

# ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ХОЛДИНГ: организационная культура, на которой строится успех Ломоносовской школы

**Марат Александрович Зиганов,**  
основатель Ломоносовской школы, доктор педагогических наук, Москва,  
e-mail: [lomon@lomonschool.ru](mailto:lomon@lomonschool.ru)

Более четверти века в современной России развивается частное образование. Один из успешных примеров развития частного образования — Ломоносовская школа — одна из первых частных школ Москвы. За 25 лет работы школа прошла путь от учреждения, дающего общее образование, к образовательному холдингу. На чём строится этот успех и как развивается частное образование сегодня — об этом статья.

• образовательный холдинг • дифференцированный подход • Ломоносовский стандарт образования • учитель Ломоносовской школы • службы сопровождения • день сотрудника • дух школы

## Конкурентные преимущества школы

«Ломоносовская школа» представляет собой образовательный холдинг, в который входят три городские школы — начальная (0–4-е классы), основная и старшая (5–7-е, 8–11-е классы), четыре загородные — на Рублёво-Успенском, Ново-Рижском, Дмитровском и Ново-Рязанском шоссе. В комплексе со школой на Рублёво-Успенском шоссе располагается Ломоносовский детский сад. В образовательный холдинг входят два центра дополнительного образования и Научно-методическая лаборатория «Интеллект». Для обучения педагогов новым задачам и для повышения квалификации школьных учителей в рамках холдинга открыт Международный институт переподготовки и повышения квалификации педагогов. С целью ак-

тивизации участия родительского сообщества Москвы в образовательной деятельности на общественных началах действует «Московский клуб заботливых родителей».

В основу научной концепции преподавания в школах положено предметно-ориентированное развитие интеллектуальных способностей на базе классического образования. Цели педагогических коллективов школ: получение учащимися фундаментального образования при сохранении и развитии у детей интереса к учёбе и самосовершенствованию, забота о здоровье, воспитание стремления к успеху.

Во всех Ломоносовских школах во главу угла ставятся индивидуальный подход<sup>1</sup> и дифференцированный подход<sup>2</sup>

<sup>1</sup> В его правильном и полном понимании.

<sup>2</sup> Обеспеченный реальными учебными материалами.

к каждому ученику и работа с семьями учащихся. В начале и в конце каждой четверти сотрудниками психолого-логопедической службы проводится мониторинг, который даёт информацию об успеваемости, об особенностях восприятия информации и применения знаний и умений на практике, о поведении каждого ребёнка и об особенностях каждого классного коллектива. На основании этих данных учителя, психологи, классные руководители и родители получают рекомендации о том, на развитие каких сторон личности ребёнка нужно обратить особое внимание, как помочь усваивать новый материал.

В основной и старшей Ломоносовской школе создана модель, основанная на построении индивидуальной траектории развития. Каждый учащийся строит работу на основе индивидуального образовательного плана (ИОП), который разрабатывается в начале учебного года вместе с классными руководителями и родителями и предусматривает возможность разнообразных комбинаций учебных курсов. Старшая школа мультипрофильна — каждый ученик имеет возможность выбрать набор дисциплин для изучения их на углублённом уровне.

Основное отличие образовательной системы Ломоносовской школы заключается в том, что в общеобразовательную программу включено целенаправленное развитие интеллектуальных способностей школьников по образовательной технологии «Интеллект». Это и отдельный предмет с 1-й по 8-й классы, и серия учебников, и более 300 рабочих тетрадей и методических пособий.

Холдинг активно продвигает «коробочные» образовательные продукты:

- семинары, вебинары, мастер-классы и тренинги для учителей, классных руководителей, воспитателей, методических объединений, психологов и логопедов, с выдачей полных комплектов дидактических пособий и материалов;

- форумы, круглые столы, семинары и тренинги для директоров школ и их заместителей (особенно это нужно как для вновь назначенных руководителей, так и для новых школ с новыми коллективами — для сокращения периода создания слаженного коллектива);

- образовательные программы для организации в государственной или частной школе реально<sup>3</sup> работающего мультипрофильного обучения, реального<sup>4</sup> проектирования и реального исследования, творческих проектов;

- сценарии<sup>5</sup> концертов, оригинальных школьных праздников и театральных постановок, аудиоматериалы уникальных утренних зарядок для трёх ступеней школы, описание организации мероприятий для родителей и для общественности.

За 25 лет Ломоносовская школа выработала собственный, Ломоносовский стандарт образования, благодаря которому выпускники показывают стабильно высокие

<sup>3</sup> В обычных школах, из-за отсутствия реальных возможностей по педагогам и учебным аудиториям, очень ограничены предложения по профильным предметам для старшеклассников, преподавание ведётся без углубления, на уровне школьной программы, теми же учителями. Ломоносовская школа предоставляет возможность старшеклассникам страны дистанционно учиться в мультипрофильных виртуальных классах через скайп.

<sup>4</sup> Всероссийская практика конкурсов по проектной деятельности показывает, что в обычных школах проектирование часто превращается в профанацию (детям навязывают темы, они скачивают из интернета тексты и фотографии, оформляют в виде презентаций, как правило, некачественных) и это в будущем (в вузе, на работе) «аукается» непрофессионализмом и недобросовестным отношением к работе.

<sup>5</sup> Если быть откровенными, то давно опустылевшие учителям и директорам школ страны банальные сценарии «капустников» и примитивных школьных концертов к знаменательным праздникам, неинтересны как детям и родителям, так и самим сотрудникам школ. Ломоносовская школа предлагает сценарии, которые сделают событие уникальным, запоминающимся и ярким. К сценариям прикладываются видео, фото, описание декораций.

результаты на ЕГЭ (90–100 баллов), поступают в лучшие вузы страны на бюджетные места. Годы сотрудничества школы с ведущими университетами показали — студенты-ломоносовцы выгодно отличаются от сверстников<sup>6</sup> умением учиться, усваивать и перерабатывать информацию, активно включаться в жизнь высшего учебного заведения.

Семь главных постулатов Ломоносовского стандарта — максимальное раскрытие способностей каждого учащегося, высокая мотивация к учебной, проектной и исследовательской деятельности, воспитание высоких моральных и этических качеств личности, социальная ответственность и приверженность духу и традициям Ломоносовской Школы.

Качество образования в школе определяется не только количеством высоких отметок в дневнике и на экзаменах, а ещё и тем, насколько ребёнок умеет и готов использовать полученные знания, умения, навыки и другие компетенции на практике, насколько он пользуется эмоциональным интеллектом, насколько развиты его интеллектуальные способности, насколько он социально активен. В школу приходят абсолютно разные дети, с разным уровнем подготовленности. Отбор в школу не проходят дети с низкой степенью обучаемости и дети из семей, не принимающих ценности Ломоносовской школы. Если же ребёнок в прежней школе по каким-либо причинам получил низкий уровень теоретических знаний и практических умений по отдельным дисциплинам, но обладает средним или выше среднего уровнем обучаемости, то его принимают, чтобы он смог в условиях школы раскрыться и добиться максимальных для него результатов. Одна из главных задач Ломоносовской школы — научить учиться и совершенствоваться в разных областях. У нас это делается посредством системного

<sup>6</sup> Даже бывшие троечники ЛШ обучаются на платных отделениях университетов рациональнее: успешно сдают экзамены, потому что система Ломоносовского стандарта приучила к высокой работоспособности, стараются учиться с осознанием необходимости, даже если им трудно дается учеба, в своих суждениях они мудрее однокурсников, даже если в прошлом те были отличниками в школе. Это — результаты ежегодного опроса заместителей деканов по учебной части.

развития предметно-ориентированных интеллектуальных способностей: воображения, памяти, внимания и мышления, проявляющихся в чтении, слушании, говорении и письме при условии формирования и совершенствования предметных тезаурусов. В этом помогает образовательная технология «Интеллект» (ОТИ) — ноу-хау Ломоносовской школы. Научное обоснование ОТИ и опытное подтверждение эффективности для общеобразовательных школ описаны в двух научных диссертациях. ОТИ применяют как отечественные школы, так и зарубежные.

У школы есть логотип, все ломоносовцы с удовольствием носят фирменную школьную форму и знают наизусть гимн школы, который исполняется на еженедельных линейках и на всех торжественных мероприятиях.

Большинство воспитательных дел связаны с именем великого русского учёного, которое носит школа. Каждый ученик знает о Михаиле Васильевиче Ломоносове практически всё и стремится подражать ему в неистовой работоспособности, в преданности делу, в стремлении к познанию. Один из важных школьных праздников для нас — день рождения Михаила Васильевича, отмечаемый 19 ноября. В честь Ломоносова во всех школах холдинга проходит Ломоносовская неделя, в течение которой ребята представляют результаты исследований и проектов, участвуют в конкурсах и викторинах, в тематических классных часах. Кульминацией Ломоносовской недели становится приём пятиклассников и новичков школы в ломоносовцы. Посвящение проходит в торжественной обстановке в МГУ, после чего ребята возлагают цветы к памятнику М.В. Ломоносова.

Помня и поддерживая традиции российских балов, для старшеклассников ежегодно проводится «Ломоносовский

бал старшеклассников». На него приглашаются и старшеклассники других школ Москвы, готовые исполнить балльные танцы, изучившие историю балов России и Европы, этику поведения на светских раутах. Юношей и девушек приглашают погрузиться в атмосферу XIX столетия и стать участниками традиционного бала. В программе светского приёма: поэтические чтения в традиции литературных гостиных XIX века, исполнение вальса, мазурки, полонеза, игры-котильоны — все самые популярные забавы светских раутов. Для воспроизведения с максимальной достоверностью атмосферы бала для участников и гостей установлен дресс-код: балльные платья пастельных тонов для девушек и элегантные костюмы для юношей.

### **Кадровая политика холдинга**

Прежде всего стоит отметить, что в Ломоносовской школе достаточно стабильный педагогический состав. Более половины учителей работают по 10–15, а то и 20 лет. При этом, конечно, в школе рады пополнению коллектива молодыми, неординарно мыслящими личностями, которые стремятся найти себя в педагогике.

Высшее профессиональное образование, владение методиками, опыт проектной работы и работы с разноуровневыми заданиями в рамках одного курса — всё это проверяется на этапе собеседований. Претендент проводит открытые уроки. Не один урок, так как нужно показать динамику в результатах. Принятый на работу педагог проходит обучение на семинарах по ОТИ и по овладению другими специальными компетенциями ломоносовского учителя.

Самые главные качества для кандидата в учителя Ломоносовской школы — любовь к детям и преданность профессии. «Счастье учиться, счастье учить» — один из девизов педагогического коллектива и учеников.

Со стороны учителей приветствуется любознательность в отношении образовательных систем, технологий и методов, желание развиваться, учиться новому — без этого никуда, как и без современных методик и технологий. Желание быть современным. Ведь дети не приемлют «дремучести».

Учитель Ломоносовской школы в первую очередь соратник, разделяющий ценности и традиции школы. Учителя поощряются за достижение результатов по поставленным задачам. За активное и нестандартное отношение к предмету, за предложения, связанные с улучшением атмосферы в школе, с увеличением эффективности получения знаний. За участие в различных профессиональных делах — конференциях, круглых столах.

Но я бы не ограничивался здесь только учителями. Школа не стала бы тем, чем она является сейчас, без слаженной и грамотно построенной работы служб сопровождения. В Ломоносовской школе даже празднуют не День учителя, а День сотрудника, поздравляя всех, без кого не был бы возможен образовательный процесс, включающий обучение, развитие и воспитание.

Сотрудники школы, работающие с детьми и их родителями, — это и психологи, и логопеды, и библиотекари, и IT-специалисты, и гардеробщицы, и технические сотрудники, и сотрудники медицинской службы, и сотрудники службы питания, и водители, и сотрудники службы охраны. Все они составляют единую команду, которая может совершать великие дела в образовании, способствует масштабным просветительским и социальным проектам. Примеры последнего времени — такие социальные проекты всероссийского масштаба, как Ломоносовский обоз, Всероссийская школьная линейка, Ломоносовская ассамблея, Ломоносовский бал старшеклассников, вошедшая в книгу рекордов

Гиннеса гигантская Ломоносовская мозаика, открытие бронзовых памятников Ломоносову в России и за рубежом и многие другие проекты. Все они были рождены на основе идей и обсуждений в коллективах сотрудников, учащихся и их родителей.

Отдельно хочется остановиться на педагогах дополнительного образования. Вся вторая половина дня в Ломоносовской школе — это активная жизнь. Не «продлёнка». Жизнь вне уроков. В холдинге работает более 30 творческих студий, спортивных секций и технических кружков, есть собственный театр и даже полноценная музыкальная школа. После уроков дети не спешат разбежаться по домам, а остаются до самого вечера, реализуя себя в самых разных областях. Для многих потом это увлечение становится профессией.

### Традиции и развитие школы

Развитие Ломоносовской школы всегда шло лавинообразно. Начиналось всё с одной-единственной школы, в которой была внедрена образовательная технология «Интеллект». Затем пришла идея — разделить начальную, основную и старшую школы. Чуть позже начали расширяться в Подмосковье. Также появились школы, которые работают, используя нашу технологию и бренд, причём не только в России, но и за рубежом — в странах Балтии, Украине, Узбекистане, Казахстане, Киргизии, Швейцарии, Испании и США. Хорошее и качественное образование в современном мире очень ценится, люди видят наши успехи и стремятся к сотрудничеству. Девелоперы, строящие жилые комплексы и коттеджные поселки, тоже либо покупают у нас проекты становления и развития школы, либо предлагают создать Ломоносовскую школу в построенном ими здании.

В последние годы к Ломоносовской школе, с целью вхождения в Ломоносовский холдинг без изменения названия и стиля школы либо с целью непосредственного вхождения в сеть Ломоносовских школ, начали обращаться частные школы Москвы и других городов России. Это школы, у которых либо завершилась личная задача основателя (например, открывали школу для своих детей), либо наступила

усталость, либо, с учётом возраста учредителя, появилась объективная необходимость в обеспечении продолжения жизни школы. С более чем десятком частных школ Москвы уже налажены партнёрские отношения. Это направление деятельности перспективно для сетевых школ.

Таким образом, можно сказать, что основное изменение в истории школы — переход от фазы «школа» к фазе «сеть школ и партнёров».

Ломоносовская школа никогда не откажется от ОТИ — технологии, которая, как оказалось, намного лет опередила время (ОТИ — почти полный инструмент реализации требований ФГОС, а создали технологию примерно за 15 лет до появления Федерального Государственного образовательного стандарта), и, совершенствуясь, ОТИ только будет всё больше и больше востребованной в системе образования страны.

Не откажемся мы и от особого духа Ломоносовской школы, духа, который притягивает выпускников (для встречи с учителями и директором они приходят в школу практически каждый день, хотя есть официальный день встречи выпускников), духа, который тянет в школу на каникулах и в дни вынужденного нахождения дома по болезни, духа, который вдохновляет сотрудников на головокругительные идеи или создаёт особое состояние души для изобретений. Дух этот состоит из оттенков: система взаимодействия с родителями, особое оформление пространства школы её директором, бал старшеклассников, индивидуальное общение директора с каждым ребёнком... И каждый оттенок — конкретный, рождённый директорами и другими сотрудниками, выверенный годами. Каждый оттенок — технология, метод, способ или приём. Все оттенки обязательно сочетаемы друг с другом. А иначе, как это бывает

в других школах, элементы будут пристраиваться друг к другу, как пристройки в Шанхае...

Система создания фундамента для успешных в будущем людей, сформированная на основе современных разработок в зарубежных школах и в бизнесе, обеспечивает гарантию будущего школы. Работоспособность, рациональность в планировании. Эта ценность — с нами навсегда.

Ну, и, конечно же, никогда не откажемся мы от имени Михаила Васильевича Ломоносова.

О традициях Ломоносовской школы можно написать отдельный материал. Это неотъемлемая часть образовательного процесса. Школа — это та же семья. И, как в любой крепкой семье, в школе существуют традиции, которые помогают ученикам, сотрудникам, родителям и даже выпускникам всегда чувствовать себя частью ломоносовского сообщества — передового, образованного, интеллектуального. Без преувеличения — элиты современного общества.

Уже на протяжении 20 лет школа — инициатор и организатор двух международных олимпиад, в которых принимают участие школьники со всего мира — «Грамотный русский язык» и «Интеллект».

Мы считаем миссией поддерживать и популяризировать имя Михаила Васильевича Ломоносова. В год 300-летия со дня его рождения провели беспрецедентную акцию — «Ломоносовский обоз» — прошли путём Михайла Ломоносова из Архангельска в Москву, создали образовательный портал, на котором можно найти всю информацию, касающуюся жизни и работ великого учёного. В 2017 году Ломоносовская школа занесена в Книгу рекордов Гиннеса — вместе с учениками со всей страны собрали гигантскую текстовую мозаику из более чем 300 тысяч частиц,

каждая из которых представляла собой учебное понятие, а вместе они образовывали огромный портрет Ломоносова.

В апреле проводится традиционный День Земли — экологический праздник, на который приглашаются все желающие — чтобы вместе задуматься о сохранении общего дома — нашей планеты.

Ежегодно школа проводит Московский бал старшеклассников: красивое мероприятие, на котором молодые люди могут окунуться в эстетику XIX века.

И это далеко не все традиции, которые могут быть вписаны золотыми буквами в историю Ломоносовской школы и, несомненно, часть образовательного и воспитательного процесса.

Ломоносовская школа гордится результатами успешной учёбы и успешной работы выпускников школы, педагогов, совместной работы администрации с родителями.

И, конечно, результатами учащихся на соревнованиях, конкурсах, экзаменах и даже каждым успешным действием ребёнка на уроках или на переменах.

Это позволяет говорить о том, что на рынке образовательных услуг школа находится где-то недалеко от вершины успеха... Задача холдинга сегодня — донести до всего образовательного сообщества успешные наработки и технологии, которые доказывают эффективность многие годы.

Большинство школ, нарабатывая образовательную ценность, слишком увлекаются ею и не хотят использовать наработки других. Но есть школы, открытые к нововведениям сами и готовые поделиться своими наработками, тем более апробированными и демонстрирующими положительные результаты.

## Принятие управленческих решений

Мы постоянно движемся вперёд. Например, 2 года назад в холдинге открыли Ломоносовскую музыкальную школу, в которой могут получить диплом государственного образца не только ученики Ломоносовской школы, но и учащиеся других школах Москвы и Подмосковья.

Тренды в образовательной системе сегодня лежат на поверхности. Школа стремится быть включённой во все самые прорывные направления в образовании. А так как к школе тянутся авторы образовательных проектов, которым не удаётся в своих условиях реализовать наработки, то мы их вовлекаем в нашу систему, привлекаем инвесторов. Думается, что в ближайшие годы капитализация холдинга будет расти.

Если говорить о пилотных проектах, пробных налаживаний взаимодействия с партнёрами, учреждениями или частными лицами, то в качестве некоторых примеров можно привести участие во всех профильных мероприятиях — от ММСО до EdCrunch, консалтинговые услуги для девелоперов и для школ. В терминах бизнеса это можно было бы назвать франшизой — для тех коллег, у кого не хватает сил и времени «изобретать велосипед» с нуля.

В холдинге все (и администрация, и сотрудники, и родители, и школьники) верят в то, что делают. Руководство использует известные бизнес-модели и принципы ведения бизнеса, постоянно учится у коллег. В школе умеют не делать лишнее и малозначимое. Последнее — актуально в отечественной системе образования, в которой постоянно проводятся кардинальные эксперименты и изменения.

В то же время Ломоносовская школа — это общеобразовательное учебное учреждение, работающее по государственным стандартам. И, надеюсь, как и в большинстве школ страны, здесь любят свою работу!

Я знаю, что у нас работают и творят лучшие в Москве директора, которым помогают лучшие в стране заместители директоров и помощники по направлениям. Я знаю, что в Ломоносовке, как теперь ласково называют нашу школу, все сотрудники работают с удовольствием и с уверенностью в завтрашнем дне. Я точно знаю, что все наши сотрудники уверены в том, что мы любим их. «Опережая время, мы создаём будущее!» Этот слоган — от сердца сотрудников Ломоносовки. **НО**