, но и важный элемент позиционирования Лицея. Скажем, на днях открытых дверей можно наблюдать, как до или после основного собрания будущие лицеисты и их родители рассматривают выставки. Этот интерес совершенно не сравним с выражением лиц родителей, стоящих перед информационным стендом среднестатистической российской школы.



**Рис. 15.** Коворкинг в рекреации: пространство для работы и отдыха за счет широких дверных проемов используется в том числе как расширение пространства класса для индивидуальной и групповой работы. Акцентная стена с графикой, профильной для направлений, которые размещаются в здании, становится узнаваемым на фотографии атрибутом пространства  
 Фото: В.В. Московкин, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 16.** Использование фирменной графики в общественном пространстве — будущем кафе-коворкинге в здании в Большом Харитоньевском переулке (рендер)

Источник: Дизайн В.В. Московкина, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

В таком контексте выставочные проекты и выделенные под это площади стен, коридоров и лестничных пролетов становятся и инструментом маркетинга, в наиболее его перспективном в современном мире виде — контент-маркетинга, в данном случае даже User Generated Content<sup>32</sup>. И лицеисты, перемещаясь между зданиями, также в качестве дополнительной информации о том, что происходит на других направлениях, получают ее из проектов своих же соучеников.



**Рис. 17.** Использование фирменной модульной сетки в том числе для размещения информационных материалов, выставок (рендер)

Источник: Дизайн В.В. Московкина, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

<sup>32</sup> User Generated Content (UGC) — пользовательский контент. Его создают обычные клиенты, «вдохновленные» определенными товарами или услугами, а не маркетологи или копирайтеры. UGC хорош для всех сторон: люди выражают свое мнение и иногда тем самым приобщаются к бренду, а тот использует пользовательский контент для продвижения <[https://skillbox.ru/media/marketing/chto\\_takoe\\_ugc\\_i\\_zachem\\_on\\_nuzhen/](https://skillbox.ru/media/marketing/chto_takoe_ugc_i_zachem_on_nuzhen/)>.



**Рис. 18.** Выставка, посвященная десятилетию Лицея НИУ ВШЭ, в здании на Солянке  
Фото: Е.И. Алейникова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Одним из достаточно бюджетных решений, которое позволяет установить стилистическую связь между разными зданиями, принадлежащими одной компании или образовательному комплексу, как уже отмечалось выше, является навигация. Выполненные в фирменных цветах и с использованием фирменных элементов навигационные указатели и таблички (рис. 3, 13–14), помимо содержательной функции — облегчения перемещения в пространстве, также служат носителями стиля, зачастую являясь единственным общим элементом в принципиально разных архитектурных средах. Для Лицея НИУ ВШЭ внедрение во всех корпусах навигации, выполненной в едином стиле и поддерживающей стилистику Лицея, — не только маркетинговое решение. Как уже упоминалось, учащиеся перемещаются между зданиями, то есть оказываются в незнакомом пространстве. Присвоение этого пространства облегчается за счет уже знакомых по собственному зданию навигационных носителей. И в контексте создания «пространства уважения», как в интервью о запуске здания на Солянке говорят авторы проекта<sup>33</sup>, невозможна ситуация, при которой посетителю здания придется почувствовать беспомощность. Этот важный фактор часто игнорируется большинством российских директоров как не самый приоритетный — обычная аргументация крутится вокруг того, что освоение школьного здания учениками происходит быстро, а «чужие к нам не ходят». Апеллируя к директору Лицея, отмечающему важность создания «образовательной среды, основанной на взаимном уважении детей и взрослых, учебной самостоятельности и ответственном выборе лицеистов»<sup>34</sup>, мы оказываемся в контексте, в котором внимание к подобным деталям кажется самым логичным следствием принципа образовательной концепции.

Переходим к третьему уровню — устройству помещений здания. Рассмотрим лишь один аспект: подходы к его модернизации «под концепцию». Напомним, что одна из важнейших идей, сформулированных в педагогической концепции Лицея, — доверие по отношению к учащимся. Это, в свою очередь, означает, что базовыми ценностями являются *уважение и самостоятельность, свобода и ответственность* (выбрали только две). Их реализация достигается за счет *кооперации, совместной деятельности* всех субъектов образовательного процесса и рефлексии, обеспечиваю-

<sup>33</sup> В новом здании Лицея НИУ ВШЭ дизайнеры создали «Пространство уважения». Что это такое? 2018. 19 сентября <<https://www.hse.ru/news/life/223957509.html>> (дата обращения: 12.08.2020).

<sup>34</sup> Каким университет подходит к конференции: взгляд на Лицей НИУ ВШЭ <<https://www.hse.ru/news/life/248129447.html>> (дата обращения: 12.08.2020).

щей развитие. Благополучие же старшеклассников, создающее нужную атмосферу для достижения ими планируемых результатов, требует продумать меры, обеспечивающие безопасность. В табл. 2 показано, как эта логическая цепь рассуждений может быть переведена в педагогические требования к устройству помещений зданий (рис. 19–23).



**Рис. 19.** Коворкинг лицеистов в здании в Большом Харитоньевском переулке. Самоорганизуемое пространство, активное использование фирменной графики (рендер)  
Источник: Дизайн В.В. Московкина, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 20.** Актовый зал, он же Клуб лицеистов, в здании на Солянке. Пространство полностью трансформируемо, система перемещения складных стульев позволяет из формата актового зала перейти к коворкингу, свободной рассадке, свободному пространству. Зал открыт для доступа учеников в любое время  
Фото: В.В. Московкин, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

**Таблица 2. ЛОГИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ К УСТРОЙСТВУ ПОМЕЩЕНИЙ**

Базовые цели/ценности. Ключевые компетентности, обеспечивающие их достижение	Педагогические действия	Требования к помещениям
<p><b>Уважение и самостоятельность</b></p> <p>Саморегуляция, самоконтроль, самоорганизация. Способность к сотрудничеству, готовность к продуктивной коммуникации</p>	<p>Создание ситуаций, требующих навыка управления собственной жизнью, выстраивания собственной образовательной траектории (лайф- и тайм-менеджмент). Работники школы (учителя, кураторы и т.д.) и ученики — коллеги, общение вне урока не менее важно, чем на уроке; взаимное уважение и интерес, интенсивные коммуникации</p>	<p>Клуб лицейстов (рис. 20) как отдельное помещение, доступное ученикам в любое время, аналог учительской как клуба учителей. Комфортная столовая (рис. 21), наличие коворкингов и мест для отдыха (рис. 6, 7, 9, 16–18), мобильной мебели для настройки пространства под себя</p>
<p><b>Свобода и ответственность</b></p> <p>Способность человека рефлексивно относиться к своей деятельности</p>	<p>Правила оговорены, неизменны, известны всем субъектам образовательного процесса</p>	<p>Навигация как часть политики прозрачности и понятности</p>
	<p>Отложенное информирование родителей, время на исправление ошибки, возможность изменения выбора в обмен на готовность работать с последствиями</p>	<p>Все пространство школы открыто для использования учениками в любой момент</p>
	<p>Понимание границ при выборе (дедлайны). Расписание не догма, выбор за учеником, но и ответственность на нем</p>	<p>Понимание физических границ и правил взаимного общежития: коворкинги (рис. 15, 19, 22, 23) и другие пространства с мобильной мебелью, позволяющие работать индивидуально и в группах в едином помещении, договорившись о комфортных условиях</p>
	<p>Свобода в обмен на обязательства. Выбор и определение траектории выстраивания образования глобально или проекта — локально — за учеником, но и ответственность за его качество лежит на ученике</p>	<p>Помещения для проектной деятельности, коворкинги, лаборатории, компьютерные классы</p>
	<p>Свобода перемещения. Перемещение между учебными дисциплинами, между кругом общения, между зданиями Лицея и университета</p>	<p>Активное использование не только классов, но и общественных пространств, выход в город, выход в университет</p>
<p><b>Кооперация, совместная деятельность</b></p> <p>Способность договариваться</p>	<p>Все досуговые мероприятия организуются лицейсты, сами выбирая, с кем, в каком темпе и когда, утверждая бюджет у администрации и расходуя его под отчет и собственную ответственность, так же, как и определяя сроки реализации проекта</p>	<p>Клуб лицейстов, проектные помещения, коворкинги в рекреационных пространствах и коридорах, как для лицейстов, так и для преподавателей (рис. 22–23)</p>
<p><b>Безопасность</b></p>	<p>Формирование ощущения защищенности в окружающем пространстве, возможность получения помощи и поддержки</p>	<p>Комнаты психологической помощи, доступность куратора — специальные помещения для кураторов направлений, куда можно прийти, просматриваемые общественные пространства, понятное пространство — навигация как обязательный элемент. Мобильная мебель, позволяющая настройку под себя</p>

Источник: Составлено авторами.





**Рис. 21.** Столовая в Большом Харитоньевском переулке (рендер)  
*Источник: Дизайн В.В. Московкина, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.*



**Рис. 22.** Преподавательский коворкинг на Солянке  
*Фото: Е.И. Алейникова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ*



**Рис. 23.** Комната отдыха преподавателей в Большом Харитоньевском переулке (рендер)  
 Источник: Дизайн В.В. Московкина, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Представленные в табл. 2 ценности, компетентности, действия и требования дефицитны и избыточны одновременно. Нам было важно показать, как именно формировалось задание архитекторам и дизайнерам со стороны руководства Лицея. О достигнутом результате можно судить по ряду фотографий, которые сделаны в здании Лицея, расположенном на Солянке (единственное здание, не имеющее собственного имени), которому, в отличие от других, повезло больше. Его можно было модернизировать полностью.

Заканчивая раздел, хочется немного заглянуть в будущее, ведь у него есть так называемое большое и, как у всех современных университетов и школ, пока мало замечаемое «расширенное» образовательное пространство.

О «большом» образовательном пространстве Лицея мы немного говорили. Его здания включены в систему московского кампуса НИУ ВШЭ, пешие и транспортные маршруты между зданиями Лицея и университетскими корпусами — часть образовательной траектории и одновременно городского пространства, а всевозможные антикафе<sup>35</sup> в районе Покровских ворот с недавнего времени заполнены лицеистами.

Мечтая о перспективах расширения лицейского пространства, стоит, вероятно, подумать не только об инициативном объединении групп старшеклассников «в облаках», что, конечно же, происходит, но и интервенции в учреждения науки и культуры, которые, по заведенной в столице традиции, надежно охраняются от посетителей, в том числе — подрастающих граждан своей страны. Впрочем, будем мечтать и надеяться.

<sup>35</sup> Антикафе (тайм-клуб, тайм-кафе) — это общественные заведения оригинального формата социальной направленности, в которых оплата производится главным образом за проведенное время, что включает угощения и развлечения с мероприятиями <<https://zapusti.biz/baza/chto-takoe-antikafe>>.

## «Футуритет» — пространство проб и разрешенных ошибок

Разговор о Лицее не будет полным, если не рассказать о созданном в 2018 году «Футуритете», в котором сегодня учатся около 400 восьми- и девятиклассников. За год они должны познакомиться с направлениями обучения в старшей школе и, сделав презентацию программы своего дальнейшего образования, продолжить учебу на одной из программ или проститься с образовательным учреждением. Мы не будем подробно описывать модель «Футуритета», так как она повторяет лицейскую, выполняет по отношению к старшей школе те же функции, что Лицей по отношению к университету. То есть практически полностью повторяет практики преподавания и комплектования коллектива преподавателей, содержащего в том числе вузовских работников, и атмосферу «раннего студенчества». Остановимся лишь на некоторых принципиальных отличиях, которые делают 8–9-е классы самостоятельным звеном школы.

Начнем с того, что в России основная школа является самостоятельной ступенью общего образования. В большинстве стран начальную школу, как правило, посещают дети от 5–6 до 11–12 лет. После ее окончания подросток переходит сразу в старшую, что, как правило, связано со сменой образовательной организации. Таким образом, сам акт перехода, который чаще всего связан с преодолением барьера, является вызовом, а попадание в новый коллектив, как и необходимость добираться в старшую школу, создает предпосылки для приобретения ребенком социального опыта. Все это «вытаскивает» ученика из зоны комфорта, которую усиленно выстраивают российские работники образования, создавая школы трех ступеней, тщательно работая над обеспечением преемственности между ними.

«Футуритет» под этим углом зрения — основная школа, которая, с одной стороны, решает задачи подготовки выпускника к самоопределению в отношении выбора образовательной траектории, независимо от выбранного им пути, а с другой — является сегментом старшей школы, создающим условия для приобретения умений и навыков «взрослой» учебы. За учебный год девятиклассники (с этого учебного года прибавился 8-й класс, ситуация может и должна измениться), объединенные по двум учебным специализациям («Универсальная» — лицейская классика и «Математика» — для уже определившихся подростков), интенсивно проходят все стадии развития коллектива: от первоначального сплочения до своего расцвета и следующего за ним распада (переход в старшую школу). Получается, что насыщенное образовательное пространство «Футуритета» — это даже не два, а три в одном: оно должно быть адекватно специфическим запросам возраста, обеспечивать переход со второй на третью ступень школы (подготовка к государственному экзамену и знакомство с вариантами дальнейшего обучения в Лицее, шире — ВШЭ) и формировать у лицейстов самооценку возможностей, чтобы уже в 10-м классе они смогли принять ценности университетского сообщества и учиться по вузовским правилам. То есть образовательное пространство «Футуритета» — это место проб и разрешенных ошибок, рефлексия относительно последствий которых со «специальным взрослым» — куратором<sup>36</sup> — и является основным содержанием образования.

<sup>36</sup> <<https://school.hse.ru/handbook/curator>>.

Образовательный процесс, реализуемый по шестидневной рабочей неделе и учебному плану, состоящему из инвариантной (32 часа) и вариативной (4 часа, возможность выбора одного или двух из 13 учебных предметов) частей, завершается сдачей государственных экзаменов (два обязательных и два по выбору ученика). Результаты экзаменов, в отличие от выпускных за курс полной средней школы, влияют на итоговые отметки и в совокупности с индивидуальным учебным планом, обсужденным с преподавателями и согласованным с родителями девятиклассников, при отсутствии академических задолженностей и дисциплинарных взысканий, являются основанием для поступления в 10-й класс.

Конец мая, занятия закончились, идет подготовка к государственным экзаменам. Восемь девятиклассниц и один юноша (девицы, которых и так больше, всегда более любопытны), прочитав сообщение в чате, пришли, что не совсем, а точнее, совсем нетипично на разговор с каким-то непонятным сотрудником Института образования (со мной то есть), который собирает материал о Лицее. В аудитории руководитель «Футуритета», что совершенно их не смущает, не заставляет следить за содержанием сказанного.

Сначала они, отвечая на вопросы, представляют картинки из жизни. Так, например, одна из школьниц рассказала, что ее больше всего поразило в Лицее: накануне она сдала в библиотеку комплект ни разу не открытых учебников и это вовсе не помешало ей освоить программу «от А до Я». Вторая обсуждала ценность дедлайнов для развития ее самоорганизации, но затем постепенно перешли к обобщениям. Лицей — это: «вызов небезразличным учителям, которые не работают “по своим программам”, и мотивированным, ищущим себя ученикам», «территория равных, на которой с нами все разговаривают на “Вы”», «коллектив, в котором у каждого есть свое собственное мнение, и они — эти мнения — могут отличаться друг от друга, в том числе быть ортогональными позиции учителя», «пространство, которое подталкивает нас сомневаться, ошибаться и быть самим собой». И наконец кода: «Лицей — это место чистого образования...».

Понемногу освоившись в обществе знающих себе цену, свободных в мыслях, лингвистически раскованных девятиклассников, я стал размышлять о вечной проблеме «отцов и детей» и задачах университетского образования. Работа в этом направлении мешала результативному общению до тех пор, пока я не вспомнил широко известное выражение: «Университет — учреждение, предназначенное для того, чтобы дети поднялись на более высокую ступень в обществе, чем их родители...»<sup>37</sup>. Подумал, что вижу подтверждение правоты этой великой в своей простоте мысли, и успокоился.



<sup>37</sup> Генри Луис Менкен (1880–1956, Балтимор) — американский журналист, эссеист, сатирик.

## «Покровский квартал»<sup>38</sup> — первая среди равных школ Распределенного лицея НИУ ВШЭ

Описание модели Лицея НИУ ВШЭ будет неполным, если ко всему вышесказанному не добавить, что в сентябре 2015 года в 16 школах Москвы открылись классы так называемого Распределенного лицея НИУ ВШЭ<sup>39</sup>, назначение которых — не только увеличить число хорошо подготовленных абитуриентов (сегодня такие классы функционируют в 28 школах, в 2020/2021 учебном году в НИУ ВШЭ поступило около 400 выпускников), но и масштабировать опыт подготовки молодых людей к успешной учебе в вузе. «Распределенный лицей — одна из форм воздействия университета на систему общего образования, трансляция в школы его норм и ценностей. При этом Вышка не посягает на самостоятельность школ», — считает проректор НИУ ВШЭ Вячеслав Башев. Учитывая важность проекта, его связь с самим Лицеом, расскажем кратко об одной из школ Распределенного лицея — «Покровском квартале». Выбор объекта описания не случаен. Во-первых, это одна из двух столичных школ, которые реализуют программу Лицея НИУ ВШЭ в полном объеме. Во-вторых, распределенные кампусы «Покровского квартала» и университета находятся на одной и той же территории, и это обстоятельство тоже работает на интеграцию.

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа «Покровский квартал» в сегодняшнем виде в рамках масштабной реформы столичного образования<sup>40</sup> было создано в 2014 году путем слияния пяти школ, двух кластеров детских садов и межшкольного учебного комбината, расположенных в самом центре столицы<sup>41</sup>. Дислокация зданий, вхождение в состав вновь образованной образовательной организации двух школ, ведущих свою историю с дореволюционных времен, определили название — «Покровский квартал». Конечно же, в момент создания название было лишь ориентиром, претензией, которая сегодня трансформировалась в задачу: создание модели школы как социокультурной системы, места и общности со своим уникальным и положительным брендом, значимый набор ценностей и атрибутов которого связан в сознании жителей и гостей Москвы с университетским духом столицы России. Впрочем, описание модели школы «Покровский квартал» — отдельная задача. Причем и как одного из кейсов, демонстрирующих результаты реализации Государственной программы города Москвы 2012–2016 гг.<sup>42</sup>, и как амбициозного проекта взаимодействия школы и вуза, расположенных на одной территории, задуманного тогдашними руководителями — директором комплекса Ильей Владимировичем Новокрещеновым и ректором НИУ ВШЭ Ярославом Ивановичем Кузьминовым, который стал председателем Управляющего совета школы. Мы будем говорить о классах Распределенного лицея образовательной организации как продолжении модели предуниверсария.

<sup>38</sup> ГБОУ «Школа «Покровский квартал» <<https://pkvartal.mskobr.ru/#/>>.

<sup>39</sup> Распределенный лицей НИУ ВШЭ <<https://www.hse.ru/secondary/distrlyceum>>.

<sup>40</sup> Реформа столичного образования в 2012–2016 годах привела к созданию новых форм образовательных организаций. Произошло преобразование школ в территориальные образовательные комплексы, что обусловило сокращение числа школ с 1572 в 2012 году до 627 в 2016-м и до 582 — в 2021-м. Лучшие школы Москвы по результатам ЕГЭ: <<http://edu.repetitor-general.ru/rating/edge2016.php>>.

<sup>41</sup> Сегодня в школе «Покровский квартал» учится более 6 тыс. детей, которые распределены по девяти школьным зданиям (три здания расположены на удаленных от центра города территориях) и одиннадцати детским садам.

<sup>42</sup> Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012–2016 гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» // Вестник Мэра и Правительства Москвы. 2011. С. 105.

Сегодня в 10–11-х классах Распределенного лицея школы «Покровский квартал» всех десяти направлений, реализуемых ВШЭ, обучается более 600 человек. Примерно половина из их числа — выпускники своей основной школы, остальные пришли в 10-й класс «Покровского квартала» из других образовательных организаций Москвы и ближнего Подмосковья (одно из зданий комплекса, в котором работают классы Распределенного лицея, находится рядом с Курским вокзалом) для того, чтобы подготовиться к поступлению и обучению в лучших вузах России. На просьбу дать обобщенную характеристику учеников классов Распределенного лицея руководители школы отвечали, что это либо выпускник основной школы, имеющий желание учиться по программам, разработанным в университете, но не прошедший в Лицей НИУ ВШЭ по конкурсу, либо десятиклассник, пока не готовый полностью погрузиться в вузовскую атмосферу. «...У нас, — говорит директор “Покровского квартала” в 2021–2023 гг. Павел Станиславович Терехов, — школьности больше, здесь ребенку, вкусившему свободу и забросившему учебу, не дадут умереть сразу, как в Вышке...». Значительная часть родителей, точно формулируя задачу школе — «создание условий для подготовки детей к поступлению в лучшие московские вузы через систему олимпиад...» (в лотерею под названием ЕГЭ играть не хотим), не готовы полностью делегировать ответственность за ее решение своим детям, рассчитывая на помощь педагогов.

Иллюстрацией действительной интеграции вузовского и школьного образования (напомним, «Покровский квартал» — государственное бюджетное общеобразовательное учреждение) является, например, схема приема в классы Распределенного лицея. Претендент на поступление в 10-й класс может представить:

1. Результаты комплексной работы (математика, русский и английский язык, один из профильных предметов по выбору поступающего) в «Покровском квартале» или Лицее НИУ ВШЭ.
2. Диплом победителя или призера международных и региональных олимпиад, а также заключительного тура олимпиады НИУ ВШЭ «Ступени».
3. Сертификат победителя или призера Московского городского конкурса проектных и исследовательских работ «Большие вызовы».

Если к этому добавить, что проходные баллы в Лицее и классах ВШЭ школы «Покровский квартал» объявляются одновременно, несмотря на то, что в муниципальной школе они, как правило, несколько ниже, говорить о «вторичности» контингента последней было бы не совсем верно.

Подробно описывать подходы к организации образовательного процесса, оцениванию уровня достижений старшеклассников смысла не имеет, так как сам проект «Распределенный лицей» не что иное, как франшиза — школьные преподаватели, прошедшие специальную подготовку в университете, совместно с вузовскими преподавателями, аспирантами и магистрантами реализуют разработанные в Лицее НИУ ВШЭ образовательные программы, составными элементами которых являются и факультетские, и «Юрьевы дни», открытые лекции ведущих сотрудников вуза и т.д. То есть все эти процессы идут примерно так, как в Лицее НИУ ВШЭ, о чем речь шла выше. Обратим лишь еще раз внимание на то, что классные руководители (не кураторы), психологи и методисты «плотнее», чем в Лицее, ведут молодого человека к решению согласованных с ним и его родителями задач. Хорошей иллюстрацией этого является отзыв одного из родите-

лей вышкинского лицеиста: «...Разрешено много из того, что не разрешено в других школах: пропускать занятия, выходить из здания и прочее (как в университете)...»<sup>43</sup>. Ученикам «Покровского квартала» такая студенческая вольница не предоставлена, да и не востребована она ни учениками, ни их родителями.

Итак, во всех школах, где имеются классы Распределенного лицея, качество образования обеспечивается за счет реализации единых программ, адаптированных с 6- на 5-дневную рабочую неделю (совпадение — примерно 90%), с привлечением сотрудников университета для их реализации. Общность подчеркивается единым фирменным стилем (рис. 24), разработанным сотрудниками Лаборатории дизайна НИУ ВШЭ, а разделение ответственности за результат между учредителем<sup>44</sup> и университетом достигается за счет согласования ключевых кадровых назначений. Это приводит к тому, что управленческая команда школы «Покровский квартал», например, в значительной степени состоит из выпускников магистерской программы «Управление образованием», реализуемой Институтом образования НИУ ВШЭ.



**Рис. 24.** Фирменная графика (иконки направлений, цвета) в приложении к модели Распределенного лицея НИУ ВШЭ

Источник: Дизайн Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Каждая школа этой образовательной сети имеет еще одну, весьма противоречивую по своей природе, если так можно сказать, задачу — подготовку выпускников основной школы к поступлению в Лицей НИУ ВШЭ. «Отдаем каждый год *этим* (нецензурное слово) пять-шесть лучших — это же форменный грабеж!», — как-то в сердцах воскликнул на совещании директор одной из ведущих московских школ. Вот и получается, что школы — партнеры Лицея вынуждены конкурировать с ним за наиболее подготовленных выпускников 7–9-х классов. Школа «Покровский квартал», например, давно и плотно сотрудничает с дизайнерами НИУ ВШЭ, развивает направление математики, рассчитывая на то, что значительная часть семи- и восьмиклассников — участников городского образовательного проекта «Математическая вертикаль», «целью которого является

<sup>43</sup> Школы России: отзывы, рейтинги, сообщества <<https://schoolotzyv.ru/schools/5-moskva/25-srednie/1-licey-vshe>>.

<sup>44</sup> Департамент образования и науки города Москвы.

<sup>45</sup> <<https://cpm.dogm.mos.ru/math-vertical/>>.

многоцелевая предпрофильная подготовка по математике и смежным областям»<sup>45</sup>, останутся в старшем классе своей школы.

И все-таки «главной» авторской инициативой школы «Покровский квартал» является, на наш взгляд, проект «Подростковая школа», цель которого — так организовать учебу школьников 5–6-х классов, чтобы они могли и «...сформировать компетенции, необходимые для жизни в динамично меняющемся мире, и осознанно выбрать направление дальнейшего обучения...»<sup>46</sup>. Особым образом организованная последовательность погружений, качество реализации которой обеспечивается за счет интеграции общего и дополнительного образования, привлечения лучших кадров, обеспечения доступа ко всем необходимым средствам обучения, расположенным в разных зданиях комплекса, позволяет подростку принять участие в пяти проектах (продолжительность каждого — шесть недель), каждый из которых является учебным курсом. Так, например, участие в программе курса «В кадре» предполагает, что подросток получит знания о многообразии творческих профессий, попробует себя в роли актера, публичного спикера, видеооператора, фотографа, режиссера, монтажера, мастера спецэффектов, узнает, как стильно и ярко представить себя в медиaprостранстве. Выбрав курс «Веб-дизайн», школьник узнает секреты цифрового дизайна, освоит ряд программ, которые позволят самостоятельно создавать цифровые продукты и т.д. И, что главное, как говорит руководитель проекта «Подростковая школа» Кристина Игоревна Кухлевская (с сентября 2023 года – директор школы), «погрузившись в практическую деятельность, начнут примеривать ее на себя и впервые задумаются о своей карьерной перспективе», то есть о том, на программу какого направления им надо поступать.

Мы совершенно сознательно в книге о старших школах остановились на подростковой ступени образовательной организации. Думаем, что в среднесрочной перспективе проекты, связанные с предпрофильной подготовкой, неминуемо распространятся на всю основную школу, став если не единым, то связанным образовательным пространством с образовательной программой среднего общего образования. Более того, изучение зарубежного опыта говорит о том, что старшие школы в значительной части стран большие (возможность многопрофильности, вплоть до реализации обучения по индивидуальным учебным планам), а начальные и средние — нет, так как они должны быть приближены к месту проживания семей. Это, в свою очередь, означает, что если в перспективе так будет и в России, каждая мощная старшая школа должна будет, в идеале — совместно с университетом, «держат» образовательную сеть, формируя конструкт (стандарт) качества образования на данной территории. Проект «Подростковая школа» образовательного комплекса «Покровский квартал» — эмпирический поиск именно в этом направлении.

В заключение ответим на вопрос, почему мы решили включить эту небольшую зарисовку о школе — партнере университета, описывая модель Лицея НИУ ВШЭ. Дело в том, что появление сильной, хорошо материально обеспеченной (к средствам бюджета, передаваемого школе Москвой, прибавляется финансирование вуза) школы неминуемо ведет к тому, что в ней концентрируются лучшие ученики и учителя города. Однако если, выделив университету помещения, как правило, недоукомплектованные учениками в центрах мегаполисов (удобно добираться и здание сохраняем в системе), поставить перед ним ряд условий (создание не одной, а сети

---

<sup>46</sup> <<https://pkvartal.mskobr.ru/obrazovanie/novaya-podrostkovaya-shkola>>.



школ; не менее трети педагогов-преподавателей в каждой из них должны быть работниками университета; работа системы обеспечения качества, организованной вузом), то реализация проекта становится выгодна обеим сторонам. Предлагаем об этом задуматься руководителям систем образования регионов, муниципалитетов, вузов. Созданные ими сети могут и должны стать инструментами реализации образовательной политики.



25 июня 2022 года. Приглашен на выпускной вечер в здание школы «Покровский квартал», расположенное в Большом Казенном переулке. В этом здании 51 (!) год назад мне вручили аттестат зрелости. В помещении церкви Елизаветинской гимназии, приспособленном советскими функционерами от образования под актовое здание, собрались вчерашние старшеклассники, их родственники и учителя. Как на любом выпускном — радостно и чуточку грустно. Единого стиля одежды, что наблюдалось еще двадцать лет назад, нет. Здесь и девушки в платьях «под венец», и взрослеющие мальчишки, впервые облачившиеся в костюмы, и современные «стиляги», выразившие свой протест общественному вкусу, придя в шортах. Такое же многообразие наблюдаю в имидже родителей. Лишь учителя держат форму: белый верх, темный низ, платье с широким поясом, чуть заметный макияж и, в отличие от учеников и их родителей, полное отсутствие татуировок на доступных взору местах.

Необходимость вручить аттестат более чем 500 выпускникам сделали мероприятие максимально динамичным, но не обезличенным. На сцену (алтарная часть той самой гимназической церкви, быть может, именно это принесет им удачу) приглашаются группы учащихся 11«А», «Б»..., «Д» и т.д. К ним обращается классный руководитель, рукопожатие директора и... исход. Вроде бы все, как всегда, но в конце происходят два события, которые, на мой взгляд, иллюстрируют непроговариваемые ценности школы.

Заканчивалась церемония вручением аттестатов отличникам, золотым медалистам, как их называли в мое время. Так вот, каждый из них приглашался на сцену отдельно и... с родителями, застенчивая гордость которых явно просматривалась через немного наигранные улыбки. Семейное фото с медалью в компании директора и председателя Управляющего совета делало эту процедуру в чем-то схожей с церемонией вручения государственных наград.

Затем на сцену вышли молодой учитель, которого отличала от выпускников только растительность на лице, и его коллега — молодая темпераментная женщина с игривым взглядом. Он

сел за рояль, она запела что-то корпоративное. Весь зал встал и подхватил порыв выступающих. Люди пели, брались за руки, танцевали, выражая восторг всеми доступными средствами.

Наблюдая за этим событием (не мероприятием, а именно событием) со стороны, я понял, почему в беседах с учителями школы все в один голос говорили, что главная ее ценность — люди, а голова напряглась, силившись вспомнить высказывание французского философа Мориса Мерло-Понти, который как-то заметил: «...Необходимо иметь ценности, но одного этого недостаточно, более того, это чревато опасностями, пока мы не выбрали того, кто станет носителем этих ценностей, не стоит ввязываться в дело...».

---

\*\*\*

Подводя итог всему написанному о Лицее, вернемся к замыслу коллективной монографии. Авторы-эксперты, связанные по роду своей деятельности с Институтом образования НИУ ВШЭ, выбрали для описания не самые «лучшие», а ищущие свое собственное лицо, «поймавшие наглость хода», если хотите, образовательные организации. Процессы, здесь происходящие, мы старались описать так, чтобы потенциальный читатель «увидел» школу, не находясь в ней. И все-таки картина будет неполной, если не дать в конце зарисовку, которая во многом говорит и о неуправляемой, казалось бы, «академической вольнице», являющейся визитной карточкой Лицея, и одновременно о целеустремленности юных столичных интеллектуалов, которые самостоятельно выбрали сложный путь — выйти из строя, в котором учат «всех всему», и начать мучительный поиск себя, своего места в жизни.

---

Много лет назад я попал на урок в Вальдорфскую школу. Сев за последнюю парту, увидел картину, глубоко поразившую меня. У доски молча стояла учительница, внешне походившая на свою прародительницу из дореволюционного народного училища (белый воротничок, черное платье, широкий пояс, прямая спина и т.д.). Не сказав ни единого слова, она ждала, как мне показалось, несколько минут, до тех пор, пока дети не успокоились. То, что я наблюдал на уроке «Теория познания» в Лицее, поразило меня не меньше.

Учитель-философ (внешний вид соответствовал профессиональной принадлежности), присев на край парты в первом ряду и ничуть не обращая внимания на лицеистов, мигрирующих по аудитории, архитектурной доминантой которой был давно не чищенный аквариум, обсуждал так называемый квадрат Декарта как инструмент для принятия решений в личной



жизни, которая у присутствующих десятиклассников была через край. Группа из трех девушек, среди которых выделялась мадемуазель с волосами морковного цвета, приняла волевое решение, что дробление компании на целый урок невозможно, и села за одну парту. Две пары всячески демонстрировали взаимную симпатию, причем так, что старческие остатки тестостерона начали о себе напоминать. Кто-то входил, кто-то выходил из класса. И все это происходило на фоне непрерывного интенсивного общения каждого молодого человека со своим смартфоном.

Но, что удивительно: класс слышал учителя, моментально делился на подгруппы, точно выполнял задания, отряжал представителя группы для публичного доклада и оценивал работу друг друга.

Все занятие (полноценная пара) у меня в голове вертелись два вопроса к самому себе: достиг ли урок поставленной цели, и мог бы я — учитель с сорокапятилетним стажем — справиться (если да, то как?) с аудиторией зумеров? И если на первый вопрос ответ был утвердительный, то на второй... Судя по всему, педагог советского разлива... Впрочем, еще Константин Дмитриевич Ушинский говорил: «Самостоятельность головы учащегося — единственное прочное основание всякого плодотворного учения».

---

# Возможные направления экспериментальной работы

Мы надеемся, что, ознакомившись с описанием работы Лицея, практики задумаются и найдут для себя те идеи, которые будут способствовать совершенствованию работы их школ. Однако позволим себе предложить конкретные рекомендации для проведения экспериментальной работы.

**Первое направление** определим так: **изменение подходов, поиск принципиально новых механизмов уровня достижений обучающихся, шире — оценочной деятельности старшеклассников.**

Следуя констатации Филипа Джексона, «...школы в основном — это оценивающая среда, где важно заслужить похвалу...»<sup>47</sup>, можно утверждать, что если мы действительно намерены изменить ситуацию в образовательной организации, в первую очередь — характер взаимоотношений между учеником и учителем, надо менять подходы к оцениванию уровня достижений последних. Использование предложенного Лицеём хода — введение руководителями каждой образовательной программы своей формулы оценивания<sup>48</sup>:

$$\Sigma As = nK_1 + m\Phi_2 + fT_3,$$

где каждому типу оценки присваивается определенный «вес» (коэффициент), делает возможным запуск процесса трансформации существующих оценочных механизмов.

Обратим внимание на то, что предложенная формула, во-первых, подталкивает школу к тому, чтобы процесс оценивания был открытым, во-вторых — переводит его (оценивание) в критериальное и накопительное. Кроме того, если объединение учителей-предметников организует процесс констатирующего оценивания так, что проверка работы будет осуществляться не только учителем, который ведет предмет у данного ученика (в идеале — не тем, кто учит), а критерии, по которым оцениваются итоговые работы, станут известны всем участникам образовательного процесса в самом начале освоения программы, то качество оценочной схемы меняется за счет исключения субъективизма. Более того, предложенный механизм оценивания, хотя и ограничивает властные полномочия учителя-предметника, но учитывает его мнение (формирующее оценивание), что весьма важно, так как существующая в российской образовательной практике традиция не ломается полностью.

Отдельно следует остановиться на оценке творческих работ. Так как процесс их оценивания объективно затруднен, предлагается использовать многопозиционное оценивание. Например, творческой работой является выполнение группой старшеклассников социального проекта «Спортивный уикенд» для пенсионеров, проживающих в окрестностях школы. Каждый ученик в группе по-разному участвовал как в разработке, так и в реализации мероприятия, а получить он должен отметку индивидуальную. Если не ввести открытые критерии оценивания, не предложить оценить мероприятие участникам (потребителям), заказчикам (Лицей) и старшеклассникам (само- и взаимная оценка), то с максимальной сте-

<sup>47</sup> Джексон Ф. «Жизнь в классе» / пер. с англ. Р. Устьянцева, Т. Соколовой; под науч. ред. А. Сидоркина, Т. Соколовой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Сер. Библиотека журнала «Вопросы образования».

<sup>48</sup> Напомним, что итоговая отметка (**As**) складывается из: **K** — средний балл отметок констатирующего оценивания (контрольные работы: от 0 до 5 баллов); **Φ** — средний балл отметок формирующего оценивания (текущие оценки, выставляемые учителем: от 1 до 5 баллов); **T** — средний балл отметок за творческие работы (от 1 до 5 баллов).

пенью вероятности все участники события получают предельно высокие баллы. При реализации идеи многопозиционного оценивания мы, с одной стороны, предлагаем многобалльные шкалы, с другой — показываем, что отличная оценка может ставиться не за все выполненное, а за определенную часть, и, главное, делаем сам процесс оценивания частью образовательного процесса. Обсуждение и согласование экспертных позиций:

- о учениками работает на те самые личностные результаты, которые хоть и формулируются в стандарте, но не оцениваются;
- о как выработка конструкта качества при совместной проверке учителями и творческих работ, и контрольных мероприятий, относящихся к констатирующему оцениванию, ведет к изменению культуры оценивания, что делает российскую школу современной.

Напомним, что одна из задач Лицея — формирование институтов, которые позволяют старшекласснику влиять на свое образование. Предложенный механизм оценивания, как мы уже упоминали выше, позволяет лицеисту выбрать свою собственную стратегию достижения поставленного им результата (делаем акцент на констатирующее и творческое оценивание, например, и не сильно включаемся в работу в классе). Можно предположить (надеяться), что в самое ближайшее время старшие школы, двигаясь дальше в выбранном направлении:

- о будут стремиться использовать открытые для всех инструменты оценивания уровня достижений учащихся, вовсе не связанные со школой (теми, кто учит), например: международные экзамены, определяющие уровень владения иностранным языком; мониторинговые инструменты, разработанные разного рода образовательными структурами и институтами, и т.д.;
- о предоставят ученику возможность выбора уровня задания, которое ему будет предложено для рубежного контроля (например, ученику, осваивающему программу направления «Журналистика», можно будет в качестве контрольной работы предложить: дать комментарии к эссе, выделив в нем ключевые события; написать к эссе аннотацию, включив в нее основные выводы, сделанные автором; написать рецензию; при этом ученик будет знать, что первое задание оценивается из 6 баллов («пятерка» — 8), второе — из 8 баллов, третье — из 10 баллов);
- о предложат ученику несколько возможных дат предоставления той или иной работы, предупредив, что опережающая по отношению к предложенной оптимальной дате повышает оценку, а резервная — понижает ее на 15–20%.

Ведя поиск в этом направлении, следует помнить, что разные школы могут использовать различные критерии оценивания одних и тех же работ, исходя из специфики школы (решаемых ею задач). Незыблемыми должны оставаться следующие принципы:

1. Оценивание должно быть открытым — процедуры, механизмы, как и критерии оценивания, доводятся до всех участников образовательного процесса в самом начале работы.
2. Оценка накапливается. Тройка («удовлетворительно») — это оценка (поощрение) за сделанное, а не наказание.
3. Шкала оценивания многобалльная, оценка «отлично» ставится не за все выполненное, а за определенную часть.

В заключение обратим внимание читателей на то, что работа, направленная на изменение подходов, поиск принципиально новых механизмов уровня достижений обучающихся, может вестись в любой школе, а также на уровне объединения учителей-предметников, с определенными ограничениями (сложности с подбором внешних экспертов, например, резкое увеличение временных затрат на проверку работ и т.д.) — одним учителем. Для того чтобы вести поиск в этом направлении, не надо ждать никаких изменений на федеральном, региональном, муниципальном и школьном уровне.

**Второе направление экспериментальной работы — модернизация существующей, как правило, иерархической схемы управления образовательной организации.**

Сразу заметим, что решение данной задачи возможно в большой школе, где «ручное управление» в принципе не работает. Так, например, на определенном этапе модернизации московским школам было настоятельно рекомендовано использовать схему управления, которая состояла из директора и четырех (не трех, не пяти, а именно четырех) заместителей, функционал которых в основном определялся директором. Получив такой «подарок» от руководства и имея достаточно свобод в определении штатного расписания в рамках имеющегося финансирования, школы стали вводить должности методистов, руководителей структурных подразделений и т.д.

Используя опыт Лицея и отталкиваясь от того, что Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» N 273-ФЗ<sup>49</sup> в качестве объекта аккредитации определяет основную образовательную программу, реализуемую школой, предлагаем строить схему управления ею, разделив ответственность за руководство качеством реализуемой программы и предметного преподавания.

Ставки методистов можно разделить между руководителями (возможно — академическими) образовательных программ (в большой старшей школе таких программ много, это и профильные, и предпрофессиональные, и специальные программы) и лидерами (заведующими кафедрами, руководителями методических объединений) предметных объединений. Так, если академический руководитель отвечает за проектирование и реализацию образовательной программы, объединяет преподавателей, работающих с определенной когортой старшеклассников, то заведующий кафедрой — за качество преподавания того или иного предмета, профессиональный рост и, в среднесрочной перспективе, подбор учителей.

Обращаем внимание на то, что предложенная схема управления, во-первых, делает функционал руководителей «второго уровня» конкретным, во-вторых, наделяет их определенным набором прав и обязанностей, а в-третьих, обеспечивает диалог управленцев как первого уровня (формальная управленческая команда), так и горизонтальное общение управленцев более низких уровней, включая учителей. Очевидно, что подобные многоуровневые (не иерархические) управленческие схемы не только высвобождают время у руководства для решения стратегических вопросов, на которые, как правило, у современного директора не остается времени (да и привычки нет), но и повышают степень вовлеченности всех сотрудников организации в решение ее проблем, что не может не повысить качество работы школы.

---

<sup>49</sup> Принят 29 декабря 2012 года.

В заключение отметим: если школа говорит о том, что ее задача — формирование учебной самостоятельности старшеклассников, их ответственности за выбор своей образовательной и/или карьерной перспективы, то реализовать это возможно в том и только том случае, когда в организации учителя имеют свободу и несут ответственность за свои действия не на словах, а на деле. То есть директор школы должен поделиться властными полномочиями с подчиненными, он должен мигрировать от администрирования (прямого руководства) в сторону лидерства, приняв максиму Теодора Рузвельта: «Лидер действует открыто, а босс — за закрытыми дверями. Лидер ведет за собой, а босс управляет».

**Третье направление экспериментальной работы** адресовано школам в составе вузов или сотрудничающим с последними, реализующим с ними сетевые образовательные программы. Мы предлагаем назвать его так: **«Формирование стандарта успешного студента»**.

Выше мы уже говорили о том, как важно создать условия для того, чтобы у старшеклассника возникла «студенческая привычка», которая позволит вчерашнему выпускнику стать успешным первокурсником. Для этого ему просто необходимо встретиться уже в школе не только с замечательным учителем-предметником, который поможет подготовиться к ЕГЭ, но и поработать с существенно более свободными преподавателями университета, аспирантами, студентами.

Выделив в расписании факультетский день, Лицей создал, по сути, отдельную образовательную программу, параллельную основной, им реализуемой. Формами занятий во время факультетского дня могут стать:

- Профессорские лекции, которые должны рассматриваться не как средство доведения до головы старшеклассника необходимой информации, как это было в средневековье, а как встреча с лидером в исследованиях в каком-либо направлении науки. Подобная лекция работает на формирование в его голове горизонта, к которому он должен будет стремиться после окончания университета. Как, впрочем, и на выбор образовательной программы внутри одного направления. Ведь программист может быть и разработчиком нового софта, и системным администратором, и обеспечивать защиту информации, и т.д.
- Индивидуальные и групповые занятия со студентами и аспирантами, ориентированные на подготовку к участию в олимпиадах, выполнение индивидуальной выпускной работы, творческих заданий (третий компонент оценивания уровня достижений учащихся, см. выше) и т.д.
- Работа в учебно-исследовательских мастерских (проектных группах), которая способствует и формированию у старшеклассника интереса к исследовательской деятельности, и его подготовке к успешному освоению образовательной программы вуза и т.д.

Итак, освоение особой образовательной программы факультетского дня помогает старшеклассникам подготовиться к участию в олимпиадах, что трудно совместить с «учебой на высокий результат ЕГЭ», выполнить в институтских лабораториях исследовательские проекты, преобразовав их из чисто учебных в осмысленные, нужные. И, главное, погрузиться в атмосферу университета, его факультета, ответив себе на главный вопрос: «Куда и зачем я пойду учиться?»

И наконец, **еще одним направлением экспериментальной работы** может стать **появление** в учебном плане **специальных дисциплин**, основной **задачей которых является организация деятельности, ориентированной на приобретение обучающимися метапредметных образовательных результатов.**

Справедливости ради надо сказать, что метапредметный подход в образовании разрабатывался и внедрялся в практику прежде всего для того, чтобы решить задачу оторванности знаний и умений (систем понятий), которые у ученика складываются при освоении программ разных предметов. Совершенно понятно, что решать задачу надо, меняя технологии учения-обучения, ориентируя их на решение не только образовательных, но и жизненных задач. Следовательно, требуется переосмысление всем педагогическим коллективом задач образования и, как следствие, способов работы. Однако, учитывая тот факт, что задача эта для нашего образования новая (в России этот подход был заявлен как ориентир в середине нулевых годов XXI века), решается она, как правило, на «надпредметном» уровне (проектный подход, например). Еще один вариант — введение специальных предметов, основной задачей которых является специальная организация деятельности старшеклассников, ориентированная на приобретение набора метапредметных умений и навыков.

Лицей НИУ ВШЭ применил на практике оба варианта. Первый вариант решался за счет подбора учителей, а второй — за счет введения предмета «Теория познания», главная задача которого состоит в формировании критического мышления у старшеклассников. Изначально курс был заимствован из образовательной программы IB (Международный бакалавриат), где он, по замыслу авторов, является местом обмена знаний между старшеклассниками и преподавателем по поводу механизмов познания. То есть он был ориентирован на формирование аналитических навыков: на занятиях в основном обсуждались сюжеты, связанные с логикой, теорией аргументации и навыками «правильного рассуждения».

Формирующаяся образовательная программа Лицея внесла новые смыслы в содержание курса, поставила перед ним новые задачи, что вызвало необходимость его трансформации. Так, например, открытие новых направлений (увеличение числа реализуемых Лицеем образовательных программ) и появление у старшеклассника возможности кардинально менять вектор обучения определили необходимость приобретения лицеистом навыков осознанного выбора. Умение ориентироваться в предметных областях — навык, который призван помочь молодому человеку совершить аргументированный выбор не только направления обучения в Лицее, но и образовательной перспективы.

Мы не будем подробно останавливаться на знакомстве читателя с содержанием дисциплины. О нем подробно говорится как в основной, так и в образовательных программах направлений. Скажем лишь, что курс периодически трансформируется в зависимости от изменения набора задач, которые ставит перед старшеклассником постоянно меняющаяся образовательная программа.

И еще. На занятиях здесь приветствуется интерактивный формат взаимодействия (дебаты, исследовательские защиты, решение логических



парадоксов и т.д.), используются элементы психологических тренингов, выполняются задачи на коммуникацию и групповую динамику.

Обращаясь к коллегам — руководителям школ, заметим, что при имплантации подобных дисциплин (курса по критическому мышлению, например, или теории познания) необходимо понимать, что здесь все не совсем, точнее — совсем не так. Причем как для преподавателей, так и для учеников. Все это предопределяет массу сложностей, с которыми предстоит столкнуться в процессе их внедрения. Непонятно, как и за что ставить отметки, парты расставить в три ряда не получится и т.д. Этот предмет — нестандартный и потому сложный для внедрения в общеобразовательную программу. Да и само внедрение предмета в традиционно выстроенное образовательное пространство меняет его, конфликтует с ним. Для преподавания дисциплины «Теория познания» нужен «особый преподаватель». Содержание предмета требует от претендента широкого гуманитарного образования (формального, неформального — не суть важно), но, главное, готовности выйти за пределы стандартных, веками определенных школьных привычек.

# «ШКОЛА БУДУЩЕГО» КАК МОДЕЛЬ ПОСЕЛКОВОГО ПРЕДУНИВЕРСАРИЯ

На окраине поселка Большое Исаково, что в Калининградской области, стоит современное трехэтажное здание, на фронтоне которого видна надпись: «Школа Будущего». Здесь все так и не так одновременно. На школьном дворе посетителя встречает не просто теплица (рис. 25–26), а полноценная биолaborатория. Неподалеку — «ветряк» и солнечная батарея, пластмассовые скамейки, выполненные из собранных школьниками бутылочных крышек. У входа — подсвеченная лампочками, словно новогодняя елка, «Эйфелева» башня (рис. 27), напоминающая о победителе чемпионата мира по футболу 2018 года. Баскетбольные щиты расположены под углом друг к другу... Венчает картину верстовой, или навигационный, столб (рис. 28). На нем таблички с названиями университетов, о которых мечтают сегодняшние старшеклассники, и указанием расстояния до них.



**Рис. 25–26.** Теплица «Школы Будущего»

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 27.** Слева «Эйфелева» башня из труб  
Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 28.** Навигационный столб  
Фото: К.С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.

Вокруг школьного двора идет оживленное строительство: впечатляющие коттеджи и чуть облагороженные панельные дома прямо-таки «наползают» на школу, которая расположена на улице имени Анны Бариновой — ее учителя и директора. Далее эта улица упирается в магистраль Василия Сухомлинского<sup>50</sup>.

По словам аборигенов, проживать в поселке комфортно, но дорого. Школа задала стандарты качества не только образования, но и среды обитания (в том числе велодорожки и парковки, рис. 29). Правда... цены на квадратные метры стали кусаться, прямо как в центре города.

«Что там такого необычного внутри?» — возникает вопрос у любого Homo sapiens, волей случая оказавшегося около школы в пересменки и, как следствие, попавшего в классическую московскую пробку в сельской местности. Что такого сотворил педагогический коллектив, возглавляемый Алексеем Викторовичем Голубицким — в самом недалеком прошлом научным сотрудником Атлантического отделения Института океанологии РАН, — что за десять лет численность ее обитателей увеличилась в 10 раз<sup>51</sup>, и верящие в силу образования родители стали возить своих детей не в городскую гимназию, а в поселковую школу, пусть и с несколько эпатажным названием — «Школа Будущего»? Можно ли установить корреляцию между постановлением администрации Гурьевского муниципального района «О создании муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 1 п. Большое Исаково» в 2011 году и активной застройкой поселка, начавшейся в 2015 году, расположенного в десяти километрах от Балтийского федерального университета имени Иммануила Канта?

Постараемся разобраться в природе этой образовательной аномалии, к чему подталкивает и тот факт, что значительная часть наиболее известных педагогических инноваций рождалась именно в сельских школах: колония Антона Макаренко, школы Александра Нилла и Василия Александровича Сухомлинского...

---

<sup>50</sup> Улицы получили название по инициативе Управляющего совета школы.

<sup>51</sup> В 2022/2023 учебном году в школе обучалось 2100 учеников. В 2010 году их было 240.

## «Школа Будущего» — случившийся поселковый предуниверсарий, реализующий в полном объеме Федеральный государственный стандарт (полного) общего образования

МБОУ СОШ «Школа Будущего» Калининградской области — муниципальная массовая школа, которая, как уже говорилось выше, расположена в 15 минутах езды от региональной столицы и в 10 минутах от школы-новостройки районного центра — города Гурьевска. Школа государственная и массовая, следовательно, она просто обязана создать условия для получения образования всем жителям микрорайона. При традиционном подходе к комплектованию ее учениками должны стать дети из семей, проживающих в поселке, то есть сельские жители. Предположить, что потомки представителей среднего класса, здесь обосновавшиеся, не будут возить детей в лучшие школы регионального и/или муниципального центра, просто невозможно.



**Рис. 29.** Стоянка для велосипедов у школы<sup>52</sup>

*Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.*

Однако строительство в 2013 году нового здания, рассчитанного на 1 тыс. человек, дало возможность руководителям образовательной организации «добрать» обучающихся, «растворив местных» детьми из тех семей, которые определили их в школу для решения какой-то пусть не всегда вербализованной, но большой социальной задачи. Можно было предположить, что если их (эти задачи) точно, ясно для потребителя сформулировать, то к имеющимся двумстам клиентам (именно столько учеников здесь

<sup>52</sup> Многие дети приезжают в школу на велосипедах.

училось на момент строительства нового здания) прибавится еще 800 (к 2017 году число старшеклассников увеличилось в 5 раз). По замыслу авторов проекта, каждый «привлеченный» ученик должен был принести школе финансирование (так и случилось), что, в свою очередь, обеспечивает высокое качество предоставляемой образовательной услуги, которое здесь понимается как создание условий, возможностей для достижения старшеклассником (школьником) им поставленных и согласованных с другими субъектами образовательного процесса целей.

Невозможность селекции (школа-то сельская) определила многопрофильность, а заданный временем тренд удовлетворения запроса каждого ученика — индивидуализацию. Эти два принципа легли в основание проектирования образовательных программ, реализуемых учреждением. Если внимательно вчитаться в действующий сегодня Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, то на решение именно этих задач он и ориентирует в первую очередь.

Итак, большая старшая школа (в сочетании с привлечением внебюджетных средств — см. ниже) обеспечила возможность глубокой индивидуализации, обеспечивающей удовлетворение запроса каждого старшеклассника (семьи), его самоопределение относительно образовательной, шире — жизненной (карьерной) перспективы.

Справедливости ради следует отметить, что все это возможно в том случае, если региональные органы управления создают реальные условия для академической и экономической автономии школы: штатное расписание, режим работы, направления развития, в отличие от многих других регионов России, здесь, в Калининградской области, определяются образовательной организацией.

Академическая автономия и «необразовательный» генезис директора преобразовались на уровне педагогического коллектива в автономию учителя, который получил свободу в выборе методов и средств обучения в обмен на ответственность за достижения его подопечными планируемых результатов. Так, в коллектив школы стали приходить «нестандартные», во многом «неудобные», плохо управляемые традиционными для отечества нашего инструментами (приказы, распоряжения) преподаватели, которых надо не заставлять, а убеждать, не уговаривать, но мотивировать. Здесь работают не «педагоги-Паганели» — хотя и такие, вероятно, есть, а вполне традиционные учителя, стремящиеся к самовыражению. Черты ортодоксального учителя проступают и в поведении, и в используемых педагогических практиках: в начале урока, например, принято «приветствовать» учителя вставанием, развалившегося за партой ученика, если не одергивают, то награждают таким взглядом, что... Однако ценность полновесной субъектности — имманентная характеристика каждого учителя данной школы. «Я работаю не в школе, а именно в этой школе. В другой себя не видела и не вижу. Пусть и ехать мне до работы больше часа...».

Субъектность членов педагогического коллектива в сочетании со стремлением руководства школы к подлинной открытости и реальной интеграции с внешними структурами (библиотека, спортивные секции, клубы работают в школе или вместе со школой) позволяет «Школе Будущего»

быть «живым» организмом, который, реализуя в полном объеме Федеральный государственный стандарт (полного) общего образования, задает стандарт качества жизни территории. Результаты же ее выпускников дают нам право классифицировать школу поселка Большое Исаково Гурьевского района Калининградской области как случившийся поселковый предуниверсарий. Именно этим она, на наш взгляд, и интересна как тиражируемая модель.

---



Лет двадцать назад мне довелось возить делегацию немецких директоров школ по российским регионам. Показывали, как принято у нас, лучшее. Осмотр здания школы, расположенной в поселке «Газпрома», вызвал у нас чувство гордости за отечество: чисто — даже по-немецки, светло, удобно, компьютеризировано и т.д. Западные коллеги смотрели на нас немножечко снизу вверх.

Выйдя на улицу, они стали изучать архитектуру поселка, который выглядел вполне достойно со всех точек зрения. «Это что? А это?» — посыпались вопросы. Дом культуры, аптека, библиотека, медицинский пункт... И здесь один из экскурсантов выдал: «Какие же вы русские богатые! У нас в Германии просто невозможно, чтобы муниципальные учреждения находились не в одном здании — их же и отапливать, и охранять надо...».

Не уверен, что руководители «Школы Будущего» об этом думали, но в ежедневной работе преодолевают максимуму Антона Павловича Чехова: «Русского человека отличает склонность тратить последние средства на всякого рода выкрутасы, когда не удовлетворены самые насущные потребности». Вот и получилось, что гурьевская муниципальная библиотека интегрировалась со школьной, как и многочисленные клубы, секции, студии...

---

---

## Цели, задачи «Школы Будущего» — сельского образовательного учреждения, которое ни в чем не уступает городской школе. Образовательные результаты ее выпускников

---

При анализе модели «Школы Будущего» у исследователя складывается ощущение, что перед ним большая образовательная поляна, напоминающая лоскутное одеяло: все сюда тащится — и то, что надо, и то, что может пригодиться на всякий случай. Но внимательное изучение реальности показывает, что каждый лоскут образовательного пространства прибран к рукам не зря, «пришит» именно на то место, в котором работает максимально результативно.

Итак, «Школа Будущего» — сельское образовательное учреждение, которое, по замыслу создателей, должно ни в чем не уступать городской школе, только быть немного лучше. Наведя фокус на старшую школу, понимаешь, что задача эта решается, если неотобранные в 10-й класс ученики (принимают в старшую школу всех; «...у нас школа выбора, а не отбора...» — любит говорить директор), проучившись два года, приобрели набор умений, не только обеспечивающий им поступление в ведущие вузы страны<sup>53</sup>, но и позволяющий стать успешными студентами, что не одно и то же. То есть назначение «Школы Будущего» — создать условия для профессионального самоопределения молодых людей, которое зиждется на умении старшеклассника соотносить свои намерения с имеющимися у него ресурсами и параллельно приобрести «студенческую привычку» — определенный социальный опыт, позволяющий легко вписаться в университетскую жизнь. Отсюда: индивидуальные учебные планы старшеклассников (единица проектирования не класс, а поток); проектно-исследовательская работа как обязательный и полноценный элемент образовательного процесса; выбор учебной траектории, в том числе возможность ее коррекции, и т.д. А также — «пары», зачетки, защиты, презентации, стендовые доклады и т.д. Можно сказать, что задачами старшего звена «Школы Будущего» является создание условий для самоопределения старшеклассника, способного принять самостоятельно ответственное решение относительно своей образовательной перспективы, приобретение им проектно-исследовательской компетентности, достаточной для успешного обучения на программах высшего образования. Именно эти характеристики образовательного процесса школы отмечают родители как определяющие при выборе данной образовательной организации для своих детей.

Как следствие, показателями результативности работы «Школы Будущего» являются совпадение места обучения старшеклассника с его «первым» выбором (бюджетные места) и доля отсева выпускников после окончания

---

<sup>53</sup> НИУ ВШЭ, МГУ им. М.В. Ломоносова, МГИМО, МЭИ, СПбГУ, БФУ им. Канта, НМИЦ им. В.А. Алмазова, Горный институт и др.



1-го курса вуза, что, прямо скажем, нетипично для среднестатистической российской сельской школы.

Завершая обсуждение этой группы планируемых образовательных результатов, приведем выдержку из разговора директора «Школы Будущего» с одним из выпускников — студентом московского вуза, успешно завершившим первый учебный семестр, который, приехав домой, решил поделиться радостью с коллегами из своей alma mater. На естественный в данной ситуации вопрос: «Ну как тебе там в университете живется-учится?» от первокурсника был получен ответ: «Все нормально, практически не почувствовал разницы...». То есть «вузификация» (именно так здесь говорят) старшего звена в «Школе Будущего» состоялась. Как здесь не вспомнить исследование<sup>54</sup>, результаты которого показывают, что не академическая подготовка, а отсутствие определенного социального опыта и несовпадение ценностей студента-первокурсника и университетского сообщества являются первоочередной причиной отсева.

Возвращаясь к описанию задач, которые ставят перед собой идеологи школы, нельзя не упомянуть о ситуациях, создаваемых в школе для становления нравственного развития старшеклассников. Результат этот не вербализуется и, конечно же, не проверяется (как, впрочем, и личностные компетенции Федерального государственного образовательного стандарта), но забытые современной российской школой практики «тимуровского движения» в сочетании с полноценной инклюзией детей с ограниченными возможностями здесь идут в дело. Стоит посмотреть на подъемник у сцены и так называемый вертикализатор (рис. 30), выполненный руками учеников, чтобы иметь возможность вести диалог с прикованным к креслу одноклассником, смотря не сверху вниз, а «глаза в глаза».



**Рис. 30.** Вертикализатор

Фото: К. С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.

<sup>54</sup> Tinto V. Student Retention and Graduation: Facing the Truth, Living with the Consequences. Washington, DC: The Pell Institute, 2004.

Здесь уместна цитата: «...Некоторые считают, что инклюзия нужна, чтобы было комфортнее людям с инвалидностью, но это изначально не инклюзивный подход. Она нужна, чтобы было комфортнее людям в принципе. Мы все разные. Двух одинаковых нет, даже если они близнецы. Эта разли-

ца позволяет учиться друг у друга, быть терпеливее, добрее друг к другу. Потому что человеку нужен человек...»<sup>55</sup>. Здесь, как говорится, ни прибавить, ни убавить.

Все вышесказанное позволяет перевести цели и задачи педагогического коллектива в компетентности успешного студента и, наконец, планируемые образовательные результаты, которые можно обнаружить у выпускника. Вслед за конструкторами образовательных программ «Школы Будущего» повторим эту последовательность мыслительных операций.

Итак, по мнению руководителей школы, первокурсник (выпускник) будет успешным, если он:

- сможет оценить свой ресурс и ответственно определить для себя образовательную перспективу (компетентность, ключевой результат — ответственный выбор);
- на основании опыта изучения окружающего мира поймет, в какой области он хочет приобретать новые умения и знания (ключевой результат — умение занять исследовательскую позицию);
- приобретя опыт изменения окружающего пространства к лучшему, научится видеть проблемы, противоречия, сможет предлагать решения (ключевой результат — самопроектирование или способность действовать, исходя из замысла проекта);
- работая с письменным текстом (поиск, аннотирование, презентация и т.д.) как полноценным элементом образовательной программы, приобретет способность «к независимой работе и дальнейшему самообучению и развитию...»<sup>56</sup>;
- приобретя опыт совместного обучения с людьми с ограниченными возможностями, волонтерства, пройдя через практики представления самостоятельно выполненных, социально значимых проектов на конференциях, фестивалях и других мероприятиях вне школы, сможет преодолеть в себе социальное равнодушие и стать гражданином (ключевой результат — активная жизненная позиция).

<sup>55</sup> *Игнатенко Н.* Межрегиональная молодежная общественная организация «Инклюзивный ресурсный центр» <<https://inclusiacenter.ru/tri-czitaty-pro-inklyuziyu/>>.

<sup>56</sup> *Шанин Т.* О пользе иногo. Британская академическая традиция и российское университетское образование. М.: Московская высшая школа социальных и экономических наук, 2014 <[https://msses.ru/upload/old\\_site/sveden/document/o\\_polze\\_inogo.pdf](https://msses.ru/upload/old_site/sveden/document/o_polze_inogo.pdf)>.



**Рис. 31.** Веревка с карточками-предложениями по развитию школы  
Фото: К.С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.

Реконструируя затем формулируемые выше «ключевые результаты» (как их называют в школе, на самом деле — универсальные компетентности) в набор проверяемых умений (образовательных результатов) и соотнеся их с образовательными практиками и инструментами оценки их достижений, педагогический коллектив «Школы Будущего» получает «машинку» (матрицу, инструмент) конструирования образовательных и учебных программ (табл. 3).



**Рис. 32.** Канбан-доска, на которую перемещаются карточки с предложениями в процессе обсуждения

Фото: К. С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.



**Рис. 33.** Тьюторская — помещение, где ученики представляют и защищают проекты

Фото: Н. Л. Логутова, Институт образования НИУ ВШЭ.

**Таблица 3. ИНСТРУМЕНТ КОНСТРУИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ И УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ**

Ключевой результат	Образовательные практики	Инструменты оценки	Образовательная среда
Ответственный выбор	Формирование индивидуальной образовательной программы. Выбор темы индивидуальной исследовательской работы или проекта	Частота изменений индивидуальной образовательной программы. Востребованность отчуждаемых продуктов потребителем и т.д.	Навигация по образовательному маршруту — столб, навигация в среде (рис. 28). Разнообразие доступного: естественно-научное (теплицы, опыты — солнечная энергия, энергия воды), музеи, театр, спортивная инфраструктура и проч. (рис. 25, 26). Подведение итогов и рефлексия — выставочные пространства и форматы. Инициатива и ответственность — соучастие в проектировании изменений и их реализации от идеи до воплощения (рис. 31, 32)
Умение занять исследовательскую позицию	Практикумы по учебным предметам. Образовательные экспедиции, участие в конференциях	Анкетирование. Завершенность индивидуальных работ. Взаимная и самооценка.	Отдельное помещение для работы с тьюторами (рис. 33), обсуждений и презентации результатов (рис. 35). Формат презентации результатов — планшеты — профессиональная подача: уважение к аудитории и уважение к презентующему (планшеты сохраняются)
Самопроектирование	Планирование индивидуальных исследований и проектов, своего участия в них, то есть проектирование «Я-желаемого» с учетом «Я-возможного» и т.д.	Рефлексия качества выполнения каждого из этапов проекта. Внешняя оценка отчуждаемых продуктов	Сопроектирование среды как часть самопроектирования — «веревки» и канбан-доска (рис. 31–32) обеспечивают рефлексии, позволяют получить внешнюю оценку и отследить качество и прогресс
Умение работать с текстом как способностью к дальнейшему самообучению и развитию	Сворачивание текста до тезисов, составление аннотаций (на русском и английском), представление письменного текста в форме презентации	Оценки авторских текстов школьников на внешних конференциях и конкурсах. Проверка текстов системой «Антиплагиат» и т.д.	Все пространство школы — это текст: навигационные и информационные носители, постоянная коммуникация между участниками процесса как в виде графики на стенах, так и в виде табличек, выставок и объявлений
Активная жизненная позиция	Социальная практика. Опыт волонтерства. Образовательные события в школе и т.д.	Волонтерская книжка. Отзывы руководителей социальной практики и т.д.	Разнообразие инфраструктуры провоцирует активность, CAS <sup>57</sup> в действии

Источник: Составлено авторами.

<sup>57</sup> Баланс между разными сторонами жизни (академической, спортивной, социальной), почерпнутый из лучших мировых практик, в том числе из школ международного бакалавриата (Creativity, Activity, Service), виден и в балансе соответствующих помещений: классы, спортивные объекты, культурно-коммуникационная, сервисная и социальная инфраструктура (выставочные площади, музеи, коворкинги, сервисы, столовая, кафе, помещения психологической разгрузки, адаптационное оборудование и вообще среда, доступная МГН и обеспечение реальной инклюзии), CAS <<https://dp.uwcea.org/docs/CAS%20guide.pdf>>.



Как известно, конкуренция — двигатель прогресса. Ни для кого не секрет и то, что существует две стратегии быть первым: или стать лучше всех на давно освоенной поляне, или начинать работать на полянке, которая пока никем не освоена. Рассматривая кубки победителей спортивных соревнований в одной из школ, я был потрясен количеством учащихся — чемпионов страны, победителей международных соревнований. Изучение видов спорта, в которых они участвовали и побеждали, поразило меня не меньше. Это были не традиционные волейбол и баскетбол, а дартс и го, например. Да и я в свое время делал гимназию, а не профильную математическую школу, в том числе избегая прямой конкуренции с легендарными второй и пятьдесят седьмой...

В разговорах с директором «Школы Будущего» речь шла и о конкурентах. Как сказал неизвестный: «Там, где нет конкуренции, спится лучше, но живет хуже». Сложившийся стереотип заставляет искать соперника поблизости. Но... Близко-то никого нет, на самом деле нет, совсем: в поселке только одна общеобразовательная школа. Впрочем, соперниками «в деле образования подрастающего поколения» являются разве что родители, которые принимают решение — отдать свое чадо в эту школу или, собрав волю в кулак, возить его в элитную городскую гимназию. Потому, когда директор, отвечая на вопрос о конкурентах, говорит, что это, прежде всего, его собственная лень (еще один двигатель прогресса) и неорганизованность, то элемент лукавства здесь явно просматривается.

Понимая, что поступательная эволюция организации держится на конкуренции, что она просто необходима даже для сохранения уже достигнутого, руководители школы определяют в качестве эталона (читай — конкурента) Лицей НИУ ВШЭ, Школу № 239 Санкт-Петербурга, Екатеринбургскую гимназию «Корифей» и т.д. То есть совмещают обе чемпионские стратегии: мы сельские, но среди всех лучшие. Высоко поднята планка.

## «Педагогический РЭП», или На пути от «стартового семинара» к «умному лету»

В основании организации учебного процесса «Школы Будущего» лежат три принципа, представляя которые мы постараемся образовательное пространство школы описать.

**Первый — постановка ученика в субъектную позицию.** В ходе «декады погружений» (рис. 34), которая предшествует официальному началу учебного года, старшекласснику предлагается совместно с учителями, классным руководителем и тьютором<sup>58</sup> сформировать собственную образовательную программу, выбрав уровень (профильный, базовый) изучения предметов, элективные и факультативные курсы, определиться с тематикой проектов и т.д. Процесс выбора часто бывает болезненным, так как молодому человеку приходится не только выбирать учебные курсы, но и от чего-то отказываться. Помогает сделать выбор поддержка учителей и тьютора и работа во время «декады погружений» (проходит с 8-го класса), в ходе которой старшеклассник взаимодействует не только с работниками школы, но и с представителями вузов, колледжей, профессионалами и т.д. Оканчивается «декада погружений» защитой и подписанием учебного плана старшеклассником, его родителями и представителями школы.

<sup>58</sup> Тьютор и классный руководитель — позиции разные. Классный руководитель организует деятельность группы учеников, тьютор работает в режиме индивидуальной поддержки старшеклассника.



**К** — каникулы

**Рис. 34.** Организация образовательного процесса на старшей ступени «Школы Будущего»  
Источник: Дизайн С.Е. Себякиной, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Подписанный всеми субъектами образовательного процесса учебный план является базой для переговоров между ними при желании изменить его, что возможно в специально для этого установленные «Юрьевы дни»<sup>59</sup>. При этом школа считает факт смены учебного плана нормой, переговоры по этому вопросу — частью образовательного процесса.

Принцип субъектности всех участников образовательного процесса приводит к инверсии традиционного подхода формирования профильных

<sup>59</sup> Такая процедура возможна после первой четверти, после второй четверти и даже после 10-го класса. При этом ученики несут ответственность за самостоятельную подготовку (при консультационной поддержке учителей), должны продемонстрировать, что они освоили темы, которые успели пройти их одноклассники.

групп. В «Школе Будущего» старшеклассник не выбирает один из предложенных администрацией учебных планов, а формирует свой. Совокупность планов определяет состав групп для прохождения учебных предметов. Это становится возможным, если интегрировать программы общего и дополнительного образования. В результате запрос ученика удовлетворяется или за счет возможностей ФГОС (базовый, профильный уровень), или — часов дополнительного образования, которые реализуются в так называемые «умные субботы».

Подобное организационное решение позволяет реализовать не просто профильное, а мультипрофильное обучение. Старшеклассники имеют возможность осваивать три-четыре предмета на профильном уровне. Так, например, если десятиклассник хочет стать программистом, он может выбрать профильную математику, информатику и английский язык, которые ему просто необходимы, а не физику, как это было бы при реализации традиционного подхода формирования профильных классов.

Логичным ходом для реализации принципа субъектности ученика с учетом автономии учителя (см. выше) является введение системы консультантов: учителей-предметников. Причем у старшеклассника может быть не один консультант, а два. Институт «второго консультанта», по наблюдениям школьных управленцев, значительно влияет на академические достижения школьников. Каждый учитель обладает определенным, неповторимым набором личностных и профессиональных характеристик: кто-то лучше разбирается в определенных разделах, имеет свой тембр голоса, темп объяснения и т.д. Иногда это «попадает» на ученика, иногда нет. Поэтому, чтобы уменьшить риск «несовместимости», школа назначает вторым консультантом еще одного учителя. Так у старшеклассника появляется еще одна возможность выбора — у кого учиться: ходить на занятия к «основному» учителю, к консультанту или к обоим сразу.

Вернемся к рис. 34. На нем визуализируется образовательное пространство школы, в котором ученик формирует свою образовательную траекторию. Уже в основной школе подросток получает возможность попробовать совершить выбор: важно, что не только в области дополнительного образования, но и во время уроков (рис. 33, 35–37). Уже к третьему уроку физической культуры ученик может по выбору пойти на плавание или скалолазание, баскетбол или волейбол, при этом не со своим классом, формируются общие группы по интересам со всей параллели. К этому добавим, что учебный предмет «Технология» проводится модулями: от традиционных столярных мастерских до 3D-технологий, от кулинарии до робототехники. «...Неплохая школа. Была. <...> но с осени 21 года начинают происходить чудеса. Мальчиков на технологии (6-й класс) отправляют на курсы кройки, шитья и готовки. <...> В качестве эксперимента? Я категорически против...»<sup>60</sup>, — можно прочесть в отзывах о школе. И хотя подобный подход непривычен и понятен не всем родителям, именно он закреплен в разделе «Технология» обновленного Федерального государственного стандарта основного образования, в разработке которого «Школа Будущего» принимала участие.

Начиная с 8-го класса уроки технологии проходят на базе пяти областных колледжей, куда подростков возят на школьном автобусе — каждую четверть можно попробовать себя в той или иной профессии.

<sup>60</sup> <[https://yandex.ru/maps/org/mbou\\_srednyaya\\_obshcheobrazovatel'naya\\_shkola\\_shkola\\_budushchego/175692463784/reviews/?ll=20.607808%2C54.722060&z=14](https://yandex.ru/maps/org/mbou_srednyaya_obshcheobrazovatel'naya_shkola_shkola_budushchego/175692463784/reviews/?ll=20.607808%2C54.722060&z=14)>.



**Рис. 35.** Керамическая мастерская

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 36.** Бассейн

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 37.** Скалодром

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



В 10-м классе подготовленный к выбору старшеклассник начинает формировать индивидуальную образовательную программу. Объектом и предметом выбора становятся: уровень изучения того или иного предмета; учитель, с помощью которого он его осваивает (второй консультант); темп изучения — многие завершают ту или иную дисциплину в конце 10-го или в середине 11-го класса, освобождая время на подготовку к ЕГЭ. Это тем более возможно, что в завершающем семестре домашних заданий по предметам, которые выпускник не выбрал для сдачи государственного экзамена, учителя «Школы Будущего» не задают. Вот такая учебная аритмия, если так можно сказать, получается.

Столь многомерное образовательное пространство требует индивидуального сопровождения: сразу все в голове не удержать, много раз приходится совершать трудный выбор, к согласованным результатам возвращаться, искать способы их достижения. Здесь просто не обойтись без тьюторской службы (рис. 33), которая в «Школе Будущего» является самостоятельным институтом. Позиция тьютора очень необычна и потому «неудобна» для отечественного школьного учителя. Тьютор<sup>61</sup> не может давать прямых советов, выходить на разговор с подопечным без запроса, не может оценивать действия старшеклассника и т.д. В основном тьюторами становятся особенные учителя, способные овладеть этой необычной позицией. Тьютор для старшеклассника часто становится значимым взрослым, с которым он делится своими планами, переживаниями, получает поддержку и помощь в определении жизненной траектории. Тьютор во многом отвечает за формирование субъектной позиции у старшеклассника, способность и готовность нести ответственность за свой выбор. Поддерживая продвижение ученика по исследовательской и проектной деятельности, тьютор помогает выбрать значимую для старшеклассника тему, подобрать научного руководителя, обеспечивает устойчивую связь между ними, сопровождает общие события (защита темы, синопсиса, итоговой работы).



**Рис. 38.** Интерфейс зарядного устройства

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

<sup>61</sup> Должность тьютора введена в штатное расписание «Школы Будущего», их в старшей школе двенадцать, плюс три специалиста, которые занимаются адресной поддержкой учеников с ограниченными возможностями здоровья.

Объединяются пространства общего и дополнительного образования последовательностью индивидуальных проектов, которые ученики выполняют в течение двух лет. Согласно стандарту, они являются элементом итоговой аттестации выпускника.



**Рис. 39.** Информация о возможности зарядки мобильных устройств от альтернативных источников энергии  
Фото: Н.Л. Логотова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 40.** Электрическая турбина на водосливе  
Фото: Н.Л. Логотова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Сенсорные входные двери («...Мне так хотелось, чтобы они сами открывались, что я не устоял...», — говорит посетителям директор), солнечная батарея при тридцати четырех солнечных днях в году, от которой ученики заряжают мобильники (рис. 38, 39), электрическая турбина на сливной трубе (рис. 40), оборудованные для сидения скамейки-подоконники, карта области в полу перед входом в кабинет географии — все это «настоящие» проекты, выполненные старшеклассниками и сотрудниками школы: вместе или по отдельности. Чего только стоит инициативный проект старшеклассников, которые практически и, надо сказать, весьма корректно выяснили, что основными нарушителями правил дорожного движения на регулируемых переходах являются вовсе не подростки, а молодые женщины... Да и сама индивидуальная образовательная программа — проект старшеклассника, реализация его намерения, замысла, говорит о том, что работа (осознанная, чаще — интуитивная) с совершенствованием проектного мышления ученика и сотрудника школы является здесь не только инстру-



ментом «учения-обучения», но и содержанием образования.

Определив проектирование как базовый образовательный процесс (идеальное «промасливание» того, что может быть, мыслительное конструирование того, что может быть, практическая реализация того, что возможно, или того, что должно быть — по В.И. Слободчикову), идеологи «Школы Будущего» пошли не по «широкой столбовой дорожке» классической педагогики, а занялись «педагогическим рэпом», нанося тем самым традиции очень быстрый, умный и разрушительный удар, согласно трактовке понятия «гар», если верить Википедии.



**Рис. 41.** Если не можешь изменить, возглавь! Подоконники специально приспособлены для сидения, проверено директором и внешним экспертом  
Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 42.** Клад под стеклом, или Калининградская область под ногами. Гиперфокальный музей в школьном коридоре  
Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

**Второй принцип — открытость системы (школьного образовательного пространства).** Для того чтобы предоставить возможность каждому определиться с выбором своей образовательной траектории, темы проекта, ресурсов одной образовательной организации недостаточно. Поэтому обязательным элементом программы являются образовательные путешествия (проводятся, как правило, в каникулы), встречи со специалистами вузов, которые не только рассказывают о профессии и себе, но и участвуют в реализации части учебного плана («умные субботы»), работая с учениками как в школе, так и на базе организаций, которые они представляют (Балтийский федеральный университет им. Канта, Калининградский госу-

дарственный технический университет, МЭИ и др.). Фактически получается, что реализуемые «Школой Будущего» образовательные программы старшей школы являются сетевыми.

«Выход» старшеклассника за пределы школы (в случае с поселковой школой это связано с длительными переездами), наряду с образовательными, решает задачу его социализации, готовит молодого человека к учебе в иной образовательной среде, создает возможность немного «побыть студентом».

**Третий принцип**, составляющий основу проектирования образовательного процесса «Школы Будущего», — **событийность**. Последовательность событий, в которых принимают участие все: школьники, учителя и сотрудники школы, родители, партнеры, наряду с последовательностью проектов, связывает, цементирует образовательную программу школы, представляющую собой совокупность индивидуальных учебных маршрутов старшеклассников. Причем если проекты делают это, если так можно сказать, из пространства основного образования, то события — из образования дополнительного. Носят они, как правило, яркий эмоциональный характер, что отличает их от учебных будней, позволяет «перезагрузить» и школьников, и педагогов, а также обеспечить рефлексию отдельных направлений образовательного процесса.

Кроме «декады погружений», о которой мы говорили выше, **к традиционным образовательным событиям следует отнести:**

- **Конкурс английской песни**, который проводится в формате «Еurovision». Каждый класс готовит и исполняет песню на иностранном языке, а победителя определяет не «взрослое» жюри, а сами школьники.
- **Клуб успешных людей (КУЛ)**, на ежемесячные заседания которого приглашаются успешные в своей области люди (юристы, кардиохирурги, инженеры, сенаторы и др.) для общения в неформальной обстановке со старшеклассниками. Они рассказывают, как учились, какие цели перед собой ставили, падали и поднимались, что планируют делать сейчас и т.д. Старшеклассники задают вопросы, фотографируются, думают (рис. 43).
- **Матч всех звезд**, в котором ученики получают возможность сразиться с учителями в волейбол, баскетбол и т.д. Вызывает неподдельный интерес не только у школьных обитателей, но и у жителей поселка.
- **«100 дней до ЕГЭ»**. В этот день одиннадцатиклассники проводят вечер в школе (по аналогии с акциями «Ночь в музее»), прощаясь с беззаботным периодом ученичества (детства), запускают отсчет интенсивного периода подготовки к ЕГЭ (рис. 44).



**Рис. 43.** Стенд, рассказывающий о встречах КУЛ  
Фото: Н.Л. Логотова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



**Рис. 44.** Бланк ЕГЭ как плакат в школьном коридоре,  
проект одного из учеников  
Фото: Н.Л. Логотова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Знакомство с образовательным процессом в «Школе Будущего» будет неполным, если не описать чуть более подробно **два события**: **«Стартовый семинар»**, запускающий проектно-исследовательскую работу десятиклассников, и **«Умное лето»**, подводящее итоги учебного года.

«Стартовый семинар» — первая вузовская форма организации учебных занятий, которая проникла в образовательную программу школы. Семинар, находящийся «в поле» дополнительного образования, дает старт обязательному курсу «Индивидуальный проект». По замыслу авторов стандарта, проект может быть как монопредметным, так и межпредметным, но результатом его должен стать отчуждаемый продукт, представление и защита которого говорят об уровне сформированности метапредметных компетентностей ученика.

Выстраивая динамику выполнения проекта (как прикладного, так и исследовательского) в университетской логике: представление темы, защита синопсиса (краткое изложение содержания) и итоговой работы, авторы курса ставят старшеклассника в ситуацию, которая формирует у него умение облекать идеи в форму проекта, самостоятельно планировать ход его выполнения, а также представлять результат, вступая в коммуникацию с незнакомыми людьми. Все это работает на формирование у молодого человека умения критически анализировать собственный опыт, находить ошибки и искать верные (оптимальные) решения. То есть параллельно с формированием способности к самообразованию (метапредметная компетентность) приобретается умение результативного взаимодействия с социумом, что является личностной компетентностью. Если эту мысль отрефлексировать, то получается, что речь опять идет о выполнении стандарта.

Вернемся к растяжке «Стартовый семинар» — «Умное лето» со стороны последнего. Учебный год десятиклассников не завершается в мае, а продолжается еще в июне<sup>62</sup>. Во время освоения модуля образовательной программы «Умное лето» старшеклассники параллельно принимают участие в трех видах деятельности:

1. Самостоятельно выбирают и выполняют какую-либо социально значимую работу: в доме престарелых, в приюте для бездомных животных, укрепляют дюны, помогают вожатым в летнем лагере и т.д. Задача — быть с теми, кто нуждается в поддержке: с детьми, пожилыми людьми, больными, животными, растениями и т.д. Принимая участие в этой работе, старшеклассники начинают понимать на деле, а не на словах, фразу Чарльза Диккенса: «В этом мире нет никого бесполезного, кто облегчает бремя другого» и, как следствие, становятся гражданами.
2. Посещают практикумы по отдельным предметам (иногда проходят на базе вузов-партнеров), которые не только способствуют закреплению приобретенных ими знаний и навыков в ходе выполнения практических заданий (еще одна возможность увидеть себя в профессии), но и формируют такие компетентности, как умение договариваться, управлять своим временем и т.д.
3. Совершают «образовательные экспедиции», в ходе которых группы старшеклассников выезжают в один из населенных пунктов области и проводят его комплексное изучение. Применяемые методы: наблюдение, анкетирование людей на улице, анализ объявлений (текстов), вывешенных на зданиях и т.д. Задача — понять, почему именно сюда приехали и живут здесь люди, чем они занимаются, какие природные и культурные ресурсы есть в этом населенном пункте, какова его история (рис. 42), имеются (если да, то какие) ли перспективы для развития и т.д.
4. Завершается модуль «Умное лето» рефлексией, которая проводится в микрогруппах и/или индивидуально с тьютором. Результаты образовательных путешествий защищаются публично, что становится еще одним образовательным событием, подводющим итог образовательной программе 10-го класса.

---

<sup>62</sup> Десять учебных дней, две недели.

## Оценка уровня достижений старшекласников как инструмент формирования системы ценностей школьного сообщества, образовательных результатов и точка роста учителей

Оценка — это планка, которую нормируют федеральные стандарты и школьные образовательные и учебные программы, а держит в руках педагог. Именно учитель, как заметил Филип Джексон, «призван постоянно выносить суждения о работе и поведении школьников и сообщать об этом учащимся и не только им...»<sup>63</sup>. От того, как именно школьные учителя «эту планку держат», — пользуются инструментом, который по науке называется «оценка уровня достижений обучающихся», зависит атмосфера в классе и, как следствие, формируется система ценностей данного сообщества. Руководители и учителя «Школы Будущего» это хорошо понимали и понимают, поэтому разработали и внедрили авторскую систему оценивания достижений школьников (старшекласников — в том числе).

Начнем с того, что используется в «Школе Будущего» не 5-, а 10-балльная шкала оценивания. Расширив области оценки «неудовлетворительно» и «отлично»<sup>64</sup>, учителя показали старшекласникам и их родителям, что есть разница между «плохо» и «очень плохо», с одной стороны, и «очень хорошо» и «отлично», с другой. К этому следует добавить, что само признание того, что здесь пятерку по традиционной шкале можно получить, не выполнив абсолютно все идеально, помогает двигаться к пониманию того, что школа — это место проб и ошибок, а не заучивания и трансляции образцов.

Следующий ход в работе со шкалой оценивания уровня достижений учащихся — переход от отметки, выставленной учителем в парадигме «вычитания» (что ученик не сделал из того, что ему было предложено), к накопительной отметке, призванной подмечать, что именно было сделано. В сочетании с введением критериев оценивания и дескрипторов, описывающих уровень сформированности тех или иных компетенций старшекласника, разработанных предметными кафедрами, это позволило перейти от «судейской отметки», выставленной учителем, к «экспертной оценке», обсуждение которой с учениками стало важнейшим элементом образовательного процесса, между учителями — способом согласования их позиций относительно общих целей, задач и одновременно — точкой профессионального роста. Если к этому добавить, что корректировка критериев оценивания и дескрипторов проводится предметными кафедрами ежегодно, то становится ясно, как именно в «Школе Будущего» производится согласование результатов, способов их достижения и инструментов измерения, то есть тонкая настройка (корректировка) образовательных программ.

<sup>63</sup> Джексон Ф. «Жизнь в классе» / пер. с англ. Р. Устьянцева, Т. Соколовой; под науч. ред. А. Сидоркина, Т. Соколовой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Сер. Библиотека журнала «Вопросы образования».

<sup>64</sup> Шкала оценивания здесь выглядит так: 0–3 — «неудовлетворительно»; 4–5 — «удовлетворительно»; 6–7 — «хорошо»; 8–10 — «отлично».

Еще один важный элемент системы — формула, которая включает констатирующее и формирующее оценивание уровня достижений старшеклассников. Разнообразные контрольные процедуры (контрольные — итоговые и текущие, проверочные, самостоятельные, ответ у доски и т.д.) вносят свой вклад в итоговую накопительную отметку. Причем, выставляя каждую из них, учитель составляет экспертное суждение в рамках строго определенного критериями и дескрипторами поля, что делает выставленную отметку ясной и ученикам, и их родителям. Так, например, выставляя оценку за выполнение практической работы по физике, учитель, изучая отчет, может выставить от 1 до 3 баллов за сделанные учеником выводы и от 1 до 2 баллов за качество произведенных расчетов и т.д.

В отличие от Лицея НИУ ВШЭ, формула оценивания не содержит творческого компонента, но участники олимпиад разного уровня поощряются тем, что, во-первых, их нельзя спрашивать в течение двух недель до события и неделю после него, и, во-вторых, если они и получают отметку, то выставлена она будет только в том случае, если превышает среднюю данного ученика по этому предмету. Так в школе были защищены от «учителя-собственника» инициативы школьников, что существенно повысило активность участия последних в олимпиадах, конференциях, экспедициях и т.д.

Здесь уместно сказать, что по некоторым видам оценочных процедур предусмотрен так называемый экстра-балл, который выставляется учителем за творческий подход, найденное неординарное решение задачи и т.д. В том числе такой балл может быть выставлен учителем по итогам участия старшеклассника в предметной олимпиаде.

Добавим, что такое участие в предметных олимпиадах, конференциях, как и проектная деятельность старшеклассников, трудно формализуется в виде критериев. Для решения оценки индивидуальных проектов применяется многопозиционное оценивание. Итоговая отметка, получаемая автором проекта, складывается из самооценки ученика, взаимной оценки (если проект выполнялся группой) и экспертной внешней оценки качества продукта и его представления (защиты). Здесь следует заметить — «пускать» учеников в процесс оценивания в российской школе не принято, но... необходимо, если мы на деле, а не на словах желаем реализовать «субъектно-субъектный» подход в своей школе, что неразрывно связано с десакрализацией образа педагога. Оппонентам этого напомним фразу Виссариона Григорьевича Белинского: «Как важен, велик и священ сан воспитателя: в его руках участь целой жизни человека. Ученик никогда не превзойдет учителя, если видит в нем образец, а не соперника...»<sup>65</sup>.

Система оценивания в «Школе Будущего» решает и другие задачи, в том числе подготовки выпускников к студенческой жизни и преодоления «эффекта первого сентября» — полноценного вхождения ученика в образовательный процесс после длительной паузы. Введение зачетных книжек потребовало от старшеклассников усилий для того, чтобы полученные ими отметки во время сессий (проводятся четыре раза в год) оказались там, где положено — в той самой зачетке, что не так просто, учитывая наличие преподавателей из вузов. Как здесь не вспомнить, что одна из задач школы — формирование навыков успешного студента. Приз же в виде мандарина, которым награждается школьник, получивший оценку «десять» (превосходно) в первый день после каникул<sup>66</sup>, помогает молниеносно включить их в работу, что весьма не просто, как известно.

<sup>65</sup> <<https://frazy.su/28533-city-ob-uchitele-i-pedagogicheskoy-professii>>.

<sup>66</sup> Идея педагогов Муниципального автономного образовательного учреждения СОШ № 28 Московского района Калининграда.



Подводя итог этому разделу, следует сказать, что опыт «Школы Будущего» показывает, как можно изменить ситуацию в аудитории, шире — в школе, потянув за ниточку, которая в Федеральном государственном стандарте называется «Требования к результатам освоения основной образовательной программы», а в педагогической действительности — «Система оценивания достижений школьников».



Первая половина 1960-х. Маленький Толя (ваш покорный слуга) по-детски искренне вел себя везде, в школе в том числе. Мне нравилось петь, и я пел на уроках музыки, которые в то время прямо так и назывались: «пение». Это вызвало гомерический хохот одноклассников, генетический код которых считал данный предмет «дополнительным», а потому требующим открытого презрения. Никогда не умел рисовать. До сих пор помню, как старательно выполненная мной зарисовка была поднята умелыми пальцами учителя и выставлена на всеобщее обозрение со словами: «Ребята, посмотрите, вот так не надо!». И в первом, и во втором случае (на пении и рисовании) я краснел, готов был провалиться сквозь землю.

Прошло больше шестидесяти лет. Но я до сих пор кожей чувствую горькую обиду и ощущение бесконечного стыда и за то, «что хочется», и за то, «что не можетя». Находясь на концерте, бывает, переживаю, что сижу в зале, а не на сцене у рояля. Быть может, именно те самые события (педагогические недоработки, мягко говоря, как я теперь понимаю) заставили меня дико сопротивляться и наконец бросить занятия музыкой, которые мне, обнаружив слух, организовали родители? Бродя по картинной галерее, случается, размышляю: стоило ли никогда не брать в руки ни карандаша, ни кисти, даже без особых перспектив выйти «на уровень»?

Одним словом, дорогие мои коллеги, всякий раз, когда ваша рука занесена над журналом и вы уже готовы произнести не всегда хорошо продуманные слова, вспоминайте бессмертные строки Ф.И. Тютчева: «Нам не дано предугадать // Как слово наше отзовется...»<sup>67</sup>. Уверен, что в «Школе Будущего» значимость оценивания поняли.

---

<sup>67</sup> «Нам не дано предугадать...»  
// Тютчев Ф.И. Полн. собр. соч.  
и писем в 6 т. М.: Классика,  
2003. Т. 2. Стихотворения,  
1850–1873. С. 197.

# Навигационный столб как миф, прожект, проект и концентрированная правда

Образовательную среду «Школы Будущего» опишем, предприняв попытку увидеть, как декларируемые коллективом ценности находят отражение в дизайне образовательного пространства. Причем основной акцент будем делать на решениях в области графического дизайна<sup>68</sup>, а не дизайна среды. То есть в фокусе нашего внимания будут не архитектура и интерьеры зданий и помещений, а дизайнерские решения как средство повышения результативности визуальной коммуникации между участниками образовательного процесса.

И еще одно предваряющее замечание. Следует признать (причины обсудим позже), что уровень обеспеченности<sup>69</sup> кампуса «Школы Будущего» превосходит даже некоторые частные школы, не говоря уже о государственных. Поэтому, чтобы привлечь внимание к содержанию настоящего раздела руководителей образовательных организаций с более скромным бюджетом, покажем, какую роль образовательная среда играет в реализации педагогической концепции, на примере решений, реализация которых не требует значительных капитальных вложений.

Знакомство со школой директор (рис. 41) (по его словам, подобную экскурсию могут провести 6–7 человек) начинает с демонстрации именно образовательной среды, взяв за точку тот самый «верстовой», или навигационный, столб (см. выше рис. 28). Его указатели «смотрят» в сторону вузов, о поступлении в которые мечтают нынешние одиннадцатиклассники. Таблички меняются от года к году, еще раз сообщая внимательному посетителю, что здесь готовы «прогнуться» под старшеклассников и совместно двигаться к намеченной цели. Вот вам и задана точка отсчета системы координат образовательного пространства «Школы Будущего», в котором уже произошла инверсия «Договора присоединения»<sup>70</sup>, являющегося несущей конструкцией как профильных, так и предпрофессиональных школ.

Само перечисление наиболее престижных университетов страны говорит о том, что это во многом мечты, прожекты, которые за год выпускникам предстоит преобразовать в проекты. Вот и получается, что столб — «миф», который, как однажды заметила английская писательница Дорис Лессинг<sup>71</sup>, «...не вымысел, а концентрированная правда»<sup>72</sup>.

Переведя взгляд с навигационного столба на вход в здание, видишь своеобразное «информационное табло возможностей» для тех, кто переступит его порог. Неидеальные с точки зрения дизайнера таблички на фасаде важны для прояснения посетителем содержания комплекса: самой школы, важных для ее самопрезентации людей (первого директора, например), большого количества самостоятельных спортивных, социальных и культурных организаций (в том числе и в первую очередь здесь расположенных), участвующих в реализации образовательных программ.

<sup>68</sup> Все, что относится к визуально-коммуникационным носителям («дорожные знаки, рекламные объявления, иллюстрации в журналах, упаковка... логотипы...») и по сути является таким же средством общения, языком, которым посредством графических решений доносятся до адресата определенные смыслы (Ньюарк К. Что такое графический дизайн? М.: Астрель, 2005. С. 6, 48).

<sup>69</sup> Директор школы в качестве моделей, которые представляются интересными с точки зрения построения старшей школы, перечисляет Лицей НИУ ВШЭ, школу «Корифей» в Екатеринбурге, указывает школу «Айб» в Ереване и «Эспоо» в Финляндии. Последние две, пожалуй, наиболее близки по инфраструктуре к «Школе Будущего» (наличие в комплексе весьма развитой спортивной инфраструктуры, производственных мастерских, детского сада, зеленых зон, лабораторий. Ср.: <<https://aybschool.am/ru/page/about-ayb-school>>, <<https://opinmaki.fi/en/rental/>> и <<https://opinmaki.fi/en/about-the-building/>>).

<sup>70</sup> В соответствии со ст. 428 Гражданского кодекса РФ, «Договором присоединения признается договор, условия которого определены одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах и могли быть приняты другой стороной не иначе как путем присоединения к предложенному договору в целом» <[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/9d688d8d974b72f3a0f35b2eee9605da4a2bddd0/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/9d688d8d974b72f3a0f35b2eee9605da4a2bddd0/)>.

<sup>71</sup> Дорис Мэй Лессинг (Doris May Lessing, 1919–2013) — английская писательница-фантаст, лауреат Нобелевской премии по литературе 2007 года с формулировкой: «За исполненное скелетиса, страсти и провидческой силы постижение опыта женщин».

<sup>72</sup> <<https://citaty.su/mify-citaty-i-aforizmy-o-mifax>>.



**Рис. 45.** Разводящая табличка в холле

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Внутри большого и сложно организованного здания школы есть продуманная система очень разных навигационных носителей<sup>73</sup>: разводящие таблички в холлах, задающие возможные направления движения учеников, обозначение этажей и поэтажного наполнения в лестничных пролетах, собственно указатели кабинетов (рис. 45–47). При этом следует заметить: все они выполнены так, что сотрудник дорожной инспекции отнес бы их к знакам информационным, а не предписывающим. Школа-то в селе Большое Исаково — выбора.

<sup>73</sup> На их анализе уже можно проиллюстрировать отражение базовых ценностей в том, как сознательно выстраивается образовательная среда, частью которой считается навигация. Например, в Лицее НИУ ВШЭ — еще одна из школ, к опыту которой здесь прислушиваются, — навигация, помимо прямых функций, также поддерживает корпоративное единство разных зданий Лицея, является инструментом маркетинга за счет стилистической однородности, отсутствующей в навигационных решениях «Школы Будущего» <<https://hsedesignlab.ru/project/designlyceum>>.



**Рис. 46.** Навигационные носители при входе

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



Рис. 47. Навигация на лестнице

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.



Рис. 48–49. Таблички на дверях кабинетов

Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ

Обеспечивая базовую потребность в понимании структуры здания и основных типов помещений в каждой точке «выбора», школа идет дальше, иллюстрируя ориентацию образовательной системы на развитие и взаимное уважение учащихся и педагогов. Перед входом в кабинет мы видим не только стандартную табличку, но и микростенд (рис. 48–49), на котором представлены те, кто в этом кабинете работает. Изучение этих информационных стендов показывает, что все они решают одну задачу: дать понять, что в этот класс всегда можно зайти, к его «обитателям» есть возможность обратиться, здесь готовы помочь. В отличие от табличек, выполненных промышленным способом, с дизайном здесь... Но содержание, форма (стихотворение, фото, шарж и т.д.), отражающие индивидуальность автора, — бюджетный вариант обеспечения еще одного системообразующего для «Школы Будущего» принципа: «Обязательным условием эффективности является не однонаправленное развитие учеников учителями, а их соразвитие в совместной деятельности».

Индивидуальные достижения педагогов и учеников — еще один тип информационных носителей, представленных в здании. Стены коридоров, поверхности ящиков индивидуального хранения вещей, перегородки учебных аудиторий — все это места «выставок достижений школьного хозяйства»: фотопроекты, выполненные учениками или учителями, репортажи со встреч с интересными людьми, персональные выставки, продукты индивидуальных и групповых проектов не лежат здесь в шкафах, а выставлены на всеобщее обозрение. За каждым решением не только техническое представление результатов, но и буквальная визуализация сути образовательного процесса, декларирующая общие ценности коллектива. Содержание определяет форму: надо заботиться о здоровье — вывешиваем майки лучших спортсменов, которые ежегодно выбираются общим голосованием. Думаем об экологии родного края — открываем для всех желающих музей песка, созданный совместно с приехавшими из других регионов школьниками и т.д. (рис. 50–55).





Рис. 50–55. Выставка достижений и маленькие чудеса «Школы Будущего»

Фото: Н.Л. Лозутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

В заключение данного раздела следует обратить внимание на то, что образовательная среда, вообще все, что мы видим в школе, — это результат совместной деятельности детей и взрослых, хозяев и гостей. Отсюда — веревки, сетки, магнитные доски на стенах, а не фабрично выполненные стенды, от руки написанные объявления, а не типовые номерки.

---

В художественном фильме «Дорогой мой человек», который я впервые посмотрел в самом что ни на есть нежном возрасте, меня потрясла сцена, в финале которой советский солдат отрывает номер с тюремной робы маленькой русской девочки, угнанной в Германию и потому не говорящей по-русски... Не знаю уж почему, но с той поры терпеть не могу номеров, в том числе в официальном названии школы.

Став директором школы № 388 Куйбышевского района Москвы, почему-то часто представлял картину: директора школ, собранные в «полки-районы», маршируют по Чистопрудному бульвару (там в это время находилось Министерство просвещения), все как один — в полосатых костюмах с номерами школ на спине. Как же хотелось тогда «выйти из ряда», приобретя имя не порядковое, а собственное (на некоторое время мечта осуществилась). Понимал, что это блажь, но...

«Школа Будущего» — имя собственное (вызывающее, раздражающее, даже, можно сказать, эпатажное). Оно должно «прорасти» не только в концептуальных документах и реальной ее деятельности, но и в средовых решениях, которые пока не являются распространенными и тем более типовыми (рис. 50, 52, 54), а работают на осознание целостности и ценности жизни в разных ее проявлениях. Отсюда — бельевые веревки в кабинете директора, на которые старшеклассники прикрепляют собственные предложения по изменению школьной жизни, отправляют «на просушку», как здесь говорят; кресло, помогающее принимать вертикальное положение тем, кто передвигается на коляске, и т.д.

Очень надеюсь, что знакомство с описанными выше «крупными педагогическими золотами» прииска «Большое Исаково» запустит мыслительную деятельность директоров российских школ в направлении «очеловечивания» дизайна зданий, в которых располагаются возглавляемые ими образовательные учреждения. И тогда, возможно... Впрочем, если задумаются — уже хорошо...

---



## Проговоренный, но не прописанный конструкт качества образования «Школы Будущего»

Организационная культура, или уклад, школьной жизни, как вслед за Филипом Джексоном любил говорить Александр Наумович Тубельский<sup>74</sup>, — это скрытое содержание образования, его скрытый учебный план<sup>75</sup>. Несколько упрощая, заметим, что наряду с формальными институтами (formal curriculum), в которых функции, средства и методы функционирования регулируются государством (стандарт, примерные программы, рекомендованные к использованию средства обучения и т.д.), существуют и неформальные (hidden curriculum) — традиции, обычаи, неписанные правила, практикуемые именно в этой образовательной организации. Применительно к социализации как одной из основных задач, которые решает школа, формальные институты определяют принадлежность школы к стране, региону, неформальные — обуславливают ее индивидуальность.

Продолжим цепь начатых размышлений. Если формальные институты определяют правила и инструкции, неформальные — традиции, то последние могут существенно влиять на применение. Так, например, привлечение внимания учителей к оцениванию выполнения учениками правила «приветствие старшего вставанием» говорит и о централизации власти в его руках, и об адекватности социальных норм, работающих на данной территории. Переговоры же старших с младшими о необходимости выполнения этих правил — стремление избежать конфронтации. Вот и получается, что максима Шарля-Луи де Монтескье работает в селе Большое Исаково в полный рост: «Мы получаем три образования: одно от наших родителей, одно от наших учителей и одно — от окружающего мира. Третье образование опровергает все то, чему нас научили первые два». Дискуссия о правилах в рамках традиций — инструмент переговоров, но не инструкций.

Внимательное изучение ситуации в «Школе Будущего» позволяет утверждать, что культура взаимоотношений участников образовательного процесса в ней — это и есть то самое основание, тот самый «скрытый куррикулум», на котором строится модель школы. *«Когда я встречаю новеньких, — рассуждает одна из старшеклассниц, — они мне говорят, что у нас здесь очень дружелюбная атмосфера, что в других школах (тех, где они учились раньше) такого нет. Здесь все помогут, все подскажут, а в старых школах... все какие-то злые...».*

Если попытаться разобраться в «природе» этого, начинаешь видеть те усилия, которые идеологи школы прикладывают для формирования единого понимания целей и задач старшей школы у всех, кто в ней работает. Регулярные встречи, стратегические сессии по проектированию и перепроектированию модели образовательной организации, совместное тактическое планирование (возможно, сценирование) учебной четверти — все это в «Школе Будущего» норма, работающая на синхронизацию

<sup>74</sup> Александр Наумович Тубельский (1940–2007) — советский и российский деятель образования, президент «Ассоциации демократических школ» (Россия), кандидат педагогических наук, создатель и директор «Школы самоопределения» (школа № 734 города Москвы), заслуженный учитель Российской Федерации.

<sup>75</sup> Джексон Ф. «Жизнь в классе» / пер. с англ. Р. Устьянцева, Т. Соколовой; под науч. ред. А. Сидоркина, Т. Соколовой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Сер. Библиотека журнала «Вопросы образования».

действий педагогов. В сочетании с форматами, в которых учителя совместно работают со старшеклассниками (взаимная экспертиза и консультация при выполнении индивидуальных проектов и исследований, например), они обеспечивают единое понимание того, что хорошо и что плохо, — проговоренный, но не зафиксированный письменно конструкт качества образования.

---

Идем по школе с директором. Гостей здесь не замечают — привыкли. От директора не шарахаются, в стенку не вжимаются, к другой лестнице не стремятся. Более того, самые отчаянные «младшие» подходят, проверяя себя, как мне показалось, и приветствуют лидера рукопожатием, что, как считывается у лиц взаимодействующих, доставляет удовлетворение обоим. Все по Петру Алексеевичу Романову: «Подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство!». Подростки спуют, бесятся, как говорят традиционные халдеи с опытом. «Возрастная психология, все-таки, наука», — про себя думаю я. Старшеклассники обоих полов сбиваются в стайки — боязливо стремятся сблизиться, но парочек нет. «Не Москва», — делаю заключение.

Звонок застает нас в спортивном зале — гордости руководителя. Пока он повествует об открытии скалодрома, которое для него чуть не закончилось потерей авторитета (инвестор неожиданно решил ему предоставить «право освоения первой стены»), в зал входят третьеклассники. Все в красивой спортивной форме. Свисток учителя, побежали... В углу, у колонны, стоит мальчик и горько плачет. Учительский инстинкт включается — начинаем выяснять у несчастного, что, собственно, случилось. «Формы нет, мама не дала. У меня освобождение от физкультуры...». «Надо потерпеть недельку, — говорим, — ну что подедаешь...». Как-то успокаиваем и переходим в другой зал. Здесь уже старшеклассники, вслед за Ювеналом доказывают, что «в здоровом теле — здоровый дух». Смотрю на лавочки, где, как правило, сидят «временно освобожденные». Никого, совсем.

Хорошо им, судя по всему, здесь (спорт — концентрированное зеркало человеческих отношений, физкультура — школьных): астеников не заставляют висеть на турнике, не слишком стройных — бегать... Похоже, учителя «будущего» не проходят программу, а работают с конкретным ребенком, маленьким, но вполне человеком. Вот и отвечают они на это пожатием руки, улыбкой и отсутствием массовых медицинских отводов.

---





---

## О модели управления «Школой Будущего» и ее директоре — катализаторе (если не детонаторе) мыслительной раскованности учеников и сотрудников школы

---

Сопоставляя схему управления «Школой Будущего», описанную в нормативных документах, с реальностью, начинаешь понимать, что их здесь, на самом деле, две: формальная и скрытая.

Формальная мало чем отличается от той, которую мы наблюдаем в подавляющем большинстве школ: директор, заместители. Заведующие кафедрами (не руководители методических объединений), отвечающие за качество преподавания предметов. Управляющий совет. Ну, тьюторы. Все укладывается в давно освоенные массовой практикой рамки. Проверенная управленческая конструкция обеспечивает бесперебойное функционирование муниципального образовательного учреждения.

Однако чуть более глубокое знакомство с реальностью говорит о том, что какой-то другой механизм обеспечивает стремительное и постоянное движение вперед уже не муниципального учреждения, а образовательной организации. Действительно, какие такие управленческие интервенции позволили: собрать уникальный своей нестандартностью педагогический коллектив, определенная часть которого готова тратить на дорогу в школу (не институт, не банк и т.д.) значительное время; привлечь к реализации образовательных программ областные федерации джиу-джитсу и прыжков на батуте; «затащить» в здание спортивный клуб «Цоколь» и областной «Центр развития перспективных направлений культуры», запустить работу Школы художественной гимнастики олимпийской чемпионки Анастасии Назаренко (рис. 56–58) и т.д.?

Анализ этого феномена привел нас к умозаключению, что вторая, скрытая, реальность (как здесь не провести параллель со скрытым учебным планом) сочетает сразу несколько бизнес-моделей, которые руководство школы, сознательно или интуитивно, применяет в повседневной деятельности. Проиллюстрируем эту мысль конкретными примерами.

Одна из наиболее популярных бизнес-моделей — «Партнерский клуб». В определенной степени любая школа — партнерский клуб, так как она «продает» товар определенной группе пользователей: родителям и их детям. Но массовая школа предлагает установленный набор «товаров», которые потребители обязаны потреблять. Здесь же, в «Школе Будущего», задумались, какой перечень товаров (услуг) нужен и как он соотносится с определенными стандартами. Так в школе появилась модель, интегрирующая общее и дополнительное образование, и возникла идея привлечения партнеров для ее реализации. Школа в данном случае выступает агрегатором спроса и предложения, организатором их взаимовыгодной «встречи».



**Рис. 56–58.** Анонсы и помещения программ дополнительного образования «Школы Будущего»  
Фото: Н.Л. Логутова, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Продолжением первой (или ее частью) используемой школой бизнес-модели является «Комплектация»: реализация родственных основным дополнительных образовательных услуг. Подобно автосалону, школа не только продает автомобиль, но и предлагает его техническое обслуживание и государственную регистрацию при покупке, например. Не только учит детей, но и организует их досуг, а также досуг их родителей. Вот вам и спортивный клуб «Цоколь», в котором занимаются и дети, и родители, и сельчане.

Первые две родственные, на наш взгляд, бизнес-модели продолжает третья — «Краудсорсинг». Это реализация образовательных задач посредством привлечения родителей и заинтересованных лиц, мало востребованных массовым бизнесом, которые работают практически бескорыстно, «за интерес», как говорится<sup>76</sup>. Результат: строительство на спонсорские

<sup>76</sup> Хрестоматийный пример — «Википедия».

деньги парусно-гребной базы у озера Чистый пруд, где занимаются более ста школьников; уже упомянутый нами выше скалодром и т.д.

И, все-таки, главной является реализация в школе бизнес-модели «Лояльность». Ее суть состоит в ориентированности на клиента, предоставлении качественной услуги, позволяющей все время привлекать новых потребителей (напомним, что сегодня в школьном здании, проектная мощность которого составляет 1000 человек, учится 2100), и использовании проектного подхода в управлении, который предполагает отказ от регулирования в пользу распределения полномочий и координации деятельности.

Итак, качественное функционирование (все, что обещано государством, дадим на высоком уровне) обеспечивается во многом традиционными структурами управления, тогда как «шаги развития» — реализацией проектного подхода. Как здесь не вспомнить, что слово «проект» происходит от латинского *projectus*, что означает «брошенный вперед». Кто-то из сотрудников или учеников (вспомните веревки для «просушивания» предложений школьников в кабинете директора», рис. 32, 33) генерирует идею, реализация которой поддерживается (не поддерживается) администрацией школы и затем реализуется временным коллективом. Важно, что новые управленческие, обеспечивающие и другие институты не появляются, так как реализация замысла имеет определенное, ограниченное время жизни (это же проект).

Вышеописанная модель, сочетающая традиционное администрирование, обеспечивающее стабильное функционирование школы, и проектный подход в управлении ее развитием, вполне тиражируема. Правда, в этой схеме абсолютно уникальна роль директора, который выступает как катализатор (если не детонатор) мыслительной раскованности учеников и сотрудников школы. Как здесь не вспомнить Уильяма Артура Уорда, который говорил: «Посредственный учитель излагает. Хороший учитель объясняет. Выдающийся учитель показывает. Великий учитель вдохновляет».

---

## Несколько слов в заключение

---

Метафора школы — лоскутного одеяла, подаренная Константином Серёгиным, не оставляла нас все время описания модели «Школы Будущего». Рачительный хозяин «натащил» сюда всего: что нужно, может пригодиться, пока полежит... На всякий случай, одним словом. Но все эти образовательные лоскутки здесь пришиты друг к другу не плотно — могут сосуществовать, работать на одну идею, а доведется — живут своей собственной жизнью. Получается, что, находясь в школе, человек погружается в перенасыщенный культурный раствор, плотность которого не подавляет его индивидуальность.

Может быть, для решения именно этой задачи члены ученического самоуправления собираются «на пиццу» в кабинете директора, который уехал к начальству, и в его отсутствие строят планы на будущее, а учителям предоставлено право выбора «мест повышения квалификации», что повышает их субъектность, превращая из исполнителей в соучастников, конструкторов модели школы? Возможно, именно по этой причине учитель истории поселковой школы интересуется у гостей из НИУ ВШЭ, только что посетивших его урок, не тем, как он им глянулся, а перспективами внесения новых поправок в государственный стандарт...

Впрочем, как бы то ни было, «Школа Будущего» жива, пока в социальных сетях можно увидеть полилог:

- *Хотели записать сына в школу — прописка нужна?*
- *Да, прописка нужна. Мы еще не ходим, но узнавали...*
- *А временная прописка не прокатит? Там проверяют как-то?*
- *Может и прокатит. Я не знаю. Будем прописываться...*

«Школа Будущего» жива. Но как жаль, что для значительной части россиян она является только ориентиром. Именно по этой причине, вопреки правилам, в названии оба слова писали с большой буквы.

## Возможные направления экспериментальной работы

Использование чьего-то опыта в образовании чрезвычайно распространено. Существует у директоров и экспертов устоявшийся термин, характеристика опытного работника — «насмотренность». В «Школе Будущего», о которой шла речь в данном разделе монографии, есть, как понял заинтересованный читатель, что посмотреть. Мы уверены, что каждый увидит что-то свое. Вместе с тем как люди, не только познакомившиеся с текстом, но и создававшие его, попробуем дать рекомендации для проведения экспериментальной работы.

**Первое направление определим так: интеграция общего и дополнительного образования как инструмент повышения уровня возможностей, предоставляемых старшекласснику для достижения им поставленных и согласованных образовательных результатов (качества образования) и одновременно как механизм обновления педагогических практик.**

Посмотрим сначала на интеграцию общего и дополнительного образования как на инструмент повышения его качества. Традиционный школьный учебный план предоставляет ученику три возможности выбора, а именно:

- 1) регулирование учебной нагрузки путем определения старшеклассником предметов, изучаемых на базовом и профильном уровне;
- 2) определение набора элективных<sup>77</sup> курсов, то есть возможность выбрать из отобранных;
- 3) факультативные<sup>78</sup>, то есть необязательные курсы.

Все три действия объединяет то, что старшеклассник делает для себя выбор из уже для него отобранного государством или школой. В этом смысле все эти выборы одного уровня.

Совершенствуя процесс интеграции общего и дополнительного образования, **школа сначала переходит от случайного набора кружков, секций, клубов к их внутренней согласованности (первый шаг экспериментальной работы)**; затем **определяет возможности их консолидации с основной образовательной программой (второй шаг)** и, наконец, меняет масштаб проектирования — **строит пространства общего и дополнительного образования относительно задач, которые решает школа (третий шаг)**.

Если принять эту логику, можно сказать, что «Школа Будущего» прошла все три шага интеграции. Разнообразное, эмпирически сложившееся пространство дополнительного образования сначала работало на создание условий для вовлечения старшеклассников в мотивированную образовательную деятельность (первый шаг), затем кружки и секции стали модулями профильных и предпрофессиональных программ: увеличение возможности большее число предметов изучать на профильном уровне, освоение технологий через тематические модули в основной школе, обеспечение полноценной реализации проектной деятельности как ключевого элемента Федерального государственного образовательного стандарта (второй

<sup>77</sup> Electus — в переводе с латинского языка означает избранный, отобранный.

<sup>78</sup> Facultative — переводится с английского как факультативный, необязательный.

шаг), и, наконец, введение института «вторых консультантов» как реализация концептуальной идеи образовательной организации: осознанный, осмысленный, ответственный выбор (третий шаг).

Сегодня, как нам видится, «Школа Будущего» стоит на пороге выхода на новый (второй) уровень интеграции общего и дополнительного образования. Открывая школу, предоставляя старшекласснику возможность инициативно включить какой-либо образовательный модуль в индивидуальную программу, организация разделяет со школьником (его семьей) право на формирование образовательного пространства, создание собственного. При этом школа понимает, что полноценными членами педагогического коллектива становятся организаторы олимпиад, конференций, заочных школ, спортивных секций и т.д. На наш взгляд, освоение этого уровня — задача чрезвычайно сложная, так как, во-первых, у участников образовательного взаимодействия (у любого человека) присутствует ментальная инерция («как есть — так и надо»), и, во-вторых, сам выход образования за пределы школы допускает к работе с детьми людей «необученных», что, как принято считать, не что иное, как «педагогическая ересь». Мы ведь как только задумываемся об образовании — вспоминаем школу, как только начинаем разговор о школе — в голове возникают очертания школьного здания. Мир же стал другим — открытым, а каждое время задает свои критерии качества образования.

**Открытость школы как социального института работает на решение второй задачи — обновления педагогических практик.** Сам факт появления в школе «других» взрослых, обладающих отличным от учителей социальным опытом, меняет характер общения между участниками образовательного процесса. Не говоря о том, что практики работы старших (неуместно определить их как учителей) ориентированы не столько на приобретение старшеклассниками определенного набора умений, сколько на развитие универсальных (межпредметных и личностных) компетентностей. Практика проблемного общения в предметном (точнее — межпредметном) поле, присутствующая здесь, не может не проникнуть в область основного образования, трансформируя как содержание деятельности учителя и ученика, так и характер взаимодействия между ними.

**Если читатели — руководители образовательных организаций поймут по пути интеграции пространств общего и дополнительного образования (шаги 1–3, выход на второй уровень интеграции), им следует задуматься над соблюдением следующих принципов,** которые необходимо будет обеспечить решением определенного набора организационных задач:

1. **«Равновесность» кандидатов.** Если альтернатива предполагает, что ученик выбирает между курсами, которые ведут учитель, преподающий предмет инварианта учебного плана, другой школьный педагог и приглашенный специалист, то выбор предопределен. Необходимо нормативно регулировать процесс. Например, элективные курсы данной образовательной области не ведут педагоги, преподающие в этом классе (потоке) предметы инварианта учебного плана, или ученик не может выбрать элективные и факультативные курсы, которые преподает один учитель и т.д.
2. **Равенство образовательных областей.** Во-первых, возможности выбора элективных, факультативных курсов, секций, клубов должны быть равномерно распределены по образовательным областям. Во-вторых,

следует компенсировать исторически сложившиеся «перекосы» образовательного стандарта российской школы (искусство, физическая культура, технологии традиционно считаются в нашей школе второстепенными).

3. **«Полноценность» курсов дополнительного образования.** В расписании они должны занимать равное место с предметами основной образовательной программы. Их не следует ставить первыми и последними уроками, например, учитывать достижения школьников по ним наряду с учебными предметами и т.д.

Соблюдение обозначенных выше принципов и решение задач ресурсной обеспеченности преподавания курсов дополнительного образования (как правило, это требует немалых затрат), доступности занятий по курсам дополнительного образования (трансфер, если они реализуются вне школы, согласованность расписания занятий и т.д.) поможет сделать так, чтобы в школе было неоднобразное, привлекательное для ученика образовательное пространство.

### **Второе направление экспериментальной работы — практико-ориентированные проекты как катализатор «живого знания».**

Выше мы уже говорили о проектной деятельности школы как интеграторе пространств общего и дополнительного образования. Думаем, что представленные в настоящей монографии материалы могут быть использованы руководителями школ в своей работе. Вместе с тем мы предлагаем попросить внедрить в свою деятельность еще одну находку авторов модели «Школы Будущего»: оживить учебную деятельность старшеклассников (шире — школьников) за счет использования практико-ориентированных проектов.

Сначала приведем цитату Алексея Николаевича Леонтьева: «Значит, тот смысл, который приобретает для ребенка предмет его учебных действий, предмет его изучения, определяется мотивами его учебной деятельности. Этот смысл и характеризует сознательность усвоения им знаний. Значит, недостаточно, чтобы ребенок усвоил значение данного предмета, безразлично теоретическое или практическое, но нужно, чтобы он соответственно отнесся к изучаемому, нужно воспитать у него требуемое отношение. Только при этом условии приобретаемые им знания будут для него живыми знаниями (курсив В.П. Зинченко. — *Примеч. авт.*), станут подлинными “органами его индивидуальности” и, в свою очередь, определяют его отношение к миру»<sup>79</sup>. Иными словами, знания становятся средством действия («живыми»), если они школьнику зачем-то нужны и, как следствие, присвоены.

Если согласиться с этим положением, становится видна ограниченность исследовательских проектов, которые применяются в школе. В результате участия в учебно-исследовательских (по сути, квазиисследовательских) проектах старшеклассник получает новое знание для себя, в подавляющем большинстве случаев — не для науки, что существенно снижает мотивацию исполнителя, а значит — образовательную результативность проектной деятельности.

Переход от использования учебно-исследовательских проектов к практико-ориентированным, результатом выполнения которых является

---

<sup>79</sup> Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975. С. 299. Цит. по: Зинченко В.П. Психологическая педагогика. Материалы к курсу лекций. Ч. I. Живое Знание. Самара, 1998 <<https://psychlib.ru/mgppu/ZZH-1998/ZJZ-001.htm#p1>>.

продукт, который может использоваться (быть внедренным в практику) как исполнителем, так и окружающими (заказчиками), принципиально меняет ситуацию.

Выше мы упоминали проекты электрической турбины на водосточных трубах и солнечной батарее, энергия которых может быть использована для зарядки мобильных телефонов; изучение гендерного и возрастного состава нарушителей правил дорожного движения на регулируемых переходах и т.д.

Приведем еще один пример<sup>80</sup>. Изучив актуальные для школьников проблемы, десятиклассница установила, что больше всего старшеклассников волнует проект создания в рекреациях мест для общения на переменах, что требовало креативного решения в условиях переполненного здания. Проектная идея состояла в создании скамейки-подоконника, изготовление которой потребовало от исполнителя ознакомления с вариантами разрешения подобных проблем, освоения программы для выполнения чертежа, расчета бюджета, привлечения исполнителей для производства, не говоря уже о том, что пришлось проводить переговоры с учителями, для которых картина сидящих на приступке окна школьников является крамолой, и т.д. Проект был реализован. Его оценка — интенсивность использования скамеек-подоконников (рис. 41). Нужна ли здесь отметка — не уверены.

**Если руководители школ примут решение об использовании практико-ориентированных проектов в своих школах, они должны иметь в виду следующее:**

1. **Продукты проектной деятельности должны** быть соотнесены с интересами школьников и/или потребителей вне школы, **решать какую-либо (чью-то) социальную проблему**, менять качество жизни на территории: скамейка-подоконник, разработка системы навигации для жителей, включая определение мест, где нужны регулируемые и нерегулируемые переходы.
2. **Проект должен формулироваться очень конкретно.** Например, «Будем творить добро», «Театр одного зрителя» — подготовка и проведение представлений для тех, кто не выходит из дома. При такой постановке вопроса легче выстроить структуру деятельности, определить потенциальных исполнителей и т.д.
3. **Необходимо найти заинтересованных разрешение проблемы, что определяет источники финансирования.** Так, инвестором проекта «Нарушители правил преодоления регулируемых переходов» может стать местное отделение ГИБДД, проекта «Конструктор учебного плана по ФГОС СОО»<sup>81</sup> — региональная система образования, а создания скамейки-подоконника — администрация школы и т.д.

При этом очень **важно тщательно соблюдать «взрослые» требования к корректности проведения предпроектных исследований, самому процессу проектирования** (связывания в одно целое замысла преобразующего (созидающего) действия, его исполнения, результатов и последствий). Представление результатов проекта должно проводиться без каких бы то ни было скидок на возраст исполнителей. Определение старшеклассника как ответственного исполнителя, который сначала ищет решение, затем — отстаивает, взаимодействуя с заинтересованными окружающими, есть не что иное, как лично окрашенное учение, в результате которого молодой человек не только приобретает то самое «живое

---

<sup>80</sup> Подробнее см.: Голубицкий А.В. Формирование исследовательского потенциала и проектной компетентности школьников // Народное образование. 2022. № 2.

<sup>81</sup> Проект «Конструктор учебного плана по ФГОС СОО» выполнен выпускником 2017 года Семеном Чупиным.



знание», но и проживает этап социального взросления. Именно по этой причине считаем уместным, завершая настоящий раздел, привести цитату из статьи директора «Школы Будущего» Алексея Викторовича Голубицкого: «Мне часто приходится сталкиваться с таким описанием подростков со стороны учителей и родителей — они ничего не хотят, не проявляют инициативу, ни к чему не стремятся. Антон Семенович Макаренко объяснял это неправильно организованным образовательным процессом, он писал, что “инициатива придет тогда, когда есть задача, ответственность за ее выполнение, ответственность за потерянное время, когда есть требование коллектива”. Поэтому так важно создавать в школе условия для решения реальных, а не только учебных задач»<sup>82</sup>.

**Третье** рекомендуемое нами **направление экспериментальной работы** следует из попыток идеологов проекта «Школа Будущего» **«открыть» образовательное пространство школы**, «вынести» места встреч учеников со старшими из школьных аудиторий, что нарушает монотонность классического учебного процесса, вносит в него тот самый диссонанс, который из гаммы делает музыкальное произведение.

Уроки технологии в колледжах, образовательные экспедиции в вузы, учреждения науки и культуры, занятия по биологии в оранжерее, просто на открытом пространстве, специально подготовленном «классе» парусно-гребной базы — все это элементы складывающейся модели открытого образования.

Следует понимать, что само по себе открытие пространства не самоцель. Наряду с возможностью решения учебных здесь решается целый комплекс социальных задач. Так, например, если отказаться от строгого деления школьников по возрасту, то каждого ученика можно поставить в ситуацию, позволяющую ему освоить сразу несколько ролей. Кроме того, появляется стимул к сотрудничеству, взаимопониманию, возникают предпосылки для проявления и развития лидерских качеств и т.д. Не говоря уже о том, что появляется возможность связать актуальные научные проблемы (экология, например) с их локализацией к местности, на которой школа расположена и, как следствие, содержание образования соотносится с жизненным миром молодых людей, опытом.

В том случае, **если руководители школ принимают решение о создании специальных, вынесенных из школьного здания мест занятий, им следует задуматься над следующими вопросами:**

1. Какой набор задач решается при проведении урока в музее, обсерватории или медицинском учреждении? **Если речь идет лишь об обеспечении учебного процесса недоступными школе средствами обучения, то имеющиеся сегодня цифровые платформы решают эту задачу. Если же к этим задачам прибавляются возможности осуществления профессиональных проб** (классический пример — студент-первокурсник в анатомическом театре), а также **создается разновозрастная группа**, где автоматически включается сотрудничество и наставничество, то **игра начинает стоять свеч**.
2. Организуя учебные **занятия вне школы, целесообразно заранее распределить ведущие роли, часть которых отдать старшеклассникам**. Они могут выступить в роли консультантов, примерив на себя выполнение функции педагога. Отчасти **любое такое занятие проводится по технологии «Перевернутый класс»**. Не сделаете так, отда-

---

<sup>82</sup> Голубицкий А.В. Формирование исследовательского потенциала и проектной компетентности школьников // Народное образование. 2022. № 2.

дите (возьмете) бразды правления в руки учителя — получите группу российских школьников-экскурсантов в музее изобразительного искусства. Школьники должны быть заняты, заранее знать, что, как и зачем они будут делать. Только в этом случае можно рассчитывать на то, что занятие принесет результаты.

3. **Подобные занятия чаще всего проводятся в форме практического занятия, диалога, игры**, то есть занимают продолжительное время. **Попытка вынести их на выходной и/или вторую половину дня делает эти занятия в представлении школьников вторичными** (соблюдение принципа «полноценности» курсов дополнительного образования, см. выше). Поэтому надо либо выделять на проведение таковых достаточно времени (например, **делая межпредметными, что позволяет и увеличить учебное время, и обеспечить присутствие на учебном занятии нескольких педагогов**), либо отказаться от их проведения.

И наконец, **четвертое возможное направление поиска**, в основе которого лежит опыт работы «Школы Будущего»: **разработка интерфейса, поддерживающего коммуникации** и, как следствие, оказывающего положительное влияние на образовательные результаты учащихся.

Среди факторов среды, оказывающих хорошее действие на образовательные результаты, исследователи выделяют «присваиваемость» и возможность влиять на среду. Высокий уровень воздействия педагогов и школьников на образовательную среду «Школы Будущего» обеспечивается за счет того, что разного рода дизайнерские решения возникают и реализуются участниками образовательного процесса. От решений, инициированных администрацией («столб мечты» при входе, основные навигационные носители, выполненные в одной стилистике и на профессиональном уровне), выстраивается окказиональная коммуникация: собственные указатели для санузлов, таблички с мотивирующими надписями, мотивирующие надписи у дверей и т.д.

Все это создает управляемую коллективом удобную для пользователей среду (user friendly), где случайные в плане общей концепции брендинга или дизайна здания элементы становятся системообразующими, полноценно решающими вопрос коммуникации всех «обитателей» школы.

Элементы подстраиваются «под потребителя» — альтернативные таблички с тематикой Гарри Поттера, явно сообразные интересам определенной возрастной аудитории, появляются на дверях санузлов, где выключатели продублированы так, чтобы ученик начальной школы сам мог включить свет. Носители производятся из подручных материалов — печатаются на принтере, выжигаются и т.д. Это не исключает, что определенная часть элементов навигации может быть выполнена производственным способом. Так, например, мотивирующие надписи на зеркалах вряд ли made in «Школа Будущего», но точно copyright «Школы Будущего». Обилие информационных носителей, создаваемых участниками образовательного процесса, и понятная всем (в том числе — пришедшим сюда впервые) навигация обеспечивают возможность вступить в продуктивное взаимодействие немедленно: как адресат (получатель), а по мере погружения в жизнь школы и самостоятельно — в качестве инициатора. Получается, что создание элементов коммуникации всеми участниками процесса — от управленческой структуры и педагогов до учеников разных возрастных групп — одновременно и способ вовлечения и приобщения к корпоративной культуре всех, и собственно способ коммуникации.

**Таким образом, можно предположить, что постоянное совершенствование системы визуальных коммуникаций может в любой школе стать эффективным механизмом формирования жизненных ценностей, становления корпоративной культуры.**

Если идти по пути «Школы будущего», то руководству образовательной организации следует согласиться с тем, что на первом этапе все участники процесса становятся равноправными творцами среды, понимающими общие правила. Когда же все участники процесса примут общие ценности и правила поведения, можно говорить о следующем этапе развития, а именно об упорядочивании стихийно сложившейся информационной системы на визуальном уровне, то есть о внедрении корпоративного стиля. Обратим внимание на то, что на этом этапе (переход от выполнения недорогих информационных носителей из подручных средств и расходных материалов, имеющихся в распоряжении практически любой школы, которые не так трудно заменить, к дизайнерским решениям) могут появиться риски излишней формализации, однако, как кажется, если над задачами упорядочивания уже сложившейся системы, над редизайном действующего интерфейса будут работать те, кто понимает ценности школы, может получиться еще более совершенный и узнаваемый образ школы. Поэтому представляется, что анализ существующей системы информационных носителей, составление технического задания, описывающего варианты применяющихся решений, их классификацию и сценарии использования, может стать весьма ценным заданием для очередного проекта, выполненного старшеклассником. Поиск решений, внедряющих фирменный стиль и разрабатывающих удобные и узнаваемые шаблоны для основных типов коммуникаций, может стать еще одним проектом.

---

# «ЛЕТОВО» — НЕГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДМОСКОВНАЯ ШКОЛА СТАРШЕКЛАССНИКОВ, ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАНИЯ

---

СССР во мне не кончается и не кончится никогда. Это я отчетливо понял, когда подъезжал к комплексу зданий школы «Летово», расположенных неподалеку от Москвы. Приземистые современные строения не только не испортили природу любимой средней полосы, а облагородили еще совсем недавно хорошо известный аборигенам пустырь, что между Киевским и Калужским шоссе. Учебные корпуса, дома для проживания учеников и учителей, теплица, спортивные сооружения и другие строения умело вписаны отечественными и зарубежными архитекторами-профессионалами в существующий ландшафт. Все это сдержанное великолепие, которое, как потом выяснилось, является едва ли не главным «магнитом» для поступающих, вызвало хорошо знакомую советскому туристу реакцию при виде какого-либо исторического памятника: «Не может быть потому, что быть не может...». Дальше хочется ущипнуть себя и убедиться, что все это на самом деле.

Проникновение внутрь не позволяет посетителю «закрыть рот»: стеклянные стены учебных аудиторий дают возможность наблюдать происходящее внутри в режиме немного кино; планировки пространств одного вида таковы, что перемещающиеся по ним обитатели все время встречаются друг с другом, другого — дают возможность человеку уединиться, подумать, поговорить с самим собой. Но что особенно важно, по зданию ходят в определенном стиле одетые (формы нет, но дресс-код соблюдается), очень занятые, точно знающие, что именно будут сейчас делать, но вполне счастливые молодые люди. Это однозначно читается по их лицам, слышится в причудливой смеси английской и русской речи, обрывки которой, хочешь или



не хочешь, доносятся до твоего уха. В какой-то момент, увидев свое отражение в стеклянной стене, я подумал, что стиль Camel, столь почитаемый мной как представителем поколения семидесятников, диссонирует с окружающим: переживаний у меня было больше, определенности в достижении поставленной цели — куда как меньше.

Впрочем, все это — только картинка, «одежка», по которой, как известно, встречают... А что под ней кроется? В какой степени модель школы «Летово», соединяя лучшие отечественные и мировые образовательные практики, достигает заявленной цели, гласящей, что это «частная **некоммерческая школа для способных и мотивированных учеников, которая дает высочайший уровень академических знаний, целенаправленно развивает личность учащегося и открывает двери в лучшие университеты мира...**»<sup>83</sup>. Что, кем и как, и главное — почему именно так, а не иначе здесь делается? Попытке ответа на эти вопросы посвящен настоящий раздел книги.

---

Идея создания школы «Летово» (далее — «Летово») принадлежит российскому предпринимателю и филантропу Вадиму Николаевичу Мошковицу. Не слишком удачный опыт комплексной застройки территорий в Новой Москве побудил «страшно упрямого», по его собственным словам, выпускника легендарной московской 57-й школы инвестировать свои личные средства в преобразование участка земли в 38 гектаров в ближайшем Подмосковье, задав, таким образом, через построенную и функционирующую школу, прилегающую к ней территорию, возможный стандарт качества жизни россиянина. Так 1 сентября 2018 года в поселении «Соленское», примыкающем к МКАД, открылась школа-пансион, в которой сегодня учатся чуть менее 1 тыс. высокомотивированных школьников 7–11-х классов, представляющих примерно половину регионов страны. Здесь, независимо от достатка их семей, они получают качественное образование мирового уровня для того, чтобы продолжить обучение в лучших вузах страны и мира.

Вадим Николаевич утверждает, что «хорошая» школа — та, в которой потенциал учителя расположен в зоне «бесконечность плюс», но главное знание о том, как учить, принадлежит не им, а организации — это позволяет держать уровень, независимо от естественной смены коллектива. Что в педагогическую кухню инвестору-заказчику лучше не влезать, задавая вечно увлекающимся учителям последовательность социальных задач, которые необходимо решить, предварительно договорившись о результатах и инструментах их оценки. То есть «что и для чего (кого) будем делать?» — вопрос инвестора, «как?» — педагогов.

Педагогический коллектив «Летово» еще на этапе разработки концепции возглавил Михаил Геннадьевич Мокринский, более известный в то время как директор московской школы № 1535 — одного из лучших профильных образовательных учреждений России. Судя по всему, двадцатилетний опыт работы в «жесткой» профильной столичной школе, знакомство

---

<sup>83</sup> <<https://www.ucheba.ru/uz/103872>>.

с лучшими в мире образовательными проектами за рубежом и пришедшая с возрастом потребность в философском осмыслении результатов профессиональной деятельности определили несколько главных принципов, которые легли в основание нового, такого необычного для России амбициозного образовательного проекта.

Во-первых, строящаяся в прямом и переносном смысле школа должна быть не традиционной, но и не инновационной, а другой. Инновация в образовании — отказ от чего-то проверенного на практике, здесь же, в «Летово», педагоги решили собрать все лучшее, что есть в отечественном и зарубежном школьном опыте. Отсекающим от интеграции какой-либо техники в педагогическую практику новой школы критерием была ее ориентация «на всех», а не на конкретного подростка. То есть все практики должны быть центрированы на ребенке, что, согласно задумке, будет способствовать преобразованию «фабрики по производству достойных членов общества» в «оранжерею», в которой помогают вырасти каждому цветку отдельно. Таким образом, в центре образовательной модели «Летово» находится ребенок: его академическое и личностное развитие, здоровье и благополучие.

Вторая идея — отсутствие «перекосов развития», свойственного селективным профильным российским и зарубежным школам. Перефразируя Кена Робинсона<sup>84</sup>, который говорил, что современному ученику тело нужно только для того, чтобы носить голову, школа должна поощрять индивидуализацию, предлагая каждому сбалансированные программы обучения, обеспечивающие всестороннее развитие личности, как любят, к сожалению, часто не задумываясь, сегодняшние политики и управленцы. Отсюда — обязательные шесть часов спорта в неделю и занятия музыкой и/или театром не только для будущего абитуриента Щукинского училища, но и Физтеха, Бауманки, филологического факультета МГУ и т.д.

Третье. Думаем, не только легендарный Януш Корчак, но и любой настоящий педагог искренне убежден, что каждый ребенок — уникальная личность, которая имеет право самостоятельно определять последовательность, уровень и темп обучения. Задача же педагогов — сознательно отказаться от позиции наставника и заняться коррекцией индивидуальных проб, совершаемых старшеклассниками, обращая их внимание на созданные для этого в школе и вне ее возможности, помогая ученикам в развитии их самостоятельности, критического мышления, самоорганизации и других важных жизненных навыков (мягких навыков).

Майкл Фуллан<sup>85</sup> говорил, что успех любого преобразующего окружающую действительность образовательного проекта невозможен, если он не опирается на сильные педагогические теории. Так, отправной точкой, нулевой координатой проекта «Летово» стала система школ IB<sup>86</sup>. Оттолкнувшись от нее, педагогический коллектив, переживая успехи, рефлексируя неудачи, создал свою педагогическую концепцию — согласованное понимание учителями и работниками школы сути образования вообще и задачи «Летово» в частности.

Работа же инвестора со стороны выглядит как «избирательное вмешательство». Он дает общую установку на интенсивное развитие, постоянное наращивание потенциала, прозрачность происходящего и мониторинг процедур. Это позволило школе за пять лет занять лидирующие

<sup>84</sup> Сэр Кен Робинсон (Sir Ken Robinson; 1950–2020) — английский ученый (педагог), автор книг, оратор и консультант по вопросам развития творческого мышления, систем образования и инноваций в государственных и общественных организациях.

<sup>85</sup> Майкл Фуллан — один из самых известных теоретиков и практиков образования. Возглавляет Институт образовательных студий Торонтского университета в Канаде. Автор нескольких книг о реформах образования, ставших мировыми бестселлерами.

<sup>86</sup> Международный бакалавриат (International Baccalaureate, IB) — международный стандарт качества образования, разработан в Швейцарии в 1968 году. IB — интернациональная образовательная программа с едиными принципами и требованиями к учебному плану для всех стран-участниц. IB не подменяет национальные системы образования, а поднимает их на качественно новый уровень.

позиции во всех российских и международных рейтингах, «обрасти» партнерами, почитателями и завистниками. Последние считают, что опыт «Летово» — школы-пансиона, в котором, как говорит Вадим Николаевич, «хочется жить», — невозможно применить и тиражировать в массовую школу.

Однако время, проведенное нами в школе, знакомство с ее документами, беседы с сотрудниками, учителями и учениками показали, что это совсем не так. Именно по этой причине мы включили кейс «Летово» в книгу, предприняли попытку описать его, предположив, что наш читатель — ищущий директор или учителя российской старшей школы, поглощенные идеей построения результативной и эффективной модели предуниверсария.

## Ученики «Летово» — сообщество «когнитивных обжор»

В 2022 году первичную диагностику на платформе «Летово» прошли 33 800 человек. Конкурс поступающих составил от 17,2 в 7-е до 33,7 в 9-е классы. Затем — модули для самоподготовки, тесты, онлайн-олимпиады, собеседование на русском и английском языке, в том числе с родителями и т.д. Входную «воронку», как здесь говорят, прошли самые-самые.

Попадая в пространство этого образовательного великолепия, «достигшие» и «отобранные», вслед за Станиславом Ежи Лецом<sup>87</sup>, быстро начинают понимать: «Выиграть битву — не главное. Главное — не быть отравленным на пиру победителей». И здесь начинается... Все надо успеть попробовать, изучить, взять. «Драмкружок, кружок по фото...», а еще — секции, клубы и, конечно же, три-четыре предмета на профильном уровне, да и к олимпиадам стоит подготовиться. Вот и получается, что по школе перемещаются очень занятые молодые люди, для которых на втором десятке их жизни тайм-менеджмент становится не модной сегодня наукой, а ежеминутно практикуемой технологией.

Работая в школе, я увлекся историей образования. Читая о Сократе и Платоне, представлял себе умиротворенно философствующих старцев, облаченных в белые хитоны, в окружении учеников, производящих походя антропологический поворот в сознании античного человека. Картинка эта входила в катастрофическое противоречие с тем, что происходило вокруг: нервные учителя прорывались к кабинетам сквозь беспорядочно снующих по коридорам подростков, закупоренная энергия которых просто вырывалась наружу на переменах. Они были готовы принять любую инициацию: сбор макулатуры, репетицию спектакля — только давай, причем звонка на урок никто не замечал.

В «Летово» все не так. Во время нашего визита мы проводили фокус-группу со старшеклассниками. Отвечали респонденты вполне искренне, общались с неподдельным интересом. Но как только прошли отведенные на эту процедуру 50 минут, молодые люди стали намекать, что наше время истекло и им надо идти на следующий урок. И это, несмотря на то, что звонков здесь нет... Такое, честно говоря, я видел впервые за 46 лет работы в образовании.



<sup>87</sup> Станислав Ежи Лец (настоящее имя Станислав Ежи де Туш-Лец (1909–1966) — выдающийся польский сатирик еврейского происхождения. «Лец» — на идише «шут, клоун, пересмешник».



Сухие цифры отчета о приемной кампании 2022 года говорят, что из почти 50 тыс. подростков, находящихся в зоне внимания «Летово», первичную диагностику на платформе школы прошли 33 800 человек, представляющие 75 регионов Российской Федерации; 1800 участвовали в экзаменационных процедурах, 280 были зачислены в 7–9-е классы. Масштабная «воронка», как здесь говорят, расширяется год от года за счет открытого доступа (формат «онлайн», оплата не предусмотрена) учеников 5–8-х классов любой российской школы к модулям самостоятельной подготовки потенциального претендента к вступительным испытаниям; тестам самопроверки уровня достижений, содержащим более 1500 заданий по основным предметам; трем олимпиадам, более чем 20 кружкам, 69 учебным курсам. Так кто же он — ученик школы «Летово»? Поговорим об этом более подробно.

Многочисленные разговоры с учителями и сотрудниками школы позволяют сделать вывод, что потенциальный клиент «Летово» — подросток, который не только выиграл региональную олимпиаду по математике или физике, например, но еще окончил музыкальную школу, занимается в художественном кружке и не может избавиться от тяги к изучению археологии и практическим упражнениям в сфере авиамоделирования. Это Лида из стихотворения Агнии Барто, но не «болтунья» (помните: «Драмкружок, кружок по фото, // Хоркружок — мне петь охота...?»), а «когнитивная обжора», как заметила заместитель директора школы по вопросам набора Лариса Анатольевна Корабельщикова. Конкретизируем: молодые люди, которые к старшим классам основной школы не приобрели умение работать в режиме многозадачности, вряд ли смогут учиться здесь, так как требование к универсальности, достигаемое за счет предметной сбалансированности учебного плана, сочетается с необходимостью достижения высоких академических результатов, позволяющих ученику претендовать на учебу в ведущих университетах России и мира. Для решения задачи выявления этих самых высокомотивированных, хорошо подготовленных «когнитивных обжор», способных работать в режиме многозадачности, и выстроена система отбора учеников образовательной организации.

На первом этапе претендент на участие во вступительных испытаниях (7–9-е классы) заполняет заявку. Процедура устроена так, что уже на этом этапе отсеивается часть молодых людей, пришедших на «бренд». Система «Летово. Онлайн» буквально «протаскивает» абитуриента через экскурсию, требует завести личный кабинет, пройти пробное тестирование и т.д.

Важно, что, заполняя данные о себе, своей семье, претендент попадает в информационную базу «Летово», анализируя которую школьные управленцы могут принимать (и принимают) ряд важнейших решений относительно коррекции модели образовательной организации, механизмов набора и т.д. Кроме того, информация о тех, кто не поступил (таковых, как нетрудно понять, большинство), нужна еще и для того, чтобы работать с ними после завершения приемной кампании, что весьма важно и с точки зрения гуманистического мировоззрения, и для оказания косвенного влияния на процессы, происходящие в семьях абитуриентов, школах, в которых они учатся. Онлайн-работа с непрошедшими по конкурсу, обсуждение с родителями, одноклассниками, учителями предлагаемых заданий, способов их решений задают ориентир качества для всех участников

этого процесса. И, конечно же, дают второй шанс на поступление тем, кто не преодолел барьер с первого раза. Заметим, что к таким целеустремленным абитуриентам в «Летово» относятся предельно внимательно, с уважением.

Второй этап: диагностика на платформе «Летово. Онлайн». Поступающие в 7-е и 8-е классы проходят диагностические тесты по математике, русскому и английскому языку, в 9-й — по одному из профильных предметов, набор которых зависит от выбранного претендентом направления обучения. Если абитуриент по каждому предмету выполнил не менее 80% заданий, он допускается к отборочному контрольному тестированию (третий этап), в ходе которого испытуемый выполняет задания по тем же предметам. Четвертый этап — комплексный тест, который выполняется очно или дистанционно, но уже с использованием системы прокторинга.

Далее проводится собеседование (пятый этап) с преподавателем-предметником и преподавателем английского языка, а также претендент принимает участие в групповой игре. В ходе этих испытаний эксперты стараются отобрать из числа академически успешных абитуриентов тех, кто по системе взглядов, разделяемым ценностям, установкам и набору мягких навыков подходит этой школе и, как следствие, сможет реализоваться именно в «Летово». Действительно, школа не обещает, что выделит такое же число часов на изучение профильного предмета, что и в школе с углубленным его изучением, но потребует от выпускника обладания примерно таким же набором знаний и умений в этой области за счет умелой организации своей работы, ее интенсификации. А это, в свою очередь, требует владения тайм-менеджментом, например. Да и потенциал претендента надо определить. Быть может, он показал высокие академические результаты, потому что хорошо подготовлен, но уже практически достиг своего потолка? Добавим к этому, что подавляющая часть воспитанников находится на полном или полупансионе (пребывание с понедельника по субботу). Значит, от претендента требуется определенная психологическая устойчивость, коммуникативная компетенция, некоторый опыт жизни вне семьи и т.д. Вот и получается, что выбор «подходящих» из хорошо подготовленных подчас приводит к тому, что лидеры предметных рейтингов в число учащихся не попадают. Впрочем, как говорят работники школы, реализация пятого этапа концептуально выстроена точно, то есть имеет значительный ресурс для совершенствования инструментов, используемых при ее реализации.

Решение о зачислении принимается на заключительном, шестом, этапе приемной кампании. Приемная комиссия внимательно изучает всю имеющуюся информацию об абитуриенте: данные из заявки, результаты контрольных тестирований, экзаменов, итоги собеседования. Затем принимается решение относительно зачисления, что неразрывно связано с выделением грантов на обучение, размер которых зависит от благосостояния семьи принятого. В итоге примерно 80% учеников «Летово» получают стипендии на обучение и только один из пяти оплачивает пребывание здесь полностью. Вот и получается, что благодаря жертвователям эндаумент-фонда (Вадиму Николаевичу Мошковичу — в первую очередь) частная школа-пансион открывает трек индивидуального образования и развития для каждого одаренного мотивированного ребенка, помогая реализовать его мечту о будущем, а вовсе не является местом, где, как бытует устойчивое мнение, учатся только богатые.

---

## Учителя школы «Летово» — это педагоги-профессионалы, работающие с целями, задачами и проблемами ученика

---



Как-то в очереди у Лицея в Царском Селе наблюдал сцену. Женщина средних лет осмотрела не слишком стройные ряды страждущих, взяла на себя инициативу и стала раздавать четкие команды: «Надо переписать всех..., потише, пожалуйста...». Воспитанники отечественной школы «включили» отработанные годами навыки и послушно выполняли приказы. Когда очередь дошла до меня, я — человек, «отмотавший» в средней общеобразовательной четверть века, перехватив инициативу, спросил: «Вы, вероятно, учительница?». Обескураженная попаданием в яблочко дама потупила взгляд и спросила: «Почему Вы так считаете?». И продолжила: «Нет... то есть... да...».

Стремление организовать, упорядочить все, что вокруг, — свойство нашей профессии. Учителя видно издалека, везде: в поезде он учит проводника правильно разносить чай, в бане — наливать в шайку воду... Эта профессиональная деформация — обратная сторона стремления научить всех всему, причем настоящим образом. Вот только обратной стороной этой обратной стороны (простите за тавтологию) является потеря учениками самостоятельности и инициативы. Увы, но следует признать, что это именно так и есть. Потому, когда идешь по школе, как правило, учительницу легко распознать, даже если она молода и к тому же того же роста, что и окружающие.

В «Летово» все не так, совсем. На «взор» классического учителя, стремящегося во что бы то ни стало всем окружающим «причинить добро», здесь не натолкнешься: ни в учебных аудиториях, ни в коридорах. Встретившись взглядом со взрослым, видишь, что перед тобой состоявшийся, уважающий себя и, как следствие, окружающих человек. На занятия (слово «урок» здесь как-то...) командный тон не проникает; набор используемых лексических единиц меняется: этап урока «повторение» молодой учитель называет «воспомина-

ния»; общепринятое «иди к доске» заменяет на «не будете ли Вы так любезны (переход обращения на «Вы», обращая внимание) поделиться с нами своими соображениями» и т.д. Одним словом, и парты, вроде бы, как везде стоят, и доска на том же месте висит, а атмосфера совсем другая. Быть может, взаимное уважение появляется тогда, когда учителя выходят из «пристройки сверху»? Подтвердим эту нехитрую мысль словами выпускницы 2021 года Арины Ефимовой, обучающейся сегодня на программе «Классическая, новогреческая, византийская филология» в ВШЭ: «...Я уважаю опыт своих наставников, а они видят во мне личность. В общеобразовательных школах часто бывает, что каждый учитель уверен, что его предмет важнее остальных, — говорит девушка. — В “Летово” же во главе — ученик и его интересы...»<sup>88</sup>.

Несостоявшемуся в российской массовой школе «гуманистическому повороту» примерно сто лет. Идеи, заложенные в комплексные программы ГУСа<sup>89</sup>, привлечшие внимание к молодой советской школе Джона Дьюи, пылятся на полках... Коллеги, быть может, пришло время ответить действием на унижающие нас, педагогов, слова польского политика Яцека Куреня<sup>90</sup>: «...Мне пришлось отбывать срок трижды: в школе, в армии и в тюрьме...»<sup>91</sup>.

Изучение представленных на сайте вакансий школы «Летово», с большой степенью вероятности, повергнет в шок руководителя среднестатистической российской школы. «Координатор преподавателей по параллели», «стажер/помощник учителя», «менеджер по планированию и стратегическому развитию»<sup>92</sup> и т.д. — все это какие-то изыски для руководителя образовательной организации, который должен срочно «закрывать вакансию» учителя начальной школы. Ну и далее: «...Команда “Летово” — это педагоги, которые преподавали в школах и университетах России и мира, разрабатывали авторские курсы и задания для олимпиад, создавали профильные школы...»<sup>93</sup>. В том, что это именно так, убеждаешься, встречая в коридорах школы знакомых по теле- и радиопередачам и разнообразным семинарам лучших российских профессионалов. И все-таки, для того, чтобы понять специфику учителя «Летово», надо говорить не с учителями и сотрудниками школы, и даже не с руководителями, а послушать учеников. Мы попробовали это сделать, задав не прямой вопрос: «Кто они — ваши учителя?», а попросив сравнить свои впечатления от работы со старшими здесь и в той школе, из которой они пришли. Итак, об учителях говорят старшеклассники:

*«Главное качество наших учителей — заинтересованность не только в своем предмете, но и в том, чтобы научить нас чему-то вообще».*

*«“Летовский” учитель, как и ученик, нацелен на результат, в котором заинтересован. Потому, хотя мы все вместе, делается все гораздо легче».*

---

<sup>88</sup> <<http://www.irk.ru/news/articles/20221123/school/>>.

<sup>89</sup> Государственный ученый совет (ГУС) — руководящий научно-методический орган Наркомпроса РСФСР, ведавший осуществлением политики государства в области науки, искусства, образования и социалистического воспитания. Упразднен в 1933 году.

<sup>90</sup> Яцек Ян Курень (Jacek Kuroń) (1934–2004) — один из лидеров демократической оппозиции в Польской Народной Республике <[https://ru.wikibrief.org/wiki/Jacek\\_Kuro%C5%84](https://ru.wikibrief.org/wiki/Jacek_Kuro%C5%84)>.

<sup>91</sup> <<https://citatnica.ru/citaty/tsitaty-pro-uchebu-v-shkole-150-tsitat>>.

---

<sup>92</sup> <<https://letovo.ru/komanda/karera-v-letovo/vakansii>>.

<sup>93</sup> <<https://letovo.ru/komanda/komanda>>.

*«...Просишь у них помощи, у учителей прошлой школы, они говорят, что слушать надо было лучше на уроке. Они не понимают или не хотят понимать, что ученик может что-то не понять. Здесь учителя, если задаешь вопрос, обязательно все объяснят...».*

*«...Мне вот кажется, что учителя здесь просто воспринимают школу не как работу, на которую приходишь на восемь часов, а как часть своей жизни, которой нужно уделять много внимания, отдавать много сил и уметь радоваться этой жизни...».*

*«...Здесь на уроке всегда весело, точнее, интересно. Разнообразные формы работы. В государственной школе вы садитесь, выполняете упражнение, потом всем классом проверяете. А здесь мы работаем по группам, причем у разных групп могут быть разные задания. Потом мы это обсуждаем и представляем. И у всех нас могут быть разные точки зрения...».*

*«...Учитель здесь не претендует на то, что знает все. Он тоже человек — может что-то и не знать, не говоря уже о том, что наши точки зрения обязательно должны совпасть...».*

*«...Наши учителя открыты критике, они очень терпеливы, никогда не кричат на нас. Появляется уверенность в себе. Когда я вспоминаю, как это все было в прошлой школе, то... Это какой-то нонсенс...».*

Если внимательно вчитаться в отрывки из интервью, с одной стороны, — никаких открытий, а с другой... Россиянина, который знакомится со школьной системой Франции, наверняка заставит задуматься тот факт, что учителя здесь, как и состав классов, ежегодно меняются (включая начальную школу). Связано это, во-первых, с созданием условий для развития социальных навыков (перемешивание состава класса), и, во-вторых, с желанием увеличить число возможных встреч ученика с его учителем. Обратной стороной этого является то, что во французских школах появляются, например, учителя истории 10-го класса. Суперспециалисты, но не профессионалы-педагоги, которые решают задачу подготовки выпускников к успешной сдаче определенных разделов выпускного экзамена, не педагоги-профессионалы, работающие с целями, задачами и проблемами учеников.

Именно этим, вероятно, отличаются учителя школы «Летово» от учителей-предметников крепкой профильной школы. Впрочем, здесь работают учителя, которые подбираются руководством, исповедующие ценности школы, «облако слов» которой представлено ниже (рис. 59).



Рис. 59. «Облако слов», иллюстрация ценностей работников школы «Летово»

Источник: Составлено А.Г. Каспржаком на основе интервью сотрудников учебного офиса школы «Летово» с помощью сервиса для создания облака слов <<https://wordscldoud.pythonanywhere.com/>>.

## Многоукладность образовательных пространств «Летово» и педагогики «академических достижений», «компетенций жизни в социуме», «эмоциональных переживаний»

<sup>94</sup> «Дом сирот» (1912) и «Наш дом» (1919) — воспитательные учреждения в Варшаве, директором которых был детский писатель, врач и педагог Януш Корчак (Хенрик Гольдшмидт, 1878–1942) <[https://domsirut.blogspot.com/p/blog-page\\_63.html](https://domsirut.blogspot.com/p/blog-page_63.html)>.

<sup>95</sup> Итонский колледж (англ. Eton College, полное название: Королевский колледж Богоматери Итонской рядом с Виндзором, англ. The King's College of Our Lady of Eton beside Windsor) — частная британская школа для мальчиков. Колледж был основан в 1440 году королем Генрихом VI. За время своего существования выпустил 21 премьер-министра Великобритании (Why has Eton produced so many prime ministers? <<https://www.isbi.com/article/why-has-eton-produced-so-many-prime-ministers/>>).

<sup>96</sup> <<https://letovo.ru/obrazovanie/obrazovatel'naya-model/>>.

<sup>97</sup> <<https://time365.info/aforizmi/temi/fizika>>.

<sup>98</sup> Олимпиады, включенные в ежегодно обновляемый перечень Министерства науки и высшего образования, которые дают право победителям на льготное поступление в вузы.

Если задать координатную ось таким образом, чтобы с одной ее стороны был «Дом сирот»<sup>94</sup> Януша Корчака, а с другой — Итонский колледж<sup>95</sup>, то школа-пансион «Летово» не найдет на ней одной «своей точки». Дело в том, что полностью или частично изолированный от семьи подросток-чемпион, выдержавший конкурс, приходит в школу, где ежедневно, ежечасно попадает в самые разные сообщества, участие в которых формирует набор его ценностей. Образовательная модель «Летово» предполагает, что в центре многочисленных объединений с определенной культурой поведения «находится ребенок: его академическое, внеакадемическое и личностное развитие, здоровье и благополучие...»<sup>96</sup>, но сообщества эти, как и нормы, которые они задают, разные.

Физическое пространство, как и предметно-образовательное, хоть и выделяется своим сдержанным архитектурным великолепием, мало чем отличается, по сути, от традиционной школы: учителя здесь ведущие, ученики — ведомые. Входим в учебную аудиторию. Облаченный в фирменную «летовскую» рубашку учитель физики начинает урок (звонков здесь нет) с «воспоминаний», которые в педагогическом сообществе мы, как правило, называем повторением пройденного. Далее следует объяснение нового материала, в ходе которого возникают микродискуссии, затем — первичное его закрепление и т.д. Одним словом — продуманное, высокопрофессиональное учебное занятие, на котором, правда, присутствуют старшекласники, сами выбравшие определенный уровень изучения предмета («покушение» совершено на класс, а не урок), готовые на 100% использовать два академических часа (занятия идут, как в вузе, парами) для того, чтобы стать физиками или постигнуть мысль Станислава Ежи Леца: «Когда видишь уравнение  $E = mc^2$ , становится стыдно за свою болтливость»<sup>97</sup>.

Принципиально другой «уклад школьной жизни», как говорил Александр Наумович Тубельский, мы наблюдаем на «менторской среде». Директор объясняет пришедшим по своей инициативе в зал школьникам основные положения концепции образовательной организации, вовлекая их в так называемую карту процессов, которую понять не так-то просто и профессионалу. Раскрываем этот своеобразный путеводитель по планируемым взаимодействиям взрослых с воспитанниками в рамках реализации концепции «Летово 2022–2023» и читаем: «брифинг от карьерных консультантов для учеников про выбор вуза (с участием психолога и координатора параллели)»; «актуализация выбора трека поступления в вузы (зарубежный, российский, смешанный) и выбор конкретных вузов»; «анализ промежуточных результатов олимпиад (всероссийские и перечневые олимпиады)»<sup>98</sup>; «корректировка олимпиадного плана» и т.д. Вроде бы, план мероприятий, но... не совсем.

Обращает на себя внимание постановка школьника в активную позицию на встрече, которая предполагает обмен мнениями. Видимо, именно по этой причине мы стали свидетелями примерно такого диалога: «Мария Михайловна, сегодня “на среде” Михаил Геннадьевич! У меня в это время спорт, но я договорюсь с тренером. Обязательно буду!». Можно констатировать — в этом пространстве другая жизнь, иной характер общения тех, кто призван учить, с теми, кто обязан учиться.

В совершенно другую среду попадает подросток, приходя в кружок и секцию, участвуя в детско-взрослых сетевых сообществах, так называемых виртуальных домах, которые в том числе «уводят» старшеклассника из стихийно сложившихся групп в интернет-пространстве, «начиненном» угрозами и рисками.

Отдельная ситуация в домах проживания, выстроенных по лекалам английских школ-пансионов, в которых воспитатели — наследники и соотечественники Джона Локка — установили свои, веками отработанные порядки. С одной стороны — разновозрастные группы, психологическая совместимость, подготовленность к самообслуживанию определяют состав проживающих в одной комнате, с другой — безопасность, диктующая единые для всех, весьма жесткие, правила.

Еще одна важная тема — взаимодействие воспитанников школы «Летово» с родителями. Понятно, что состав семей неоднороден. Объединяет их, пожалуй, лишь то, что папы и мамы здешних старшеклассников искренне верят в ценность образования. Родители здесь — осведомленные заказчики, которые видят в «Летово» (в отличие от школ, из которых пришли) те возможности, которые помогут их ребенку двигаться дальше. Именно по этой причине они готовы, если позволяет семейный бюджет, снять жилье где-то неподалеку и ежедневно видеться со своим ребенком; если нет такой возможности — встречи в выходные, в каникулы, на днях открытых дверей и других открытых мероприятиях. Впрочем, жертвовать есть ради чего. Как говорил в поэме «Мертвые души» Николай Васильевич Гоголь: «А хорошее воспитание, как известно, получается в пансионах».

Итак, неспешное плавание молодого человека по многоукладным образовательным пространствам — тот самый механизм, который дополняет дидактику академических достижений добротной селективной российской школы педагогами: «компетенций жизни в социуме» (сотрудничество, самоорганизация и т.д.) и «эмоциональных переживаний» (встречи по интересам, личностный рост, самопознание и т.д.).

Реализация этого механизма, конечно же, невозможна, если не выстроить систему обеспечения безопасности трафика старшеклассника по созданным образовательным пространствам, без которой продуманное движение может превратиться в Броуновское — бессмысленный дрейф, в результате которого результат может лишь случиться. Именно по этой причине в «Летово» имеется слаженно работающая «навигационная» служба: воспитатели, психологи, индивидуальные наставники, советники-выпускники, карьерные консультанты, деятельность которых сорганизуют, связывают координаторы параллели — своеобразные «держатели единой цели». Затратно? Да. Но в этом вопросе руководители школы являются единомышленниками американского независимого кинорежиссера Джима Джармуша<sup>99</sup>, который как-то заметил: «Быстро, дешево и хорошо — из этих трех вещей нужно всегда выбирать две».

---

<sup>99</sup> Джим Джармуш (Jim Jarmusch; род. 22 января 1953 года) — американский кинорежиссер, сценарист и музыкант. Один из главных представителей американского независимого кинематографа. Неоднократный призер Каннского кинофестиваля.



## «Менеджерские» и «педагогические» планируемые образовательные результаты школы «Летово»

О чем бы мы ни говорили, обсуждая модель школы «Летово», получатся две картинки: менеджерская и педагогическая. Первую характеризуют четкость, проверяемость поставленных задач, вторую — фундаментализм в описании очертаний проектируемой ситуации, в том числе связанных с формулировкой образовательных результатов, их детализацией. Впрочем, это недеятельно, так как представители нашей профессии, слегка подтрунивая над собой, часто говорят: «Педагогика — наука о должном, а не о сущем».

Так вот, «менеджерский набор» планируемых результатов — это о сущем, то, что должно быть «проявлено» (обнаружено), если не сегодня, то завтра, в крайнем случае послезавтра. Формулировка стратегических целей на 2022/2023 учебный год (заявленные образовательные результаты), которых, как во всякой христианской стране, три, выглядит так:

1. Поступление в лучшие вузы России и мира и исключение неуспеха:
  - о минимум 15% выпускников поступают в топ-25 университетов мира;
  - о минимум 75% поступают в топ-8 университетов России (входят в топ-500 вузов мира) и 25% — в другие целевые топ-вузы России по своему направлению.
2. Воспитание разносторонней личности:
  - о все выпускники «Летово» соответствуют базовому стандарту разностороннего развития (Диплом «Летово»<sup>100</sup>), обладают целевыми качествами личности и компетенциями, разделяют ценности «Летово».
3. «Летово» — лучший работодатель в школьном образовании:
  - о «Летово» — работодатель № 1 с сильной культурой командной работы, привлекает, удерживает и развивает лучших специалистов в сфере школьного образования.

Достижение первого пункта стратегических целей (высокие академические результаты) проверяется итогами поступления выпускников, остальных двух (воспитание разносторонней личности, разделяющей ценности школьного сообщества, у которой сформированы метапредметные навыки на определенном уровне) — проведением регулярных внутренних мониторингов. Таким образом, если достижение высоких академических результатов дает выпускнику возможность получить высокие баллы ЕГЭ и диплом IB, то его готовность стать полноценным гражданином российского и мирового сообщества определяется Дипломом «Летово». Последний к тому же позволяет обладателю претендовать на полное или частичное финансирование дальнейшего обучения.

<sup>100</sup> Диплом «Летово»

о многостороннем развитии учащихся — это сертификат и портфолио с указанием академических и внеакадемических достижений и один из главных документов, который ученик получает после окончания школы <<http://diploma.letovo.ru/>>.

Педагогические формулировки образовательных результатов, которые должен продемонстрировать выпускник, выглядят, скорее, как планируемые ожидания. Впрочем, они в точности соответствуют Федеральному государственному стандарту полного среднего образования. Приведем их полностью, ничего не меняя.

Готовность выпускника ко «взрослой жизни» определяют:

- 1) фундаментальная грамотность: выпускник умеет решать жизненные задачи в различных сферах деятельности на основе фундаментальных и прикладных знаний;
- 2) сформированность компетенций: выпускник умеет решать задачи в различных сферах жизнедеятельности на базе теоретических знаний;
- 3) ценностные ориентации (духовность): выпускник имеет ценностные основания выбора жизненного пути, целей и смысла деятельности.

Отсюда — портрет выпускника «Летово». Это зрелая социально ориентированная личность, уважающая свой народ, его культурные и духовные традиции, осознающая ценности человеческой жизни, роль семьи в личном и общественном развитии, которая:

- 1) не только готова, но и умеет сотрудничать и организовывать взаимодействие;
- 2) способна самостоятельно принимать решения;
- 3) умеет адекватно имеющимся ресурсам выбрать и поставить цель, разработать дорожную карту ее достижения для того, чтобы в итоге стать успешным членом общества;
- 4) осознает важность образования и самообразования, способна применять полученные знания на практике;
- 5) умеет вести конструктивный диалог, достигать взаимопонимания, сотрудничать для достижения общих результатов.

Выпускник «Летово» осознанно ведет здоровый и экологически целесообразный образ жизни, безопасный для человека и окружающей его среды. Он ориентируется в мире профессий, понимая значение профессиональной деятельности для человека в интересах устойчивого развития общества и природы<sup>101</sup>.

Итак, набор декларируемых образовательных результатов предопределяет необходимость создания условий для получения компетенций и доказательств наличия достижений, зафиксированных в Дипломе «Летово», что предопределяет необходимость, во-первых, пересмотра существующих в России механизмов оценки уровня достижений старшеклассников, и, во-вторых, глубокой индивидуализации образовательного процесса.

---

<sup>101</sup> Подробнее см.: <<https://letovo.ru/o-shkole/o-samom-vazhnom>>.

## «Зависимость от чужой оценки — самая тяжкая зависимость»<sup>102</sup>, или Как в школе «Летово» старшекласникам ставят отметки

Филип Джексон в педагогическом бестселлере 60-х «Жизнь в классе» писал: «...Школы в основном — это оценивающая среда, где важно заслужить похвалу... Важно не только то, что происходит, но и то, что думают об этом другие. Адаптация к школьной жизни требует привычки к пониманию того, что твои слова и поступки постоянно оцениваются другими...»<sup>103</sup>. От того, как эта оценка трансформируется в цифровой символ — отметку, во многом зависит не только характер образовательного процесса в конкретной школе, но и уклад жизни, характер взаимоотношений между участниками образовательного процесса. Видимо, именно по этой причине педагоги-гуманисты пытались и пытаются сегодня отказаться от них.

Существующая нормативная база не позволяет отказаться от отметок, несмотря на то, что все российские педагоги и ученые едины в оценке ее низкой информативности и чувствительности к изменениям в уровне знаний и умений школьника. Понимая это, авторы концепции школы «Летово» особое внимание уделили разработке собственных подходов к оцениванию уровня достижений учащихся. Принадлежность к системе международного бакалавриата IB определила критериальный и накопительный подход системы оценивания. Задачи школы, связанные с подготовкой старшекласников, претендующих на «высокие достижения», добавили ей многомерности, если можно так сказать. Тому, как это происходит, и посвящен настоящий раздел текста.

Сделаем небольшое теоретико-историческое отступление. Слово «оценка» происходит от латинского *assidere*, что означает «сидеть рядом или с кем-либо»<sup>104</sup> для того, чтобы понять, что происходит на самом деле. Внимательный «рядом сидящий» учитель, видя, что происходит, получая информацию для себя:

- о производит (организует) *assessment OF learning* (дословно — оценка процесса обучения) — итоговое, или констатирующее, оценивание. Оно происходит, как правило, в конце определенных этапов освоения образовательной программы в форме тестов, экзаменов для сравнения достижений конкретного ученика с соучениками (класс, школа, город) и информирования об этом родителей.
- о дает *assessment FOR learning* — оценку для обучения (формирующее оценивание). Делается это для того, чтобы, во-первых, дать ученику информацию о том, что с ним (его знаниями и умениями) происходит на том или ином этапе работы, и, во-вторых, принять решение о том, как с ним работать дальше.

<sup>102</sup> Литвак М.Е. Принцип сперматозоида. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

<sup>103</sup> Джексон Ф. Жизнь в классе / пер. с англ. Р. Устьянцева, Т. Соколовой; под науч. ред. А. Сидоркина, Т. Соколовой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Сер. Библиотека журнала «Вопросы образования».

<sup>104</sup> Курс: Образовательные технологии. Оценка как обучение. Гл. 3. С. 21–28 <<https://www.studocu.com/ru/document/st-scholasticas-college/educational-technology/assessment-as-learning-chapter-3-p21-28/19014927>>.

- о создает условия для assessment AS learning — оценки как обучения, или самооценки, которая позволяет ученику произвести и коррекцию своих целей, и стратегию их реализации.

Понимая, что отечественная традиция превращает все виды оценивания (включая проекты, домашние творческие задания и т.д.) в assessment OF learning, методические службы школы «Летово» достаточно жестко нормировали оценочные процедуры.

Первая новация состоит в том, что текущее (формирующее) оценивание может носить как формальный, так и неформальный характер. Формальное оценивание отражается в числовом выражении, неформальное — это устный или письменный комментарий учителя к той или иной работе. Например, если старшекласнику предлагается дать комментарий к какому-либо источнику по критериям «объективность» и «достоверность», советы учителя, конечно, существенно более полезны, нежели выставленный балл, объективность которого всегда можно поставить под сомнение.

Заслуживает внимания попытка совмещения процедур формирующей и самооценки (вторая новация). Для этого практикуются следующие формы работы:

- о «Карточка на вход» — заполняется учеником в начале занятия в форме лаконичных ответов на вопросы, поставленные учителем в конце предыдущего занятия; и «Карточка на выход» — содержит вопросы для ответов в конце занятия и позволяет учителю и ученику понять степень усвоения нового материала.
- о «Три вещички» — каждый ученик перечисляет три вещи, которые один из его одноклассников может не понять в изучаемой теме.
- о «Две розы и шип» — ученики указывают две вещи (идеи, ощущения от процесса), которые им понравились в ходе работы над новой темой, и одну, которая не понравилась или вызывает вопросы.
- о «Один вопрос — один комментарий» — к прочитанному или услышанному (единому для всех) тексту учащиеся формулируют один вопрос и дают один комментарий. Во время обсуждения каждый учащийся выступает по меньшей мере либо с комментарием, либо с вопросом (а лучше всего и с тем, и с другим). Каждый следующий участник может ответить на вопрос предыдущего говорящего, отреагировать на комментарий или поделиться своим и т.д.

Что касается формального оценивания, то здесь, как отмечалось ранее, начинает «работать» критериальное оценивание. В табл. 4 представлены дешифровки четырех критериев, которые используются для оценки уровня достижений учителями различных предметных областей.

**Таблица 4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ  
ДОСТИЖЕНИЙ СТАРШЕКЛАСНИКОВ**

Предметная область	Критерий А	Критерий В	Критерий С	Критерий D
<b>Русский язык и литература</b>	Знание и понимание	Анализ текста	Создание текстов	Использование языка
<b>Иностранный язык</b>	Понимание устной речи	Понимание письменной речи	Коммуникация	Использование языка
<b>Общественные науки</b>	Знание и понимание	Исследование	Коммуникация	Критическое мышление
<b>Естественные науки</b>	Знание и понимание	Постановка вопроса и планирование исследования	Обработка и оценка данных	Наука в контексте глобальных вопросов
<b>Математика</b>	Знание и понимание	Исследование закономерностей	Коммуникация	Применение математики
<b>Искусство</b>	Знание и понимание	Развитие художественных навыков	Творческое мышление	Отклик
<b>Физическая культура</b>	Знание и понимание	Исполнение	Применение навыков и результаты	Рефлексия и улучшение результатов
<b>Компьютерные технологии и дизайн</b>	Знание и понимание	Применение и использование	Создание проектов	Тестирование и оценивание

Источник: Составлено преподавателями предметной группы социальных и гуманитарных наук.

Критерий «А» — знание и понимание, «В» — исследовательские, «С» — коммуникативные компетенции, а «D» — критическое мышление. Отсутствие общих для всей школы критериев имеет как «минусы» (ученику надо привыкать сразу ко многим требованиям одновременно), так и «плюсы» — их обсуждение, разработка дескрипторов по каждому из них объединяют учителей-предметников, создают предпосылки для профессионального роста.

Разработана в «Летово» и процедура констатирующего контроля уровня достижений старшекласников. Итоговые работы по каждой теме оцениваются по четырем критериям (шкала от 0 до 8 баллов), затем — в конце полугодия — они суммируются в итоговую 7-балльную отметку<sup>105</sup> по шкале, представленной на рис. 60, и, наконец, приводятся к принятой в России 5-балльной системе.

<sup>105</sup> Итоговое, или «суммативное», оценивание (от англ. Summative assessment or Summative evaluation).

Любопытно, что формирующие отметки, как и достижения учеников вне школы (конференции, олимпиады и т.д.), при выставлении итоговой отметки во внимание не принимаются.

В завершение разговора по теме вспоминается фраза Михаила Ефимовича Литвака: «...Зависимость от чужой оценки — самая тяжкая зависимость...»<sup>106</sup>. В школе «Летово» это хорошо понимают и потому уверенно движутся по пути конкретизации планируемых результатов образования, поиска адекватных им инструментов и процедур оценивания.

<sup>106</sup> Литвак Михаил Ефимович (1938–2020) — психиатр, психотерапевт, кандидат медицинских наук, автор книг по практической и популярной психологии.

## ОЦЕНИВАНИЕ ПО ИТОГАМ ПОЛУГОДИЯ



**Рис. 60.** Критерии оценивания уровня достижений старшеклассников в школе «Летово»  
Источник: Дизайн С.Е. Себякиной, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

## Образовательное предложение школы «Летово» — «широкая трасса», внутри которой каждый ее ученик методом проб и ошибок ищет свою собственную образовательную траекторию

Как уже говорилось выше, примерно один из ста претендентов, прошедших отбор «на входе», становится «летовцем». Способные, хорошо подготовленные, высокомотивированные подростки 7–9-х классов<sup>107</sup> попадают в образовательное пространство школы «Летово» для того, чтобы, погрузившись в него, совершить выбор своей собственной образовательной и/или карьерной перспективы. Видение школы, изначально заданное учредителем и затем реконструированное педагогами в совокупность образовательных задач, предполагает, что ее выпускники будут успешными студентами самых престижных российских и зарубежных университетов. Это, в свою очередь, означает, что воспитанники школы (будущие студенты университетов) не только смогут продемонстрировать высочайший уровень академических знаний (предметных умений, компетентностей), но будут также разносторонне развитыми людьми, разделяющими ценности университетского сообщества, способными самостоятельно адаптироваться к внешним условиям (в том числе — в лучших университетах мира, в которые ежегодно поступает не менее 15% выпускников).

Анализ частотности слов<sup>108</sup> в расшифровках интервью, взятых нами у руководителей образовательного блока «Летово», позволил составить словарь основных понятий (ориентиров), которые обсуждаются педагогами образовательной организации (рис. 61–63).

Изучив «облако слов», можно предположить, что достижение поставленных целей и задач требует от конструкторов образовательного пространства школы соблюдения баланса между следующими ориентирами: автономией личности и исполнительностью, с одной стороны; профильностью (предпрофессиональной подготовкой) и универсальностью, с другой, и академическим и прикладным характером «учения-обучения» — с третьей (рис. 64).

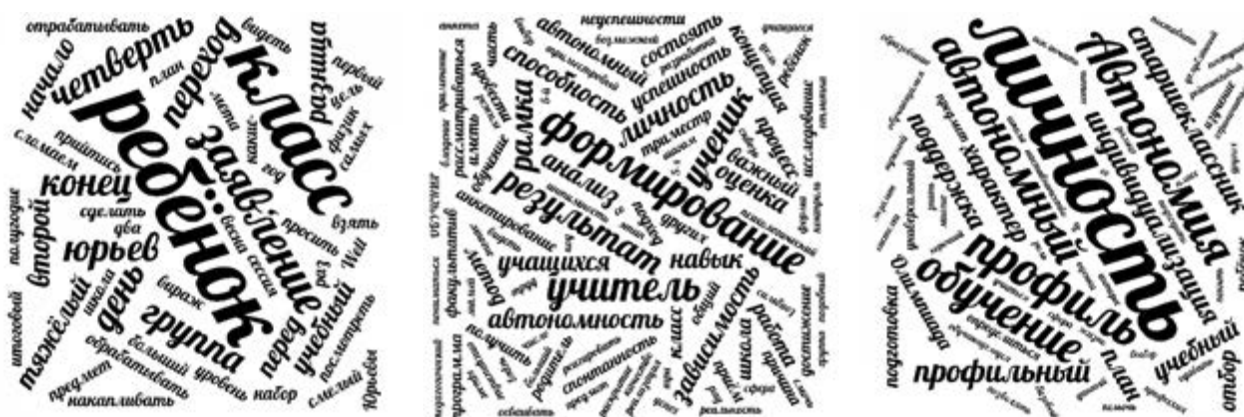
Баланс между созданием условий для достижения старшекласниками высоких академических результатов и ориентацией программ на всестороннее развитие его личности заимствован школой «Летово» из системы IB<sup>109</sup>. Программы Международного бакалавриата, диплом об успешном освоении которых позволяет поступать в значительную часть зарубежных университетов, и сегодня реализуются в школе. Более того, в 2022 году школа «Летово» стала лучшей частной школой мира, возглавив рейтинг Global Top IB Schools<sup>110</sup>.

<sup>107</sup> Набор в 10-й и 11-й классы осуществляется в исключительных случаях на освободившиеся места.

<sup>108</sup> Размер шрифта тем больше, чем чаще появляется слово в тексте.

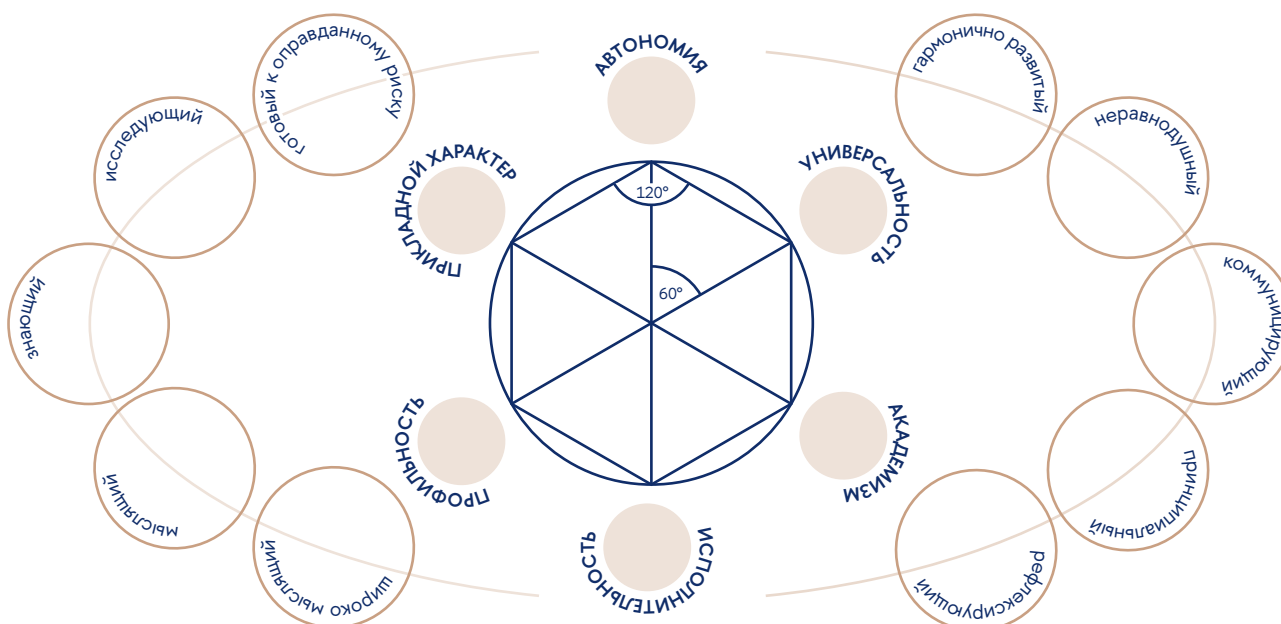
<sup>109</sup> IB — программа Международного бакалавриата.

<sup>110</sup> Лучшие мировые школы IB <<https://www.ib-schools.com/league-tables/global-top-ib-schools>>.



**Рис. 61–63.** Ключевые слова-ориентиры, используемые для конструирования образовательного пространства

Источник: Составлено А.Г. Каспржаком на основе интервью сотрудников учебного офиса школы «Летово» с помощью сервиса для создания «облака слов» <<https://wordscound.pythonanywhere.com/>>.



**Рис. 64.** Образовательное пространство школы «Летово» и портрет выпускника 10 В

Источник: Дизайн С.Е. Себякиной, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ.

Механизмом, обеспечивающим автономию старшеклассника в выборе своих собственных целей и решении задач, определенных образовательным стандартом, является способ формирования индивидуального учебного плана. Ученику предлагается сначала выбрать направление обучения (физико-математическое или социально-гуманитарное, например). Внутри каждого из направлений есть несколько типовых вариантов их реализации (всего таких типовых планов в школе более двадцати, табл. 5).



**Таблица 5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН  
СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНОГО НАПРАВЛЕНИЯ,  
8-Й КЛАСС<sup>111</sup>**

Предметы	Варианты индивидуальных учебных планов социально-гуманитарного профиля								
	Социально-гуманитарный		Историко-филологический		Социально-филологический				Социально-экономический
	Вариант								
	В.1	В.2	В.1	В.2	В.1	В.2	В.3	В.4	В.5
Алгебра	3,5	<b>5</b>	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	<b>5</b>	<b>5</b>
Геометрия	2,5	<b>3</b>	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	<b>3</b>	<b>3</b>
Информатика	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Русский язык	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Литература	3	3	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	3
Английский язык	6	6	6	6	6	6	6	6	6
История	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	2	2	2	2	2
Обществознание	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Экономика	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
География	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Химия	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Физика	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Биология	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Искусство	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Физкультура</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Источник: Составлено сотрудниками школы «Летово».

Следует обратить внимание на то, что каждый из типовых планов направлений содержит все учебные предметы, предусмотренные государственным стандартом, но уже начиная с 8-го класса предлагает несколько предметов для изучения на профильном уровне, не менее двух и не более трех (зависит от класса) из числа которых школьник должен включить (принцип — исполнительность) в свой индивидуальный учебный план. Важно, что присутствие в типовом плане всех учебных предметов — не только и не столько гарантия выполнения стандарта. Образовательный процесс планируется здесь таким образом, чтобы можно

<sup>111</sup> <https://letovo.ru/storage/962/Соц-гум-ИУПы-для-8-9-классов.pdf>

было и достичь высоких академических результатов в выбранной области (профильность), и развить метапредметные и личностные компетенции, избежать так называемой гуманитарной несостоятельности у будущих естественников, естественно-научного дилетантизма — у гуманитариев (универсальность).

Следующий этап формирования индивидуального учебного плана — работа с «надстройкой», неакадемической его частью, как здесь говорят. Кроме представленных «в сетке» занятий ученик сможет выбрать дополнительные углубленные курсы по предметам, включая олимпиадную подготовку и т.д. К их числу относятся занятия физической культурой (спортом, фитнесом, проще говоря — своим физическим здоровьем), которых должно быть не менее шести часов в неделю<sup>112</sup>; науками, практиками, связанными с дальнейшим направлением обучения (театр — вокал, сценическая речь и т.д., лидерство, изобретательство и т.д.). Заметим, что «неакадемические» занятия, как правило, проводятся в проектной форме, что соответствует и требованиям нового образовательного стандарта, и идеологии IB. Так здесь пытаются найти баланс между имманентно присущим российской селективной школе академизмом и прикладным (предпрофессиональным) характером обучения. Всего в «Летово» более двухсот различных факультативов, курсов, которые в обычной школе отнесли бы к дополнительному образованию. Интеграция развивающих курсов с академическими (включенными «в сетку») — и есть та «образовательная поляна», благодаря которой старшеклассник конструирует свой собственный учебный план.

После этого проводится психофизиологическая диагностика старшего школьника, затем обсуждаются возможные направления его обучения в университете. Предложенный учеником вариант учебного плана корректируется (прежде всего ограничивается максимальная нагрузка, были случаи, когда предложенный учеником вариант плана был рассчитан более чем на 70 часов в неделю, что нереально освоить даже при наличествующей здесь шестидневной рабочей неделе) и утверждается.

К корректировке учебного плана сотрудники школы и ученики, как правило, возвращаются еще несколько раз. Если в начале года, при подсчете совершенных «выборов», выясняется, что количество учащихся, изъявивших желание изучать обществознание, например, на том или ином уровне, оказалось недостаточным для открытия академической группы, или во время составления индивидуального расписания становится понятно, что сформированный учебный план нереализуем организационно, то работа продолжается. Ученику предлагается, например, какой-либо учебный предмет проходить дистанционно в специально созданной цифровой среде. В течение первого полугодия каждого года обучения ученик дважды имеет возможность поменять уровень прохождения того или иного предмета («Юрьевы дни» как механизм реагирования школы (педагогов) на изменения в образовательном процессе, связанные с меняющимися запросами старшеклассников). Причем уровень может быть как повышен, что требует согласования с учителями-предметниками, так и понижен: одиннадцатиклассник стал победителем Всероссийской олимпиады школьников по иностранному языку, например, или сдал ЕГЭ по географии после 10-го класса и хочет в учебном плане уменьшить нагрузку (заменить профильный иностранный язык на непрофильный), освободив время для другого курса или самостоятельной работы.

---

<sup>112</sup> Два — в рамках академической программы и четыре — в рамках курсов и секций.

Понятно, что вариативность учебных планов растёт по мере приближения к окончанию школы (в 11-м классе количество профилей равняется числу старшекласников), что требует четко отработанных процедур, механизмов поддержки деятельности старшекласника, включая меры обеспечения его безопасности (в том числе разумное ограничение свободы выбора, о котором мы уже говорили).

Первый «поддерживающий» ученика механизм — многоуровневый Диплом «Летово», который учитывает все образовательные достижения старшекласника. В трехуровневом дипломе (базовый диплом, *diploma cum laude*, *diploma magna cum laude*<sup>113</sup>) фиксируются те активности (результаты), в которых принял участие ученик школы. Набранное старшекласником количество баллов (изначально определено для каждой активности) позволяет, во-первых, претендовать на диплом того или иного уровня и, во-вторых, следить за динамикой достижений ученика, так как текущая оценка активности отражается в реальном времени в цифровой системе «Летово. Аналитика», что позволяет участникам образовательного процесса (педагогам, ученикам и их родителям) корректировать индивидуальные программы.

Вторым направлением индивидуальной поддержки движения старшекласника по программе является действующий институт психологов, карьерных консультантов<sup>114</sup> и наставников<sup>115</sup>. При этом психологи и карьерные консультанты (как и сотрудники предметных кафедр) помогают учащимся оценить свои личные и профессиональные компетентности, наставники — ориентироваться в доступных во время освоения программы ресурсах школы «Летово» и ее партнеров (здесь считают, что без партнеров сегодня полноценную профильную или предпрофессиональную программу реализовать невозможно). То есть, участвуя в последовательности логически выстроенных коммуникаций, старшекласник получает возможность соотнести свои намерения с профессиональными (академические успехи) и личностными компетентностями (ресурсами) на каждом этапе программы. Обладая этой информацией и получив поддержку от сотрудников (учителей-предметников, психологов, карьерных консультантов, наставников), старшекласник сможет выстроить оптимальную индивидуальную траекторию обучения для достижения поставленных перед собой личных целей (карьерных перспектив). Таким образом, он получает возможность перевести свои ожидания от программы во внутренние смыслы (актуализировать, конкретизировать карьерные перспективы), а затем — составить технологичный, реализуемый, индивидуальный план (индивидуальную образовательную программу), обеспечивающий их достижение.

Итак, образовательное предложение школы «Летово» молодому человеку «не < . . > рельс < . . > это широкая трасса, ты можешь ехать в правой полосе, в левой полосе, но направление в целом понятно...»<sup>116</sup>.

<sup>113</sup> Более высокий уровень диплома позволяет рассчитывать на поддержку учредителя во время получения высшего образования.

<sup>114</sup> «...Карьерные консультанты «Летово» помогают ученикам выбрать индивидуальные траектории и разработать планы поступления в университеты, сделать портфолио, заполнить заявки на поступление, написать убедительные мотивационные письма и проверить все требования каждого вуза...» <<https://letovo.ru/obrazovanie/>>

<sup>115</sup> Наставничество связано с тем, что «Летово» — школа-пансион. У каждого старшекласника есть наставник, специалист школы, который курирует движение ребенка по треку. У наставника может быть до десяти подопечных.

<sup>116</sup> Казанов Ярослав Валерьевич — академический директор школы «Летово».

## Система управления школой «Летово», или «Планы — бесполезны, планирование — бесценно»<sup>117</sup>

Политика, если по Бисмарку, — искусство возможного. Управление — соотнесение должного с возможным. Если говорить об образовании, да еще об управлении негосударственной школой, вопросов становится еще больше. С одной стороны, инвестор — со своей собственной амбициозной идеей, с другой — учителя, причем не абы кто, а профессионалы (каждое третье лицо работников школы человеку, давно занятому в этой сфере, знакомо), здесь надо убеждать, не командовать, с третьей — родители, да и учеников не следует забывать. Задача руководителя — реконструировать запросы вышеупомянутых интересантов, согласовать их и затем создать условия для того, чтобы обеспечить лицеисту полноту возможностей для достижения поставленных образовательных результатов. Как непросто это сделать — знает любой директор. Если же к этому добавить, что инвестор, которому, как он говорит, «нравится делиться и получать от этого удовольствие», является выпускником легендарной московской математической 57-й школы, то задача становится плохо решаемой. Математический склад ума Вадима Николаевича Мошковича требует формализации, что в нашей сфере случается далеко не всегда, если не сказать чрезвычайно редко.

Так кто же этой школой управляет на самом деле? «Инвестор», — следовало из разговора с одними. «Педагоги, которых в верхах представляет Михаил Геннадьевич Мокринский», — докладывали другие. Ответа на этот вопрос у меня не было до тех пор, пока я не вспомнил одну забавную историю из прошлой жизни.

Конец 80-х. Государственный комитет по науке и образованию создает временный научно-исследовательский коллектив «Кабинет физики» (далее — ВНИК). Задача проста — создать кабинет физики «на вырост», модули которого можно последовательно запускать в производство. Как действующий директор и практикующий учитель физики — вхожу в коллектив. Предоставляю помещение, собираю учителей, привлекаю методистов. Работа завер-



<sup>117</sup> <<https://andrey-durov.livejournal.com/1272.html>>.

шена. В трех переоборудованных кабинетах (какое счастье!) новое, уникальное оборудование презентуется образовательному начальству страны. Руководитель ВНИК, бывший сотрудник КБ С.П. Королева представляет новые средства обучения. Все, как на испытательном полигоне: включить насос (свет, лазер и т.д.) — выключить; запустить фильм (слайд, диапозитив и т.д.) — остановить, «тележка пошла» и т.д. Механизмы работают, как часы, но в помещении гробовая тишина. К учительской кафедре робко подходят учителя. Наша задача — представить педагогическую концепцию, которая, с точки зрения экономистов и инженеров, совершивших подвиг, потому что довели все это до опытных образцов в условиях разваливающегося производства, была не чем иным, как «бряцаньем словами». Слушатели оживают. Вопросы, дискуссия. Проект одобрен.

Подобная картина в «Летово». С одной стороны, педагоги, которых хлебом не корми — дай поговорить «о должном». С другой, инвестор: успешный бизнесмен, который, не позволяя гуманитариям расслабиться (деньги-то им заработанные), переводит должное в сущее. Вот такой «управленческий катамаран» здесь, на мой взгляд, случился. Интересная картинка получается.

Если посмотреть на схему управления школой «Летово», то она представляет собой некоторый симбиоз управленческих структур образовательной организации и благотворительного фонда. Работу 194 учителей, разбитых на восемь предметных кафедр, направляют, с одной стороны, директор и академический директор с заместителями, а с другой, президент и операционный директор. Причем если образовательную сторону, как правило, представляют дипломированные педагоги, то вторую — выпускники МВА<sup>118</sup> лучших университетов мира. Именно такое сочетание позволило, во-первых, выправить традиционно смещенный в школах гендерный дисбаланс (почти 50% учителей — мужчины), и, во-вторых, сделать серьезный шаг в сторону реализации в образовательном учреждении идеи проектного управления.

Проектный менеджмент для бизнеса — обычная практика, для образования — управленческая инновация. Стратегические сессии учителей, предметные кафедры, другие постоянные и/или временные объединения или генерируют инициативы, или предлагают варианты решения привнесенных руководством проблем. Члены же групп не только становятся соавторами проекта (способа, механизма решения задачи), повышая тем самым его результативность, но и осваивают «проектирование как вид деятельности, инструмент увязывания в одно целое замысла преобразующего (созидающего) действия — его исполнения — результатов и последствий этого замысла-исполнения...»<sup>119</sup>.

Далее — все, как при подаче заявки на грант в каком-либо фонде: оформление документации, которая включает:

- о обоснование выбора проектной идеи из нескольких альтернатив;

<sup>118</sup> MBA (англ. Master of Business Administration) — магистр делового администрирования, престижная квалификационная степень, которую получают выпускники специальных бизнес-школ.

<sup>119</sup> Хасан Б.И. Социальное проектирование: учеб.-метод. материалы к курсу. М.: Московская высшая школа социальных и экономических наук, 2006.

- о определение результатов, инструментов их оценки в соответствии с ясно сформулированными и обоснованными критериями;
- о прогнозирование возможных эффектов и рисков и т.д.

Логическое завершение процесса — защита бюджета проекта в управленческих структурах организации и утверждение инвестором, а затем, наконец, «вписывание» его в план работы школы на год или более продолжительный период.

То есть в «Летово» учителя-предметники, сами того, как правило, не осознавая (об этом говорят многочисленные интервью), получают в руки инструмент управления, погружаясь в этот процесс, децентрализуя его, реально включаясь в проектирование шага развития школы. Причем требование инвестора обосновать необходимость выделения средств на реализацию той или иной инициативы заставляет учителя не на словах, а на деле заниматься доказательным проектированием (управлением) шага развития своей собственной школы.

Освоение учителями проектирования как вида деятельности имеет весьма важный побочный эффект. Известно, что новый федеральный образовательный стандарт предполагает формирование метапредметных и личностных результатов учащихся за счет их включения в исследовательскую и проектную деятельность. Основываясь на ряде исследований, проведенных сотрудниками и магистрами Института образования НИУ ВШЭ, можно сказать, что «проектный метод занимает маргинальное положение в московских (читай — российских. — *Примеч. авт.*) школах...»<sup>120</sup>. Связано это с тем, что наши учителя заменяют работу по обучению проектированию выполнением определенного набора индивидуальных и групповых проектов. Учителя же «Летово», участвуя в управлении школой, осваивают проектирование как вид деятельности, и затем применяют это умение в учебной аудитории. Именно по этой причине в школе практикуется включение старшеклассников в работу в проектных группах, которые работают в реальных технологических, исследовательских, предпринимательских компаниях и т.д. Скорее всего, с расширением возможностей проектной работы, которая должна выполняться в альтернативной по отношению к традиционному школьному пространству среде, началось обсуждение концепции «полигона» — внешкольного пространства, технопарка, в котором учебно-исследовательские проекты, по возможности, будут трансформироваться в реальные, ставя старшеклассника (автора идеи, инициатора и/или исполнителя) в ответственную позицию.

Вернемся, однако, к теме управления школой. При кажущейся «вертикальности», если так можно выразиться, системы управления «Летово» ее «менеджерская» и «педагогическая» вершины щедро делятся управленческими функциями с учителями и сотрудниками школы, оставляя за собой задачи согласования различных проектных инициатив в единую программу развития. Принцип же доказательности, обоснованности принимаемых решений обеспечивает отсутствие так любимых мечтателями-педагогами прожектов в череде проектов, каждый из которых — шаг развития и школы, и тех, кто его совершает.

Подводя итоги, можно сказать, что руководители «Летово» на деле реализовали максимум Дуайта Эйзенхауэра<sup>121</sup>: «Планы — бесполезны, планирование — бесценно».

---

<sup>120</sup> Выпускная квалификационная работа студентки магистерской программы «Управление образованием» Н.З. Асадовой «Как относятся директора московских школ к методу проектов? Качественное исследование», 2019 <<https://www.hse.ru/edu/vkr/234570371>>.

<sup>121</sup> Эйзенхауэр Дуайт Дэвид — американский государственный и военный деятель, генерал армии, 34-й президент США. Кавалер советского ордена «Победа».

## Школа «Летово» — город в лесу, возведенный «на вырост»

Над архитектурно-пространственными решениями школы «Летово» (рис. 65) работал нидерландско-российский консорциум архитектурных бюро Atelier PRO и Atrium. Во многом это один из первых — и до сих пор остающийся редким — примеров, когда конкурс на создание российской школы смог привлечь внимание зарубежных архитекторов с мировым именем. Очевидно, свою роль в этом сыграла и амбициозность задачи — воплотить в архитектурной концепции вполне ясный и нетривиальный педагогический замысел, за которым стоит требовательный и компетентный заказчик в лице учредителя и ядра педагогической команды.



**Рис. 65.** Центральный вход в школу «Летово»

Источник: <[https://commons.wikimedia.org/wiki/Category: Letovo\\_School](https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Letovo_School)>.

Как следствие, архитектурный проект получился действительно уникальным (рис. 66). Это совсем не типовая школьная застройка с ее монотонно-правильным экстерьером и линейной классно-коридорной структурой, к которой привык российский обыватель. Здание «Летово» в форме хорошо узнаваемого крекера-рыбки с фасадами, отделанными кирпичом и перфорированными металлическими панелями цвета латуни, трудно с чем-то спутать.

При этом архитектура здания функциональна и вытекает во многом из специфики школы-пансиона. Его задача — обеспечить правильное эшелонирование доступа для различных участников школьной жизни. Так, длинный изогнутый фасад со стороны центрального входа, с одной стороны, прячет от взгляда гостей и случайных прохожих внутреннюю территорию школы и дворы пансиона, обеспечивая необходимое ощущение приватности его постояльцам, а с другой, однозначно показывает, что путь для визитера здесь только один — через «воронку» центрального входа, над которым, подобно капитанской рубке, расположен кабинет директора.



**Рис. 66.** Исходный макет корпусов школы «Летово» и прилегающей территории

Фото: К. С. Серёгин, Институт образования НИИУ ВШЭ.

Лучи здания школы, расходящиеся от его центрального ядра, отгораживают друг от друга «внутренние миры» детей и взрослых: многоквартирные дома педагогов и ученические общежития (рис. 67). Ведь по правилам школы педагогам настрого запрещено заходить в кампус, и архитектура поддерживает это правило.



**Рис. 67.** Вид на территорию кампуса из главного корпуса школы

Фото: К. С. Серёгин, Институт образования НИИУ ВШЭ.



Когда попадаешь в здание со стороны центрального входа, то сразу оказываешься на пороге главного событийного пространства школы — хитро устроенного зрительного зала, который имеет несколько ярусов-отсеков (рис. 68–69). При необходимости эти секторы все вместе образуют единый актовый (или киноконцертный) зал, но могут быть и отгорожены от сцены с помощью мобильных перегородок, превращаясь в отдельные лекционные залы. Когда же сцена «молчит», пространство перед ней используется как холл — своеобразная центральная площадь, где может происходить все что угодно: от танцев и гимнастики до тихого чтения и отдыха детей на креслах и ступенях амфитеатра.

В близости расположения этого пространства к центральному входу тоже есть умысел, обеспечивающий безопасность школьным обитателям. Так, гости массовых мероприятий — концертов, открытых лекций, родительских собраний — сразу располагаются в зрительном зале и не проникают глубоко в расходящиеся блоки здания и на пришкольную территорию. А чтобы не показаться негостеприимным, для удобства гостей здесь же на входе предусмотрена комфортная зона ожидания и уютное кафе, где можно купить свежесваренный кофе, ролл, салат или пиццу — и еще много чего и почти на любой вкус.



**Рис. 68–69.** Центральное пространство для общешкольных событий  
Фото: К. С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.

Кстати кафе, как ни странно, — это в каком-то смысле и есть ключ к пониманию современной школьной архитектуры, ярким воплощением и примером которой очевидно является «Летово». Ведь кафе, причем расположенное у «центральной площади», — это атрибут городской среды. А органичное современное школьное пространство (по крайней мере в том виде, который по традиции пришел к нам «из ва-ряг...», то есть из Скандинавских стран и стран Бенилюкса) во многом тождественно комфортной городской среде старого европейского города, улицы которого похожи на аттракцион. Когда каждые несколько секунд, словно в рекламном ролике, для взгляда прохожего сменяется наблюдаемая им картинка. Одна витрина приходит на смену другой. Из-за незашторенных окон на нас смотрят разные люди в разных интерьерах (рис. 73–74). Вот здесь кулинария, а вот здесь мастерская, здесь художественный салон, а вот галерея, музей (рис. 75), фитнес, городская площадь, телефонная будка, библиотека и, конечно, мэрия (администрация). Школа — это город в городе, в котором не бывает скучно. И подобно тому, как в теплое время года владельцы кафе выносят столики на улицу, превращая площадь в общегородскую столовую или филиал парламента, так и ученические парты покидают границы классной комнаты, а вместе с ними и образовательный процесс распространяется по всему пространству школы (рис. 70).



**Рис. 70.** Места для учебных занятий в коридоре между классными комнатами

Фото: К. С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.

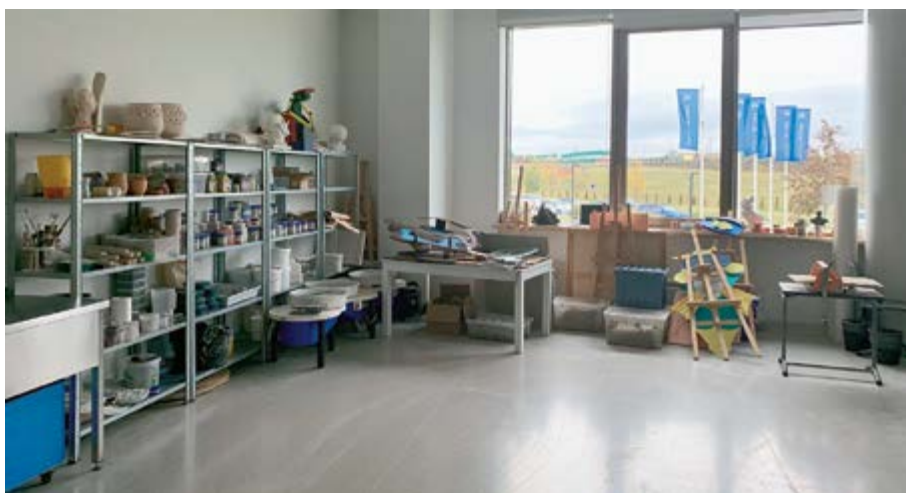
Хотя для «Летово» формула «город в городе», по крайней мере на момент написания этой книги, видимо, несправедлива, так как города вокруг попросту нет. И куда справедливее утверждать, что школа «Летово» — это город в лесу (или город у леса, рис. 71). И школа активно пользуется этой привилегией. Ближайший лес взят школой в аренду на несколько лет и является не только рекреационной зоной для учеников и сотрудников, но и фактически естественной природной учебной лабораторией. Здесь ведут наблюдения, берут пробы, насыщают лес датчиками для сбора и последующего анализа данных в рамках исследований и проектов учеников.



**Рис. 71.** Вид на пришкольную территорию и лес из центрального здания школы «Летово»  
Фото: К. С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.

Если говорить об интерьере школы, принципах дизайна и оснащения, то мы видим многим уже знакомый набор атрибутов, принадлежащих канону «современной образовательной среды». Хотя ради справедливости нужно оговориться, что «Летово» — это одна из школ — первопроходец нового дизайна, растащенная на цитаты уже последователями «школ новой волны». Лаконичный, но максимально функциональный дизайн дает педагогу широкий арсенал для организации самых разных педагогических сценариев, а старшекласникам — возможности для развития академических и неакадемических навыков, пространство для творческого (и не только) самовыражения.

Мы встречаем прозрачные стены учебных кабинетов, легкую модульную мебель, мобильные перегородки, маркерные доски на обеих сторонах классов, интерактивные ультракороткофокусные проекторы, современные лабораторные комплексы (рис. 72), персональные локеры и музейные витрины в коридорах (рис. 73–74), активное обживание рекреаций под задачи совместной и индивидуальной работы, общения и отдыха. Очевидно и непривычное для традиционной старшей школы разнообразие типов помещений: малые актовые залы, классы-полигоны, классы-половинки, репетиционные комнаты вместимостью в один-два человека, множественные переговорные (с возможностью бронирования через информационную систему школы), учительский опенспейс и отдельная комната отдыха, коворкинг для хакатонов в библиотеке, проектный офис, тренажерный зал, зал единоборств, бассейн, арт-мастерская (рис. 73), кабинет музыки, фаблаб, инженерный класс с «грязной» и «чистой» зонами и много других.



**Рис. 72–74.** Класс с практикумом по химии, арт-мастерская, мини-музей — стена учебной аудитории

Фото: К.С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.



**Рис. 75.** Зона тихого отдыха в библиотеке

*Фото: К.С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.*

Образовательному пространству школы «Летово» можно посвятить еще не один десяток страниц, содержание которых или вдохновит архитекторов на поиск новых принципов педагогической архитектуры (instructional architecture), или вызовет желание процитировать какие-то из решений в своих проектах. А у педагогов массовой школы — чувство белой зависти. Но в завершение скажем лишь две вещи.

**Первое.** Бытует мнение, что строить себе жилье надо на деньги, которые у тебя сейчас есть. Потом — достроим. По одной из версий, именно так строился дом Ильи Ефимовича Репина в Пенатах (рис. 76). Противоположный подход — комплекс зданий школы «Летово» (рис. 77) — это уже очевидная доминанта, преобразующая территорию, однозначный landmark в городе, который пока не появился, но обязательно вскоре вырастет вокруг. А ее образовательные пространства не что иное, как стимулы, «намекающие» учителям, что работать следует не так, как они привыкли, «подталкивающие» к новым педагогическим сценариям.

**Второе и последнее.** В разговоре с одной из учениц мы услышали: «...Когда я принимала решение о переходе в “Летово”, то считала, что сюда стоит поступать просто потому, чтобы побывать в этом здании. Это впечатляюще. Классные комнаты, атриум или разделенная библиотека — я такого никогда не встречала...» (рис. 72–75).



**Рис. 76–77.** Дом И.Е. Репина в Пенатах и основное здание школы «Летово»

Фото: Е.Н. Долгих, Лаборатория дизайна НИУ ВШЭ; К.С. Серёгин, Институт образования НИУ ВШЭ.

## Несколько слов в завершение, или Школа «Летово» и один из вечных вопросов педагогики

Завершить разговор о школе «Летово» мы намереваемся несколько отвлеченным философским рассуждением относительно одного из «вечных» вопросов педагогики.



Борьба за степень влияния на молодого человека — «партия», которую издавна разыгрывают между собой учителя и родители. За педагогами государство или большая идея, за семьей — любовь, которую, как известно, победить нельзя, правда... если она наличествует. Результатом этой «игры» стало появление закрытых учебных заведений: от Итонского колледжа до Саммерхилла<sup>122</sup>, от Царскосельского лицея до школы «Летово». Лицеист пушкинского призыва, как известно, не имел права в течение всего периода (так и хочется сказать — срока) обучения покидать Царское Село. Малиновский с Куницыным опасались дурного влияния наиболее знатных дворянских семей России на своих подопечных.

Воспитанники школы «Летово» живут в XXI веке. Здесь приказом не обойдешься. Но московские пробки работают на собственнический инстинкт педагогов, и подавляющее число воспитанников пребывают здесь семестрами или «недельками» (с понедельника по пятницу). Проблем по ходу дела решается масса: рабочий язык пансиона — английский (сотрудники — иностранцы, то есть воспитанники приобретают навык говорения; ходить хочется в чистом — ученики быстро начинают понимать, что белое и темное белье надо стирать отдельно; формальный отбой в 22:30, но если уроки не все сделаны (о романтическом свидании «под Луной» во время рабочей недели речи не идет — просто нет времени), то старшекласник учится решать и эту непростую задачу. Одним словом — и обучение, и социализация идут как бы сами собой, причем полным ходом.

Однако во время бесед с учениками я заметил, что, касаясь вопросов, связанных с семьей, надо быть предельно аккуратным. «...Мои живут близко — только триста километров отсюда, можно повидаться не только по телефону, — сказала одна юная лицеистка, и продолжила, — у некоторых родители снимают квартиры рядом...».

<sup>122</sup> Школа Саммерхилл — частная школа в Великобритании. Основана в 1921 году Александром Сазерлендом Ниллом.

Так стоит ли планируемый результат таких жертв? Поверить Майклу Фоксу<sup>123</sup>, который утверждает, что «семья — не главное, семья — это все!», и отказаться от пансиона или пойти по пути, предложенному Бернардом Шоу, который однажды заметил: «Если вы не можете избавиться от семейного скелета, вы можете заставить его танцевать». Не знаю. Думаю, на этот вопрос опыт «Летово» однозначного ответа не даст.

Мне же все время нахождения в кампусе вспоминался случай из глубокого детства. Мой отец, доктор технических наук, профессор, как правило, занимался с аспирантами дома, что, случалось, давало родственникам пищу для размышлений. Среди аспирантов был китаец. Как-то раз, провожая посетителя, папа обратился к подопечному:

- Ли (пусть его так зовут), у Вас семья есть?
- Есть, — прозвучал ответ.
- А детей много?
- Трое.
- Когда Вы их видели последний раз?
- Два года назад.
- Скучаете?

Здесь на непроницаемом лице молодого представителя Поднебесной появилась улыбка умиления, смешанная с легкой грустью, как мне показалось...

— Да, — очень тихо сказал он, — но уже через мгновение Ли, видимо, вспомнил наставление Великого Кормчего и бодро ответил:

- Нет! Учиться надо!

---

<sup>123</sup> Майкл Джей Фокс (Michael J. Fox) — канадско-американский актер.



## Возможные направления экспериментальной работы

### Первое направление экспериментальной работы — модернизация существующего механизма поддержки ученика старших классов в школе.

Ключевая фигура здесь классный руководитель. Его функции весьма обширны: от диагностической (определение особенностей школьника), через координационную (создание условий для установки позитивных отношений между семьей и школой) и организационную (здесь все: от «сменки» до питания), до координации работы учителей-предметников. И самое важное, что все эти групповые и индивидуальные формы работы совершаются сотрудником школы, в трудовом договоре которого обязанности классного руководителя являются с юридической точки зрения не более чем расширением основного функционала. Вероятно, именно по этой причине на заре реформ российской школы в образовательных организациях появились тьюторы, кураторы, классные дамы и т.д.

В «Летово», как мы выяснили, все не так. Этой работой здесь занимается департамент по набору и сопровождению учащихся. Его ключевые работники — наставники и координаторы параллелей. Главная задача их согласованной работы состоит в создании «психолого-педагогических условий для выявления и реализации индивидуального образовательного запроса, а также для формирования личностно-ценностных ориентаций каждого учащегося...»<sup>124</sup>.

Обратите внимание, если классный руководитель работает с учеником как с составной частью классного коллектива, то наставники школы «Летово» взаимодействуют непосредственно с молодым человеком. Судя по всему, при попытке реализации идеи Антона Семеновича Макаренко<sup>125</sup>, согласно которой воспитание личности возможно только через коллектив (систему взаимодействий внутри него), среднестатистический российский классный руководитель не обратил внимание на то, что классик писал: «Коллектив — это социальная общность людей, объединенных на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения»<sup>126</sup>. Общность же людей, объединенных общими ценностями, — это не что иное, как объединение личностей.

Вот и получается, что в современной старшей школе, которая уверенно идет к реализации идеи индивидуализации через изменение масштаба проектирования образовательных траекторий учащихся, сама этимология словосочетания «классный руководитель» входит в противоречие с действительностью: ответственный за деятельность стабильной группы учащихся есть, а объединения старшекласников с постоянным составом нет. К этому следует добавить следующее. Практика показала, что полноценный индивидуальный учебный план можно построить в рамках параллели, но не класса, при условии, что в ней обучаются более ста старшекласников (четыре-пять классов). Если так, то на пять классов, которых на самом деле нет, уже есть соответствующее количество «доплат» за классное руководство, не говоря о ставках методистов, которыми, как правило, изобилуют штатные расписания наполненных учениками, а следовательно — бюджетом обеспеченных образовательных организаций.

<sup>124</sup> Положение о наставничестве в ОАНО «Школа «Летово».

<sup>125</sup> Макаренко Антон Семенович (1888–1939) — советский педагог и писатель. Выдающиеся достижения в области воспитания и перевоспитания молодежи, подготовки к ее дальнейшей успешной социализации, выдвинули Макаренко в число известных деятелей русской и мировой культуры и педагогики. В 1988 году международная организация ЮНЕСКО включила Макаренко в список величайших педагогов XX века. Его «Педагогическая поэма» переведена на 36 языков и издается за рубежом большими тиражами.

<sup>126</sup> Макаренко А.С. Проблемы школьного советского воспитания // О воспитании детей в семье: избранные педагогические сочинения / под ред. Е.Н. Медынского. М.: Учпедгиз, 1955. С. 197–311.

Вот вам и координатор параллели, который в «Летово» «координирует и консультирует команду наставников параллели, проводит мониторинг результатов деятельности наставников, участвует в планировании и организации мероприятий школы и для команды наставников параллели, знакомит с необходимой документацией и инструктирует наставников в соответствии с принятым локальным актом; коммуницирует с другими подразделениями школы...»<sup>127</sup>, и наставники, каждому из которых вменяется сопровождение 10–12 подопечных (практика показала, что большее количество выпадает из внимания педагога). В обязанности наставника, как и в «Летово», может войти «сопровождение каждого учащегося своей группы по выявлению и реализации индивидуального образовательного запроса учащегося в образовательном пространстве; помощь обучающемуся в осознанном выборе стратегии образования, которая учитывает персональный образовательный запрос ученика (способствующий достижению целей школы) и развитие его сильных и слабых сторон, а также помощь в преодолении проблем и трудностей процесса образования; проведение совместного с обучающимся рефлексивного анализа его деятельности и результатов, направленных на анализ выбора его стратегии в обучении, корректировку индивидуальных учебных планов...»<sup>128</sup>.

Случится так — и, быть может, потеряет актуальность древний советский педагогический анекдот.

Грabitель нападает на учительницу: «Давай часы!».

Она отвечает: «Часы не отдам, бери классное руководство!».

**Второе возможное направление экспериментальной работы — модернизация существующей системы оценивания уровня достижений старшеклассников** (шире — школьников). В этой работе есть три аспекта.

Первый, многократно нами обсуждаемый, — введение критериального оценивания в совокупности с конкретизацией (приведение к проверяемым) образовательных результатов. Если осуществить переход к оценке отчуждаемых продуктов (эссе, резюме и т.д.), то само обсуждение критериев их качества является, во-первых, *assessment FOR learning*, и, во-вторых, обеспечивает совместную деятельность учителей по прояснению ими целей, задач, которые они решают в своем курсе, то есть обеспечивает их профессиональный рост.

Второй аспект связан с первым, но представляет собой самостоятельное направление экспериментальной работы — введение многомерного оценивания: самооценка, взаимная и внешняя оценка. Если обратиться к опыту «Летово», то речь идет о таких формах оценивания, как «Карточка на вход и выход», «Две розы и шип» и т.д.

И наконец, третий аспект модернизации оценивания связан с преодолением ориентации существующей системы «на знаниевую» компоненту образования. Здесь возможны поиски, ориентированные на несколько важных моментов, в их числе:

- Переход от принципа соответствия норме к оценке «прироста» (продвижения ученика относительно самого себя). Предложенные школой «Летово» шкалы и способы исчисления итоговой оценки это вполне позволяют. Подобный подход создает комфортные условия для старшеклассника, помогает преодолеть стрессовые ситуации, которые нередко возникают в аудитории в результате разного пони-

---

<sup>127</sup> Положение о наставничестве в ОАНО «Школа «Летово».

<sup>128</sup> Там же.

мания учителем и учеником результата, закодированного в цифровом символе — отметке.

- о Введение форм открытых защит (презентаций) созданных учениками продуктов (результатов проектной деятельности) с последующим обсуждением принципов и критериев их оценивания. Это сделает процесс оценки уровня достижений старшекласника учебной процедурой.
- о Разработка и внедрение своих собственных способов исчисления итоговой оценки (тема, полугодие, год). Если процессы текущего и итогового оценивания полностью или частично разделить (см., как это сделано в школе «Летово»), можно избежать «феодальной» зависимости ученика от учителя. Это не может не изменить характера взаимоотношений между тем, кто учит, и тем, кто учится.

Ну и главное требование — прозрачность для всех участников образовательного процесса процедур оценивания. Добиться этого можно и нужно, так как пресловутое послание ученику, написавшему сочинение на пяти (!) страницах: «Три, тема не раскрыта», никакой обратной связью не является и никаких, кроме раздражения, чувств у молодого человека не вызывает. Разрешить существующую проблему можно, если ввести открытую для всех, удобную в использовании шкалу оценивания (например, 10-балльную, снабженную понятной всем формулой перевода в принятую в России), которую вместе с критериями предъявлять ученикам и родителям в самом начале изучения предмета. Заметим, что сконструировать шкалу можно так, чтобы она готовила молодых людей к сдаче выпускных экзаменов (в «Летово» — ЕГЭ и экзамены IB<sup>129</sup>).

Добавим к этому, что при разработке оценочной шкалы можно выстроить ее таким образом, чтобы она была чувствительна к выбору уровня изучения старшекласником того или иного предмета, что весьма важно в условиях индивидуализации образовательного процесса в старшей школе.

Добиться ясности и прозрачности процедуры оценивания можно, используя еще один прием школы «Летово». Итоговые работы, разработанные педагогами школы, проверяются всеми преподавателями кафедры (методического объединения), что способствует одинаковому пониманию учителями критериев оценивания (рубрикаторов, дескрипторов) по тому или иному предмету. Эту процедуру здесь называют «стандартизация».

Завершая обсуждение возможных направлений экспериментирования в области оценки уровня достижений старшекласников, отметим, что руководителям школ, решившимся на этот шаг, следует помнить следующее: переход на новую систему, во-первых, возможен во всей школе сразу (на ступени, в параллели) и, во-вторых, требует большой подготовительной работы: определены критерии и шкалы оценивания, установлены процедуры и т.д.

**Третье возможное направление экспериментальной работы** — разработка и **учреждение своего собственного диплома**. Мировой практикой в высшем образовании является выдача выпускникам наряду с государственным своего собственного диплома, содержание которого отражает специфику реализуемой университетом образовательной программы. Авторы инициативы исходили из того, что если вуз сам разрабатывает образовательную программу, то именно он и должен отвечать за качество подготовки специ-

---

<sup>129</sup> Международная альтернатива традиционному английскому экзаменам A-level.

алистов. Особенно это важно в топ-вузах, компетенции выпускников которых существенно превосходят тот их набор, который подтверждается государственным дипломом. Есть такой опыт и в России. Это многие ведущие вузы страны, бизнес-школы и т.д.

Как мы уже упоминали, в школе «Летово» есть свой диплом, который не отменяет и не заменяет аттестат о среднем образовании и диплом IB DP<sup>130</sup>. Это сертификат-портфолио, имеющий три уровня (золотой, серебряный и бронзовый), в котором указываются как академические, так и все прочие достижения ученика. Он, во-первых, служит ориентиром для выбора старшеклассником дополнительных занятий и, во-вторых, дает право на получение поддержки после окончания образовательной организации.

Конечно, обычная старшая школа не может говорить о том, что она будет помогать выпускникам после ее окончания, хотя и это, если подумать, возможно (речь не идет о помощи материальной). Но создать для учителей еще одну переговорную площадку, на которой будет обсуждаться специфика реализуемых школой образовательных программ, точно полезно и нужно. Да и ученики, получившие вместо традиционной грамоты или благодарственного письма оригинальный диплом своей школы, будут ее помнить, гордиться тем, что принадлежат к определенному сообществу.

И наконец, **четвертое направление экспериментальной работы — разработка и внедрение системы набора учителей.** Речь, вероятно, не идет о малокомплектной сельской школе, но в городе... Как известно, «большие директора» всегда необычно подходили к процедуре приема учителей на работу. Так, например, Александр Наумович Тубельский обсуждал с претендентом близкие ему педагогические теории. Александр Аронович Рывкин<sup>131</sup> задавал вопрос: «Могли бы Вы организовать работу с классом так, чтобы сократить нагрузку на 20%, не снизив достигнутые школьниками образовательные результаты?». Вопрос же Льва Львовича Любимова, одного из основателей ВШЭ, на заседании аттестационной комиссии: «Какую последнюю книгу по педагогике Вы прочли?», поверг в шок не одного претендента на должность директора московской школы.

В школе «Летово» процедура найма учителей (конкурса на замещение вакантной должности) трехступенчатая. Сначала претендент заполняет анкету на сайте школы, затем с ним проводится собеседование, в котором участвует не только руководитель школы, и, наконец, кандидат проводит пробное учебное занятие.

Предлагая столь сложную процедуру, школа наверняка отсекает четырех из пяти кандидатов на должность, но... Во-первых, работа по приему учителей на работу на сайте повышает «узнаваемость», привлекательность школы. Заметим, что финны, проводя реформу педагогического образования, на определенный период сократили в несколько раз прием на программы подготовки педагогов, создав вокруг поступления на них ажиотаж. В результате в учителя пошли отличники. И, во-вторых, может, те 80% претендентов, отказавшихся от участия в конкурсе, сразу вам и не нужны? Быть может, следует искать тех, кто школе нужен, а не выбирать из имеющихся в поле зрения? Предлагаем руководителям образовательных организаций подумать об этом.

---

<sup>130</sup> <<http://diploma.letovo.ru/>>.

<sup>131</sup> Рывкин Александр Аронович — заслуженный учитель Российской Федерации, кандидат исторических наук, с 1981 по 2023 год директор известной московской школы № 1811 «Измайлово», которая в 1989 году стала одним из первых в СССР образовательных центров.

*Научное издание*

Каспржак Анатолий Георгиевич  
Голубицкий Алексей Викторович  
Елисеева Анжела Сергеевна  
Логотова Наталья Леонидовна  
Серёгин Константин Сергеевич  
Фишбейн Дмитрий Ефимович

**Новая российская школа: предуниверсарии**

Коллективная монография  
Под общей редакцией А.Г. Каспржака

Зав. книжной редакцией *Е.А. Бережнова*  
Редактор *А.В. Заиченко*  
Компьютерная верстка: *Г.В. Зайцева*  
Корректор *А.В. Заиченко*  
Дизайн обложки: *С.Е. Себякина*

Все новости издательства — <http://id.hse.ru>

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
Тел.: +7 495 624-40-27

Подписано в печать 08.11.2023. Формат 60x90/8  
Гарнитура HSE Sans. Усл. печ.л. 19,5. Уч.-изд.л. 13,9  
Тираж 300 экз. Изд. № 2759. Заказ №

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»  
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42