

Т Р А Н С Ф О Р М А Ц И Я В А Ш Е Й Ш К О Л Ы

Р у к о в о д с т в о к д е й с т в и ю



SKOLKOVO

Московская школа
управления

Центр трансформации
образования SKOLKOVO

Март 2023

Вступление

Трансформация — сложный и редкий процесс, планирование которого можно разделить на три последовательных этапа, соответствующих трем центральным вопросам: «Зачем?», «Что?» и «Как?». В этом руководстве мы расскажем о ключевых вопросах и элементах трансформации школы. Используйте его, чтобы понять, необходима ли трансформация вашей школе и какие шаги вам предстоит совершить на этом длинном пути.

Авторский коллектив



Редактор:
Ольга Немирович,
руководитель направления
образовательных программ
Центра трансформации
образования СКОЛКОВО



Выпускающий редактор:
Елизавета Захарова,
аналитик Центра
трансформации
образования СКОЛКОВО

Авторы хотели бы выразить благодарность **Ольге Назайкинской**, директору Центра трансформации СКОЛКОВО, за поддержку замысла и за интервью, ставшее канвой для содержания.

Особая благодарность **Виктории Рамесбергер** и **Дарье Комягиной**, аналитикам Центра трансформации образования СКОЛКОВО, за комментарии и рекомендации к экспертным разделам.

Благодарим **выпускников** программ «Шаг развития школы» за возможность со-творчества и вдохновение менять ландшафт школьного образования.

Для кого это руководство?

Это руководство создано в помощь всем заинтересованным в развитии проектов трансформации школ:

- Директорам и ключевым сотрудникам школ
- Руководителям и собственникам частных школ и образовательных проектов
- Директорам и ключевым сотрудникам предуниверсариев
- Социальным предпринимателям
- Учителям
- Ученикам и родителям

Как пользоваться руководством?

Логика изложения содержания соответствует пошаговому движению, которое необходимо предпринять в проекте трансформации. Используя это руководство, мы хотели бы каждого из вас провести «за руку» по схеме трансформации и оставить памятку с ключевыми аспектами этой деятельности.

В разделах **Зачем?** и **Контексты трансформации** вы узнаете, в каких случаях нужна трансформация и как понять, что она нужна школе.

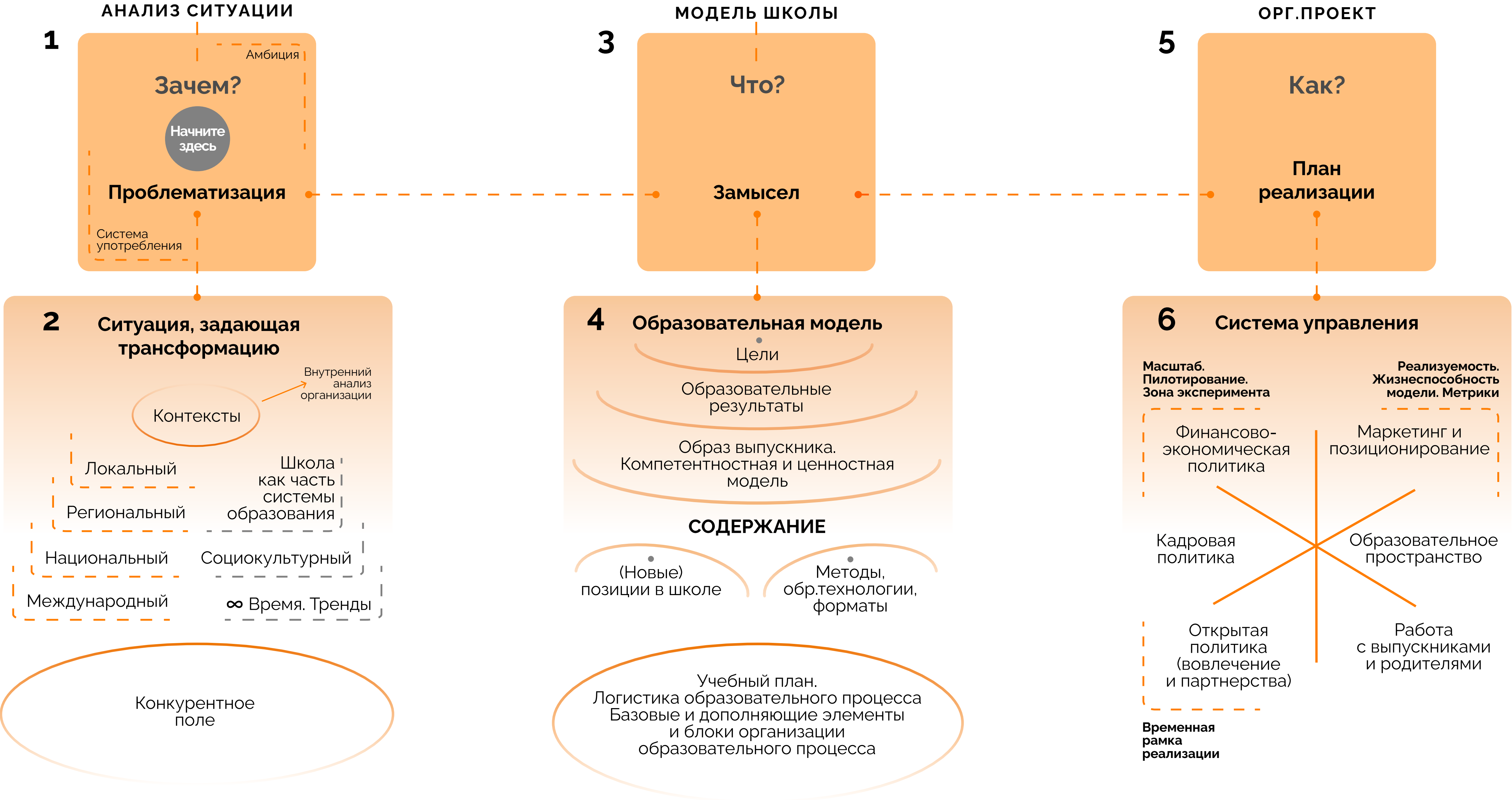
В разделах **Что?** и **Модель школы** вы узнаете, что такое замысел трансформационного проекта и из чего выстраивается образовательная модель.

Разделы **Как?** и **План реализации** расскажут, что включает в себя система управления процессами, которые обеспечивают работу образовательной модели.

РУБРИКАТОР

ЗАЧЕМ? ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ	8
КОНТЕКСТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ	13
ЧТО? ЗАМЫСЕЛ	19
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ	21
КАК? ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ	23
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	26

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВАШЕЙ ШКОЛЫ
ПЛАН - КАРТА



1 / ЗАЧЕМ? ЗАЧЕМ НУЖНА ТРАНСФОРМАЦИЯ?



Поиск ответа на вопрос о том, зачем нужна трансформация, является первостепенным, уже здесь принимается решение о необходимости трансформационной деятельности.



**ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
директор Центра трансформации
образования СКОЛКОВО:**

Трансформация — это изменение объекта управления по сути (то есть содержанию), форме и организации. Это деятельностное воплощение принципа развития: перехода из одного состояния в другое на качественном и структурном уровнях. Трансформация отличается от задач роста, при которых модель школы не меняется ни качественно, ни структурно, а наращивается объем (показатели по количеству учеников, финансовые показатели и другие). Трансформация отличается от задач оптимизации, при которых необходимо минимальными затратами получить максимальный результат без потери качества. **В отличие от этих процессов трансформация требует изменения модели организации.**

ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ

Как правило, потребность в трансформации возникает, когда текущая деятельность школы более не соответствует требованиям и вызовам внешней среды. Изменилась среда, изменился контекст, изменился социальный запрос, а школа не способна в текущем состоянии адекватно реагировать на изменения, формируется разрыв. Такой разрыв называется проблемой, и именно с ее формулирования разворачивается трансформационная деятельность.

В дополнение к проблеме трансформация может запускаться от амбиции самого лидера или команды перейти на другой уровень и создать что-то совершенно новое. Однако важно помнить, что все начинается именно с понимания подлинной проблемы. **Если ее нет, если нет разрыва между тем, что делает и создает школа, и тем,**

что требует среда вокруг, то нет смысла и в самой трансформации.

При этом важным является сбалансированность реакции: не пытаться сформулировать проблему на базе любого скоротечного тренда и, при этом, не откладывать давно назревшие потребности изменений ради стабильности и комфорта. Соответственно, необходимо «держат руку на пульсе» и различать ключевые и второстепенные требования к изменениям.

Если вы чувствуете, что есть проблема, то первым шагом на пути к трансформации должна стать **проблематизация**: оценка текущего состояния школы, оценка состояния внешней среды и их сопоставление. На основе того, как была сформулирована проблема, складывается новое видение школы и ее миссия.



**ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
о том, когда и зачем нужна
трансформация:**

«Это редкий процесс, который нужен только в двух крайних случаях: проблема или амбиция. Зачастую они связаны между собой. Проблема возникает в результате несоответствия текущего состояния организации тем вызовам или возможностям, которые формирует внешняя среда: когда состояние вокруг меняется (контексты, ситуация на рынке, требования), а устройство организации, ее рабочие процессы и управленческие инструменты остались прежними и более не адекватны изменившейся ситуации. Соответственно, мы не можем получать ни текущий результат, ни уж тем более результат другого качества теми же способами, тем же устройством

нашей деятельности, которые есть. Этот разрыв и есть проблема. К нему можно относиться как к негативной ситуации, не позволяющей что-то сделать. Но также его можно переформулировать в амбицию, если появляются лидер или команда, которые имеют желание перейти в «другую лигу», на другой уровень. Например, выйти в другой рынок или делать новый, иной образовательный продукт, выйти на совершенно другие масштабы. Далее необходимо снова фиксировать текущее состояние и несоответствие того, что мы сейчас можем делать, как мы устроены, тому, как мы должны быть устроены, и что мы должны делать, чтобы реализовать амбицию.

Важно помнить, что трансформация не является самоцелью. Это средство либо преодоления проблемной ситуации, либо достижения амбициозных, стратегических целей. Трансформация не нужна

для того, чтобы навести какое-то движение в коллективе, чтобы все были в тонусе.

Подлинная трансформация — это очень долго, дорого и болезненно, потому что коренным образом меняются подходы к работе.

Меняется структура отношений, организационные структуры и прочее, что всегда тяжело воспринимается коллективом. Поэтому трансформация должна быть только ответом на какую-то очень сложную ситуацию.

Процедура поиска ответа на вопрос «зачем трансформироваться?» очень длительная и болезненная, потому что она включает постоянный проход между анализом ситуации и постановкой подлинной глубинной проблемы, а не работу с симптомами, которые лежат на поверхности: денег нет, людей нет, ученики плохо учатся, родители капризные. Этот «бульон» симптомов надо отодви-

нуть и понять, а почему так происходит. В процессе работы над одновременным анализом ситуации, постановкой проблемы и определением целей, вырабатывается ответ на вопрос, зачем нужна трансформация.

Это сложный процесс, и он итерационный — с первого раза не получается. Нужно углубляться, углубляться и углубляться. Причем эта работа не должна отдаваться на откуп коллективу, в ней необходима лидерская позиция, поэтому, как правило, поиском ответа на вопрос «зачем» занимается первое лицо или небольшая группа людей во главе с ним. После того как управленческая версия ответа на этот вопрос сформулирована, устраивается коммуникация со всем коллективом, цели которой — и верифицировать либо уточнить видение лидера, и вовлечь сотрудников в детальное проектирование будущей трансформации. >>



Поскольку школа не находится в вакууме, она не может развиваться в отрыве от происходящих вокруг процессов. Поиск причин, по которым трансформация необходима, должен быть начат с анализа внешней среды, ее требований, запросов, вызовов.

Однако среда не существует как единое пространство, а имеет множество контекстов (от локального до мирового, от временного до социокультурного). Вам нужно очертить пространство, в котором существует ваша школа. Начнем с контекстов, пойдем от ближнего к дальнему.

ЛОКАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ:

Это то, что происходит с другими школами, сообществами и вашими стейкхолдерами на локальном уровне, на уровне города или даже района. Что делают передового в других школах? Какие есть тенденции в местных сообществах? Какие запросы и потребности формируются? Кто является вашими стейкхолдерами на данный момент и какие есть потенциальные стейкхолдеры?

Например, в районе строится новый региональный офис ИТ-компании. Квартиры, расположенные рядом с будущим офисом, стали покупать сотрудники компании — молодые специалисты с детьми школьного возраста. Как смена демографии района присутствия школы повлияет на запрос родителей?

РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ:

Здесь необходимо удерживать внимание на том, какие стратегические ставки делаются в вашем регионе. Какие есть программы регионального развития? Какая формируется повестка? Какие акценты расставляются? Является ли адекватным для вашей школы поставить тот же ориентир? Например, в вашем регионе сделана ставка на сохранение национального языка, который находится под угрозой исчезновения из-за сокращения числа его носителей. Как ваша школа может включиться в решение этой проблемы? Есть ли ресурсы и возможности добавить в образовательную программу изучение второго языка и трансформироваться в билингвальную школу?



Стейкхолдер – это физическое лицо или организация, заинтересованные в развитии школы или части ее деятельности, имеющие свои требования (интересы, желания) к проекту и свои выгоды от проекта, в том или ином виде влияющие на принятие решений и/или поддерживающие проект (интеллектуально, материально, финансово и т.д.). Например, родители учеников, индустриальные партнеры, эксперты и др.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ:

В этом контексте нужно понимать, что происходит с образовательной сферой в масштабах страны. Какие конкурсы проводятся? Кто занимает лидирующие позиции в национальном рейтинге школ? Какую позицию занимает ваша школа в этой системе координат?

Например, в стране сделана ставка на цифровизацию образования. Входит ли это в зону интересов вашей школы, необходима ли цифровая трансформация в вашем случае, и, если ответ «да», то какие именно цифровые образовательные ресурсы вам доступны и, главное, релевантны вашей образовательной деятельности?

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНТЕКСТ:

Важно отслеживать, какие изменения происходят в сфере образования в других странах. Но также важно формулировать для себя, что из этих изменений имеет существенное значение для вашей школы, что будет адекватно к применению с учетом процессов, происходящих в других контекстах. Необходимо научиться распознавать устойчивые тренды среди множества новых подходов и решений, которые могут и не зарекомендовать себя. Например, наблюдая за темами международных конференций в образовании, мы замечаем, что актуальность приобретает тема разнообразия инклюзивных практик. Является ли эта тема актуальной для вашей школы? Какие образовательные решения уже применяются в других странах?



[Пример работы с разными контекстами
в международной гимназии Сколково](#)

ШКОЛА КАК ЧАСТЬ БОЛЬШОЙ СИСТЕМЫ:

Школа является частью системы образования и, как ее участник, включена в ряд процессов, происходящих с организациями и людьми. Помимо общего образования нужно удерживать фокус в сфере высшего и средне-профессионального образования, а также проводить мониторинг рынка труда — какие требования формулируют работодатели к выпускникам.

Занимаясь проектированием модели школы, необходимо понимать, какие ставки делают колледжи и университеты, чего ждут работодатели (от уровня города до уровня страны). Рисуя образ выпускника школы, стоит разобраться не только с ценностями, которые вы хотите привить, но и дать версию ответа о том, какими знаниями и компетенциями должен обладать ученик, чтобы

быть конкурентоспособным в поле профессионального и высшего образования и рынка труда.

Налаживайте партнерства и находите точки для коллаборации с университетами, колледжами, представителями индустрии. Это может быть обмен ресурсами, приглашение экспертов, создание специальных программ с индустриальными партнерами, вовлечение профессорского состава университетов в преподавание в школе, практика и знакомство с предприятиями. Например, если ваша амбиция состоит в развитии предпринимательского мышления, вы можете наладить партнерства со стартапами, где ученики смогут познакомиться с внутренними процессами, или создать условия для предпринимательских проб с привлечением экспертов и потенциальных стейкхолдеров.

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОНТУР:

Школа является точкой схождения интересов разных акторов. Поэтому значимой задачей является анализ того, какие социальные и культурные контексты формируются вокруг и как школа может на них отреагировать, какие проблемы решить.

Школа может выстраивать социокультурный контур вокруг себя, создавать проекты, включаться в существующие, тем самым раскрываясь в сторону внешнего контекста. Школа может участвовать в решении социальных проблем и самоидентификации, способствовать культурной интеграции и обмену, помогать сохранять и развивать культурную среду. Например, участие в локальном экологическом сообществе по сохранению природной местности, проведение этнических фестивалей, помощь и сотрудничество с музеями, НКО и т.д.

ВРЕМЕННОЙ КОНТУР:

Важно рассматривать деятельность школы не только в рамках одного учебного года, но и в перспективе нескольких лет. Делайте попытки заглянуть в будущее и формулируйте «длинные цели». Так, удерживая разные горизонты планирования, вы помогаете школе быть более устойчивой. Стремитесь к тому, чтобы иметь хотя бы частичное видение того, что будет/должно происходить в цикле от одного учебного года до нескольких лет. Например, за один учебный год вы планируете обновить техническое оборудование, что будет способствовать созданию и развитию проектов цифровой среды через три года.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ: «ГЕНЕРАЛЬНАЯ УБОРКА»

Уделять внимание тому, что происходит во внешних контекстах, важно, но не менее важно проводить внутренний аудит. Необходим непредвзятый и честный анализ того, какие процессы внутри школы работают хорошо, в том числе — на замысел, а какие требуют реорганизации. В рамках этой задачи необходимо заняться разбором тех проблем, решение которых долгое время откладывалось. Скорее всего именно они укажут на проблемные точки. Нужна аналитика по имеющимся ресурсам, расходам, кадровым проблемам, состоянию инфраструктуры. Ясное понимание полной картины внутренней ситуации школы даст вам возможность спроектировать необходимые изменения, которые станут фундаментом для запуска трансформации.

3 / что? ЗАМЫСЕЛ И МОДЕЛЬ ШКОЛЫ



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

Центральным элементом в трансформации существующей школы (или в создании новой) является конструирование образовательной модели и ее элементов. Выстраивая образовательную модель школы, вам необходимо, в первую очередь, ответить на вопрос — в чем уникальность вашей школы? **В чем ее замысел?**

Исходя из замысла, вы сможете начать выстраивать образовательную модель школы: ее содержание, цели, методы, технологии и форматы.

Замысел — это прообраз, идея, социальная потребность, замысел удерживается каким-то количеством заинтересованных лиц, стейкхолдерами.

3 / что? ЗАМЫСЕЛ И МОДЕЛЬ ШКОЛЫ



ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ, переход к проектированию:

От этапа формулирования «зачем нужна трансформация» и постановки целей осуществляется переход к тому, что конкретно нужно развивать, и это — этап проектирования вашей новой модели школы: ее компонентов,

связей между ними и принципов устройства. Лучше всего делать эту работу в схематичном виде, визуализируя замысел. Это ответ на вопрос, «что» должно получиться в итоге трансформации. Прежде, чем понять, что нарисованная модель соот-

ветствует вашему замыслу, ее нужно несколько раз проверить, обсудить, раскритиковать и перерисовать.

После этого уже становится возможным заниматься детализацией модели, когда каждый из компонентов прорисовывается изнутри: что он собой представляет, как он структурирован, какие процессы в нем должны реализовываться. Надо помнить, что модель всегда редуцирована. Она упрощена и это делается именно для того, чтобы увидеть «целое» (то есть объект целиком) и самое важное, принципиальное. >>



Образовательная модель выстраивается пошагово, исходя из **понимания ситуации** (проблемы и способа ее решения) и **вѣдения образовательного результата**, который вы ожидаете получить в итоге. Таким образом, содержание образовательной модели должно быть основано на том, какую проблему вы решаете и каким образом. Здесь важно позволить себе оглядываться по сторонам и искать успешные кейсы и решения, элементы которых возможно и нужно встроить в вашу модель. Через такие действия вы сможете создать новую для себя содержательную конструкцию.

Образовательный результат — это ожидаемые и измеряемые достижения обучающихся, выраженные в языке знаний, способностей, компетенций, опыта и ценностей.

От фиксации того, каким должно быть содержание образования в основе образовательной модели, осуществляется переход к выстраиванию методов, технологий и принципов учебного процесса, которые будут оснащать новое содержание. Таким образом вы будете формировать тот инструментарий, который поможет достичь поставленной вами образовательной цели. На этом этапе вам необходимо сформулировать и описать, как будет выстроена логистика учебного процесса и какие форматы и структуры в этом процессе будут заложены.

Ключевой вопрос, к которому стоит постоянно возвращаться на всех этапах трансформации: чего вы хотите достигнуть в итоге трансформации вашей школы?

Следующий элемент образовательной модели — это люди, помещенные в новую модель. Какие педагогические и административные позиции в школе вам необходимы? Какие новые позиции потребуются вам для реализации замысла? Каких учеников вы

ждете в вашей школе? Кого вы хотите видеть в качестве выпускника? Это должен быть собирательный образ, иллюстрирующий ценности и принципы, демонстрирующий тип или сферу деятельности, на которые вы делаете ставку. Например, если ваш замысел — построить новое математическое образование, то образ вашего выпускника может базироваться на достижениях в области математики и смежных наук, на ценностях научного сообщества и т. д. Так как образовательный цикл выстраивается на десятилетия вперед, проверить то, насколько реальные выпускники соотносятся с тем образом, который вы сформулировали в начале, получится несколько, поэтому важно наметить себе содержательные маркеры и метрики, по которым вы будете сверяться, насколько в нужном направлении вы идете, не свернули ли вы с намеченного пути (подробнее в разделе **Реализуемость. Жизнеспособность модели. Метрики**).



[Пример описания образа выпускника в международной гимназии Сколково](#)

5 / КАК? ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ



Теперь, когда вы зафиксировали эскиз образовательной модели, вы можете начать заниматься выстраиванием организационных и управленческих процессов.

Система управления в период трансформации фокусируется на преобразовании ключевых политик школы, обеспечивающих реализацию замысла и ее образовательную модель.

Политики – это система принятых и последовательно реализуемых целей, задач, принципов, механизмов реализации, направленная на эффективное функционирование и развитие организации. Наименование политик зависит от сфер регулирования деятельности школы.



ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
От формулирования к действию:

От моделирования происходит переход к этапу оргпроектирования — ответу на вопрос «как» — как это сделать?

Раскладываем весь свой будущий путь трансформации на линейку времени: как это поэтапно будет реализовываться, какие ресурсы нам для этого нужны, какие люди, какие новые процедуры или изменения в старых процедурах должны произойти, как это должно быть отражено в нормативных документах, в регламентах, в финансовой схеме. Например, если говорить про перепроектирование учебного процесса, то оно требует изменений в со-

держании уроков, в форматах, в методиках, а это, в свою очередь, требует времени, денег и ресурсов, в том числе — человеческих ресурсов, которыми не так просто управлять.

Люди имеют свои представления, цели, мнения. Соответственно, нужно ответить на вопрос, как должна быть выстроена коммуникация со всеми участниками процесса для того, чтобы они приняли, включились в этот процесс. Коммуникации и вовлечение всех сопричастных — это отдельный аспект проектирования, требующий сил и внимания.

Дальше — пилотный запуск, оценка результатов, выводы и выстраивание следующих шагов. >>



Кадровая политика. Люди школы

При трансформации школы важно уделить внимание работе с людьми. Все изменения, которые будут происходить, затронут ваших учеников и ваших сотрудников.

УЧЕНИКИ

Академическая успеваемость, развитие детей и их благополучие в школе

В процессе проектирования и реализации новой модели необходимо постоянно задаваться вопросом — что будет происходить с учениками в процессе трансформации школы?

Какие действия стоят за поиском ответа на этот вопрос?

С трансформацией меняется многое: изменится и измерение академической успеваемости, и политика набора, и метрики, и коммуникации. Каждый из этих пунктов необходимо соотнести с разрабатываемой образовательной моделью и выстроить новую систему.

Выделим следующие точки внимания:

- Разработка новой системы измерения академической успеваемости (результатометрия): система шкалирования оценок, рейтинги, тестирование и т. п. Важно, чтобы за этими метриками стояло не формальное стремление показать успеваемость, а содержательное измерение результатов деятельности учеников в соответствии с образовательной моделью.
- Определение того, какие ученики приходят в школу через систему диагностики (например, собеседование, тестирование, экзамен и т. п.). Это необходимо не только и не столько для отбора, сколько для понимания того, как строить индивидуальную работу по развитию качеств и компетенций и как строить коммуникацию с семьями, особенно теми, чье представление об образовании расходится с вашим замыслом.
- Выстраивание новой системы коммуникации

с учениками: горизонтальная, вертикальная или какого-то другого типа, главное — чтобы она не противоречила тому, что вы возводите в принципы школы. Если замысел школы в выстраивании предпринимательского типа мышления, и для вас важно сокращение дистанций между участниками образовательного процесса, но коммуникация с учениками остается вертикальной, традиционной, то новая модель может и не «прижиться».

- Помимо новой системы коммуникации с учениками, необходимо убедиться в том, что каждый понимает, принимает и разделяет новые принципы и ценности школы, а также в том, что новая модель ориентирована на развитие детей и способствует их благополучию во всех смыслах. В этом поможет сбор обратной связи и ее анализ, вовлечение учеников в общую деятельность, в развитие образовательной среды, отслеживание того, какой эффект задают изменения.

Сотрудники школы

Мотивация и квалификация

Разумеется, помимо учеников, трансформация школы затронет весь кадровый состав организации. Необходимо постоянно удерживать коммуникацию с сотрудниками и проверять, насколько понятны изменения и насколько высок уровень принятия этих изменений, а также обсуждать, как эти процессы будут влиять на каждого. Забота о сотрудниках должна все время оставаться в фокусе внимания в период изменений. Важны диалог и ответы на вопросы.

В новой образовательной модели необходимо проектировать принципиально другую кадровую политику, включая вопросы мотивации и уровня квалификации. Единые ценности и принципы, единое понимание миссии школы, обладание необходимыми компетенциями и знаниями, возможности для развития и самореализации, система поддержки и мотивации — все это потребует настройки и обе-

спечения. Конечно, в этом вам поможет менеджер по персоналу, команда или сотрудник с такой функцией. Важная компетенция для этой позиции — умение понимать специфику образовательной организации и, одновременно, способность уходить от утративших свою релевантность подходов.

Также весьма полезным является «упаковка» новых политик в понятный и емкий документ с ответами на все вопросы от миссии и ценностей до возможностей развития и поддержки. Ваши сотрудники, с одной стороны, должны соответствовать и воспроизводить принципы школы, и, с другой стороны, знать о том, какие возможности для развития они имеют.

Наконец, не стоит забывать о психологической поддержке, методах по работе с выгоранием и т. д.



[Пример описания политик в Новой школе](#)

Если есть возможность, наймите соответствующего специалиста: это может быть психолог или тот же HR-менеджер, который сможет помочь сотруднику с возникшими проблемами, а также проработать его карьерный трек.

Однако не только кадровый ресурс поможет решать проблемы, возникающие на уровне психологического состояния. **Важно в целом выстраивать и поддерживать внутреннюю культуру взаимной поддержки и заботы, в которой каждый может обратиться за помощью и не бояться осуждения со стороны.**

Образовательное пространство (информационная среда, инфраструктура)

Образовательная среда в каждом своем проявлении должна соответствовать замыслу школы. При этом также важно помнить, что образовательная среда существует в постоянном процессе разви-

тия, и выстраивают ее все участники образовательного процесса: от руководства школы до учеников, от стейкхолдеров до родителей. Выстроить образовательную среду не означает создать какое-то неизменное пространство с нужными характеристиками. Это значит, что физическое и цифровое пространство, социально-психологическая среда выстроены в соответствии с замыслом школы и развиваются вместе с ней.

■ Физическое пространство Архитектура и инфраструктура

Вне зависимости от того, остается ли школа в старом здании или строит новое, важно стремиться к тому, чтобы физическое пространство было синхронизировано с тем, что происходит в образова-

Образовательная среда задает набор возможных образовательных траекторий и зависит от того, какой замысел реализуется в школе.

тельном процессе, интегрировано в него, и способствовать его продуктивности. От мебели до стен, от архитектуры до инфраструктуры — все должно «работать» на замысел школы. Интерактивные доски, возможность писать на стенах в коридоре, гибкие классы, классы-трансформеры, современная библиотека, помещения, продуманные для разных сценариев взаимодействия. Такой список можно продолжать бесконечно, поэтому сначала необходимо иметь четкое представление о вашей образовательной модели, технологиях и логистике и в соответствии с ними применять инфраструктурные и архитектурные решения. **Требования к пространству формируются исходя из базовой деятельности школы.** Ваша задача — изучить кейсы, отобрать идеи, соотнести со своим замыслом и финансовыми ресурсами и применить нужные. Не бойтесь прибегать к нетривиальным решениям!



- [Кейс “Новая школа”. Новое образование в старых стенах.](#)
- [Гайд по выстраиванию физического пространства в школе.](#)

■ Цифровое пространство

Как и физическое, цифровое пространство тоже должно облегчать, а не усложнять образовательный процесс. Проектируя новую модель, вам необходимо решить, какие процессы в школе вы можете и хотите «оцифровать», какие для этого уже есть решения, необходимо ли делать свою разработку. Например, если вы хотите сделать современную цифровую библиотеку в школе, вам нужно изучить, какие для этого есть программные решения, какое необходимо оборудование, обеспечить стабильный интернет и т. д.

При этом важно помнить, что интеграция технологий в образовательную деятельность — это лишь часть процесса цифровой трансформации, ее внешнее проявление. Новые цифровые инструменты это не просто новый способ доставки информации и знаний. Создание цифрового

пространства подразумевает перестройку образовательного процесса и задает определенные требования к компетенциям всех его участников. Особое внимание, в частности, стоит уделить повышению цифровой грамотности учителей и административных сотрудников, что поможет преодолеть неприятие и непонимание происходящих изменений. Проектируя цифровое пространство школы, удерживайте фокус на том, что именно содержание образования определяет форму и функционал, а не наоборот: вам не нужны все имеющиеся технологические решения для образования,

используйте то, что рифмуется с тем, что собираетесь делать вы.

Наконец, стоит помнить, что выстраивание цифровой среды направлено на создание такого пространства, в котором ученик становится соучастником своего обучения и в котором учитываются социальные механизмы взаимодействия (конкуренция, кооперация, взаимообучение, взаимооценивание).



- [Манифест о цифровой образовательной среде](#)
- [Книга «На пути к цифровой трансформации школы»](#)
- [Статья «На пути к модели цифровой школы»](#)

■ Психосоциальная среда

Равенство, разнообразие и инклюзивность

Инклюзивность и разнообразие — актуальные темы в современном обществе, и начинать разговор о них нужно со школы. В школе должна быть создана благополучная, доброжелательная и безопасная среда без дискриминации, унижения, насилия и агрессии. Подумайте о том, как бы вы хотели позиционировать вашу школу с точки зрения современных принципов безопасности и равенства. Если нужно — создайте отдельное обсуждение на эту

тему, расскажите о том, почему все в вашей школе могут себя чувствовать спокойно и мотивированно. Подкрепляйте слова делом — например, наняв школьного психолога или наладив регулярный анонимный опрос (результаты которого не будут убираться «в стол»). Не игнорируйте проблемы, возникающие на уровне психосоциальной среды.



- [Формирование современной образовательной среды, «Российский учебник»](#)
- [Компетенции «4К»: средовые решения для школы, «Вклад в будущее»](#)

Финансово-экономическая политика

Финансовая устойчивость школы — весьма значимое поле в проектировании новой модели школы. Важно стремиться к тому, чтобы в команде были люди, которые возьмут на себя функции по фандрайзингу и поиску финансирования. Иметь несколько источников финансирования важно, поскольку это обеспечивает вам возможность поддерживать развитие

 **Фандрайзинг** – это сбор добровольных пожертвований на цели, не связанные с извлечением прибыли. Это могут быть средства на образовательный проект, стипендии, исследования и другие цели развития.

разных проектов/направлений, не находясь в постоянной зависимости от одного источника. Так как школа является точкой схождения интересов разных акторов экономических процессов, вы можете найти заинтересованных в вашем развитии стейкхолдеров: бизнес, предприниматели, НКО и так далее. Удерживая коммуникацию с вашими выпускниками, вы можете развить систему пожертвований.



- [Как привлечь ресурсы в школу? Рыбаков Фонд – Сила сообщества](#)
- [Стратегии импакт-инвестирования в школьное образование](#)

Маркетинговая политика и позиционирование

Миссия школы и позиционирование — аспекты, которые прорабатываются на этапе выстраивания маркетинговой стратегии. Они должны четко соответствовать замыслу вашей модели и логично ее продолжать. Миссия школы выражает то, какие ценности вы транслируете и чего хотите достичь. Позиционирование отражает то, какую проблему вы решаете своей деятельностью (школой), какие

«болевыe точки» родителей и учеников вы закрываете. Здесь очень важно грамотно продумать внешнюю коммуникацию, так как именно это повлияет на то, как школа будет восприниматься извне, какие эмоции вызывать. Определите и закрепите маркетинговую функцию в вашей команде трансформации: ее может выполнять как компетентный специалист извне, так и член команды, главное — чтобы это помогало вам эффективно и грамотно выстраивать стратегию коммуникации с внешним миром.

Культура организации

Сформулируйте понятные правила и принципы вашего образовательного сообщества, которые будут соответствовать замыслу и миссии школы. Как и в любой другой организации, в школе будет полезным выстроить свою «корпоративную культуру», в которой все ее адепты будут чувствовать себя частью сообщества. Важно помнить: то, что вы транслируете, необходимо стремиться воспроизводить на всех уровнях. Например, если вы решили делать коммуникацию между учителями и учениками горизонтальной, не должно быть исключений для отдельных людей, иначе этот принцип очень скоро перестанут разделять.

Культура организации держится не только на условном своде правил, но и на практиках сообщества. Подумайте, какие традиции у вас уже сложились и можете ли вы их перенести в новую модель (так, чтобы не было противоречий), создавайте новые традиции и практики (регулярные мероприятия в школе, выезды, походы, фестивали, конкурсы и т. д.), которые помогут укреплять ваше сообщество.



- [Управление имиджем образовательной организации. «Российский учебник»](#)
- [Пример позиционирования в международной гимназии Сколково](#)
- [Новые способы взаимодействия семьи и школы. Сила сообщества, Рыбаков Фонд](#)



ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
Как не попасть под влияние скоро-
течных трендов, при этом не стано-
ваясь ретроградом?

Это всегда разговор о том, насколько точно вы понимаете контексты, состояние своей школы (или другой образовательной организации), и какую позицию вы держите. Для того, чтобы держать

этот баланс, у вас должен быть сформулирован замысел школы и ответ на вопрос, зачем вы вообще ведете образовательную деятельность. То есть, какого человека, для какого будущего вы обучаете в вашей школе. Когда вы понимаете, что, например, ваше представление о человеке и о его будущем не соответствует тому, как развивается ситуация, могут появиться вопросы, надо ли вам уточнять свой замысел и образовательную модель. Хотя мы и находимся в непредсказуемом мире, но без

длинного горизонта планирования, без постановки долгосрочных целей вы никогда не сможете понять и сформулировать, надо вам реагировать на то или иное явление или нет.

Второй момент — это принципы, которые исходят из картины мира и из ценностных представлений. Опираясь на принципы, можно понимать, как вы инкорпорируете то, что происходит вовне, в изменения своей школы. Здесь очень важную роль играют адекватность и рефлексия, которые позволяют не «забронзоветь» в какой-то момент и не успокоиться в иллюзии о том, что вы точно знаете, как правильно. А для этого нужно все время находиться во внешней критической коммуникации с разными позициями: с вашими партнерами, с учредителями, с экспертным сообществом, с родителями и детьми, с университетами — со всеми, кто входит в контур вашего взаимодействия, и кто может прямо или опосредованно влиять на деятельность вашей школы. >>

Открытая политика и политика вовлечения внешних институций и реального сектора. Работа с внешним контуром и партнерства.

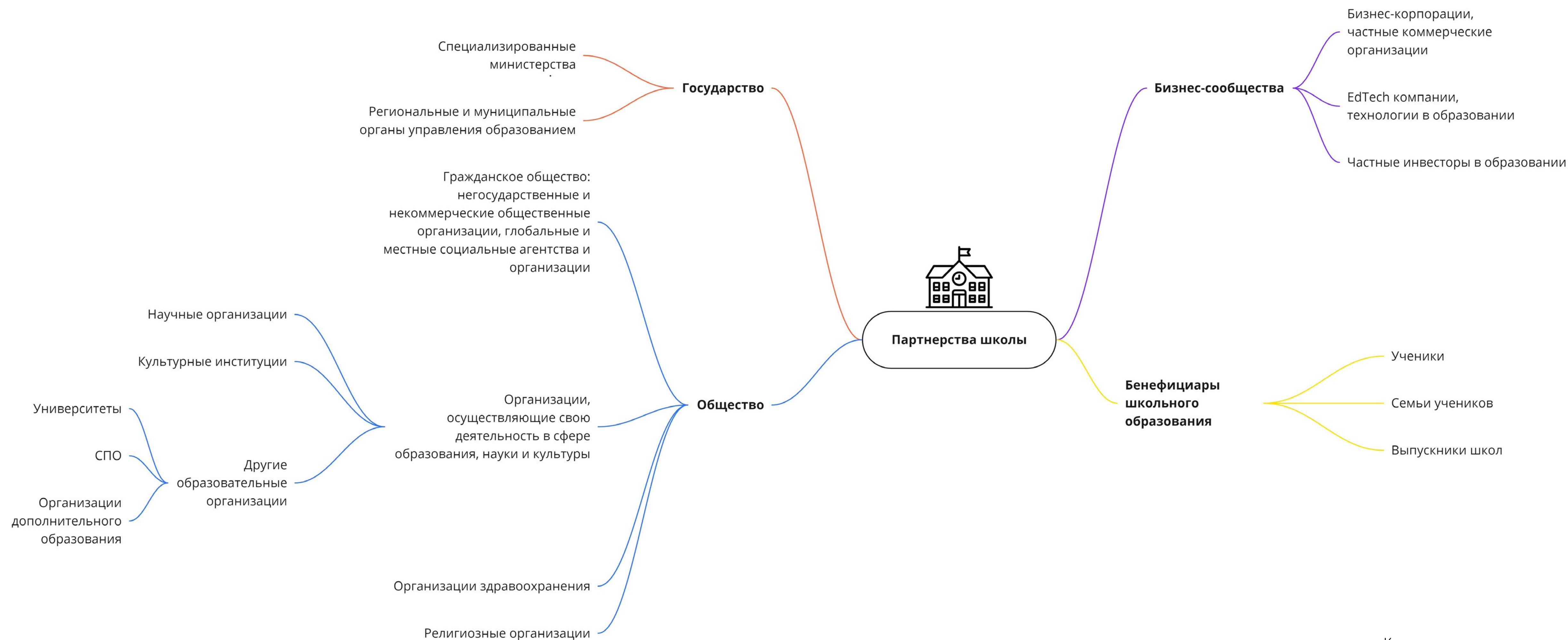
Зачем школе нужны партнерства? Партнерские отношения могут аккумулировать поддержку, ресурсы, сети контактов и программы, которые значительно облегчают удовлетворение многочисленных сложных потребностей, зачастую обслуживаемых школами. Кроме того, имея равноправную сеть партнерств, школа делает свой “голос” видимым. Это важно, поскольку по умолчанию к школе задается множество социальных ожиданий. Партнерства дают возможность реализовывать амбиции и планы, а также наращивать социальный капитал.

Взаимовыгодное партнерство должно строиться на четком понимании того, зачем оно необходимо вам, и на основании того, как пересекаются цели партнеров. Реконструируйте ситуацию партнера: каковы его ожидания, система приоритетов и принятия решений, цели и ограничения, в каком контексте он находится? Важно избегать формальных партнерств (например, рамочных соглашений о сотрудничестве) и обеспечивать понятные и прозрачные для всех сторон правила. Избегайте подмены партнерства спонсорством: партнеры — самодостаточны и объединяются для создания общего и совместного достижения тех целей, которых они не могут достичь поодиночке.

Школа может вовлекаться в партнерства на разных уровнях, в разных формах и с разными целями. Чтобы лучше ориентироваться и планировать партнерства, картируйте те, которые важны и релевантны вашей деятельности. Вернитесь к анализу контекстов (**Контексты трансформации. От внешней среды к школе**) и, отталкиваясь от этого анализа, наметьте партнерства, соответствующие вашей образовательной модели, масштабу проекта и его направленности.

Традиционно векторами для построения партнерства выступают государство, семья, общество и бизнес-сообщество. Однако, в каждом отдельном случае возможны и другие направления: все зависит от вашего образовательного проекта. Помните — школе есть, что предложить своим потенциальным партнерам. Наметим ключевые векторы для построения партнерств.

Карта партнерств школы



Карта партнерств школы
© Ольга Немирович

Школа и государство

Как правило, школа воспринимает государство как основного заказчика и бенефициара школьного образования. Однако школы могут устанавливать особые партнерские отношения с государством для продвижения значимых общественных благ, отстаивая свое видение, участвуя в разработке образовательной повестки и реформ. Например, существует Ассоциация Некоммерческих Образовательных Организаций Регионов (АсНООР) России, которая представляет интересы частных школ в экспертных советах и рабочих группах. Проведите поиск того, какие еще есть объединения, подходящие именно вам.

Школа и семья

Зачастую родители учеников воспринимаются школой как источник жалоб и недовольств. Тем не менее, семья становится все более вовлеченной в образовательный процесс, и, выбирая формат партнерства, а не противостояния, вы сможете сделать это участие благоприятным для школы. Семьи учащихся могут поддерживать, участвовать, организовывать школьные инициативы, выполнять консультативную функцию, а также включаться во внеклассную образовательную деятельность школы. Например, родители могут делиться с учениками своим профессиональным опытом, являясь специалистами в какой-либо сфере. Родитель-специалист IT может выступить вдохновляющим примером для заинтересованных развиваться в области информационных технологий, а родитель-предприниматель оценит стартап-идеи учеников и подскажет, на что обратить внимание.

Школа и общество

Школы играют ключевую роль в подготовке ребенка к жизни в обществе. Партнерство с общественными объединениями и организациями будет способствовать социализации ребят. Обратите внимание на возможности для партнерств на локальном уровне — что происходит в местной среде вокруг вас? В какие социокультурные и экологические изменения школа может вовлекаться? Например, это могут быть партнерства с локальным экологическим движением, библиотекой, галереей, музеем, НКО и т. д. Такие партнерства помогут ученикам узнавать о том, как можно решать общественные проблемы и непосредственно вовлекаться в этот процесс.

Школа и бизнес-сообщество

Бизнес заинтересован в поддержке территории своего присутствия и создании благоприятной среды для развития человеческого капитала. В свою очередь школы могут усиливаться за счет финансовой поддержки бизнеса, а также через взаимодействия с корпорациями показывать учащимся дальнейшие карьерные траектории.

За счет таких партнерств ученики могут вовлекаться в реальный сектор и принимать участие в разработке продуктов компаний, концепций, а также развивать мягкие навыки — лидерство, работа в команде, презентация и коммуникация. Кроме того, ученики могут вовлекаться и в исследовательскую работу. Наконец, представители бизнеса могут выступать и как академические, институциональные, формирующие образовательную среду, партнеры по развитию.

Реализуемость. Жизнеспособность модели. Метрики

Для того, чтобы образовательная модель заработала так, как вы задумали, необходимо организовать все обеспечивающие процессы. Здесь, в первую очередь, идет речь о формировании внутренних нормативных документов, которые описывают вашу образовательную деятельность и выстраивании содержания в соответствии с **внешними формальными требованиями**.

Каждый федеральный государственный образовательный стандарт включает в себя три вида требований:

- Требования к структуре основных образовательных программ. Какие предметы изучать? Каким должен быть учебный план? Как развивать умение учиться? Как оценивать результаты?
- Требования к условиям реализации основных образовательных программ. Сколько нужно учителей

и других специалистов? Какие потребуются учебники и оборудование?

- Требования к результатам освоения основных образовательных программ. Здесь учитываются не только оценки по предметам, но и самостоятельность ребёнка, его умение общаться, наличие собственной позиции и прочие метапредметные и личностные результаты.

Таким образом, ФГОС можно рассматривать не как ограничения, а как некоторые метрики вашего образовательного проекта: содержание, условия реализации и результаты.

Содержательные метрики

Формальные требования к образованию не должны быть единственным способом измерения качества и результативности вашей деятельности. В вашу образовательную модель заложен определенный

замысел, видение образовательного результата. Чтобы сверяться с тем, насколько то, что вы делаете, работает в пользу того, к чему вы стремитесь, необходимо разработать внутренние содержательные метрики. Это может быть соотнесение себя с разными рейтингами, ориентир на те показатели, которые в них учитываются (например, рейтинг школ по конкурентоспособности выпускников и т. д.). Кроме того, в систему внутренних метрик можно вписать качественную оценку деятельности: исследование удовлетворенности, отзывы партнеров, экспертную оценку, круглые столы, список вузов, в которые поступили выпускники. Важно настроить метрики так, чтобы они максимально охватывали всю вашу деятельность: имея аналитику по широкому спектру параметров, вы сможете производить улучшения.

Проверка модели. Масштаб. Пилотирование и зона эксперимента

Прежде чем запускать в работу полномасштабный проект новой образовательной модели школы, имеет смысл провести «репетицию». Сделайте эксперимент, проверьте, как работает ваша модель. При определении зоны эксперимента отталкивайтесь от масштаба вашего проекта: охватывает ли он программу одной ступени, всю школу целиком, сеть школ или региональную систему образования? Исходя из этого запускайте изменения, например, только среди средних классов, одного класса, внутри одного направления специализации. Существенно важным в эксперименте являются его четко определенные временные рамки. В процессе важно фиксировать все, что происходит, оценивать результаты и эффекты – полученные наблюдения помогут вам скорректировать вашу модель, «докрутить» параметры и сделать ее более устойчивой.

Временная рамка реализации

Образовательный процесс в школе — это длинная дистанция. То, что вы делаете в начале проекта, далеко не всегда дает ясное понимание того, что вы получите в будущем. Необходимо строить прогнозируемое будущее на каждом этапе реализации. У вашего проекта должны быть четко определены временные рамки и соответствующие им цели. Важно понимать, чего вы хотите достичь в короткие сроки (например, через 1 год), на средней дистанции (несколько лет) и в долгосрочной перспективе (например, через 10 лет). При прохождении очередной временной дистанции, заложенной в план, делайте сверку и корректируйте при необходимости параметры проекта.

НАПУТСТВИЕ ВСТАВШИМ НА ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
директор Центра трансформации
образования СКОЛКОВО:

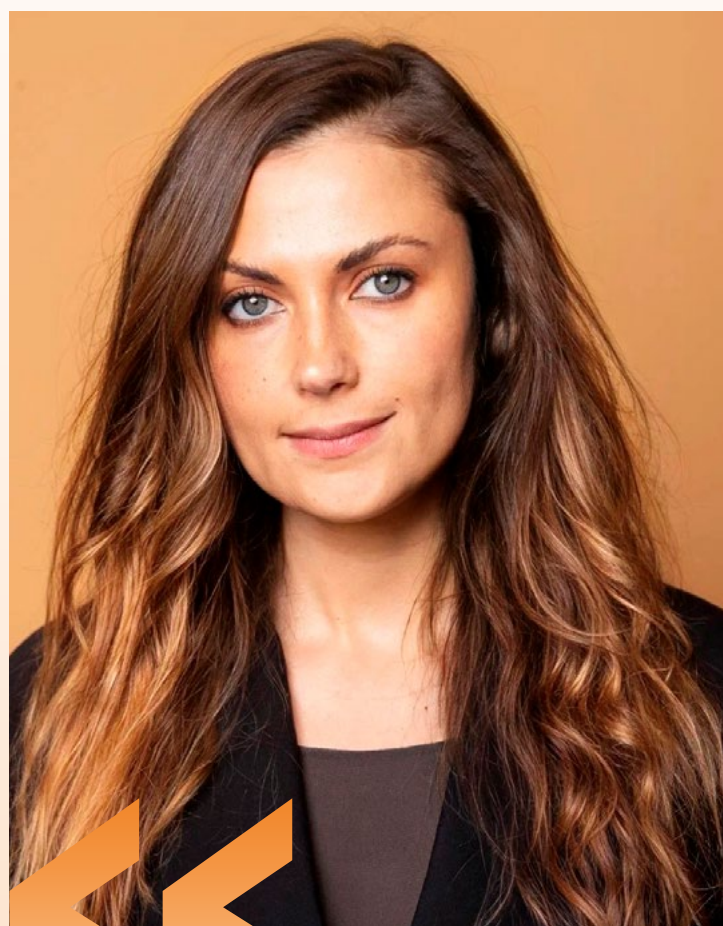
Самое главное — быть честным с собой на этапе проблематизации: не сглаживать углы, не пытаться приукрасить или смягчить действительность, не закрывать на что-то глаза, если у вас есть ощущение, что что-то не так работает

или не работает вообще. Не отказываться от идеи, додумать ее до конца и не пугаться этой идеи и того, что вы чувствуете, что что-то не так, но еще пока не знаете, что именно.

При этом важно не увлечься проблематизацией и не впасть в тотальный негатив, когда кажется, что все плохо и проще рядом построить новую школу, чем пытаться что-то сделать с имеющейся.

Это неконструктивно. Нужно аккуратно разобрать ситуацию на составляющие: что нужно изменить, что нужно сохранить, с чем нужно попрощаться.

И, конечно, важно быть готовым к длинному пути и не быть на этом пути одному, собирать команду. Пускай у вас еще не будет готовой идеи, но вы сможете обсудить гипотезу, проверить себя на адекватность, вовлекать в проработку идеи соратников. >>



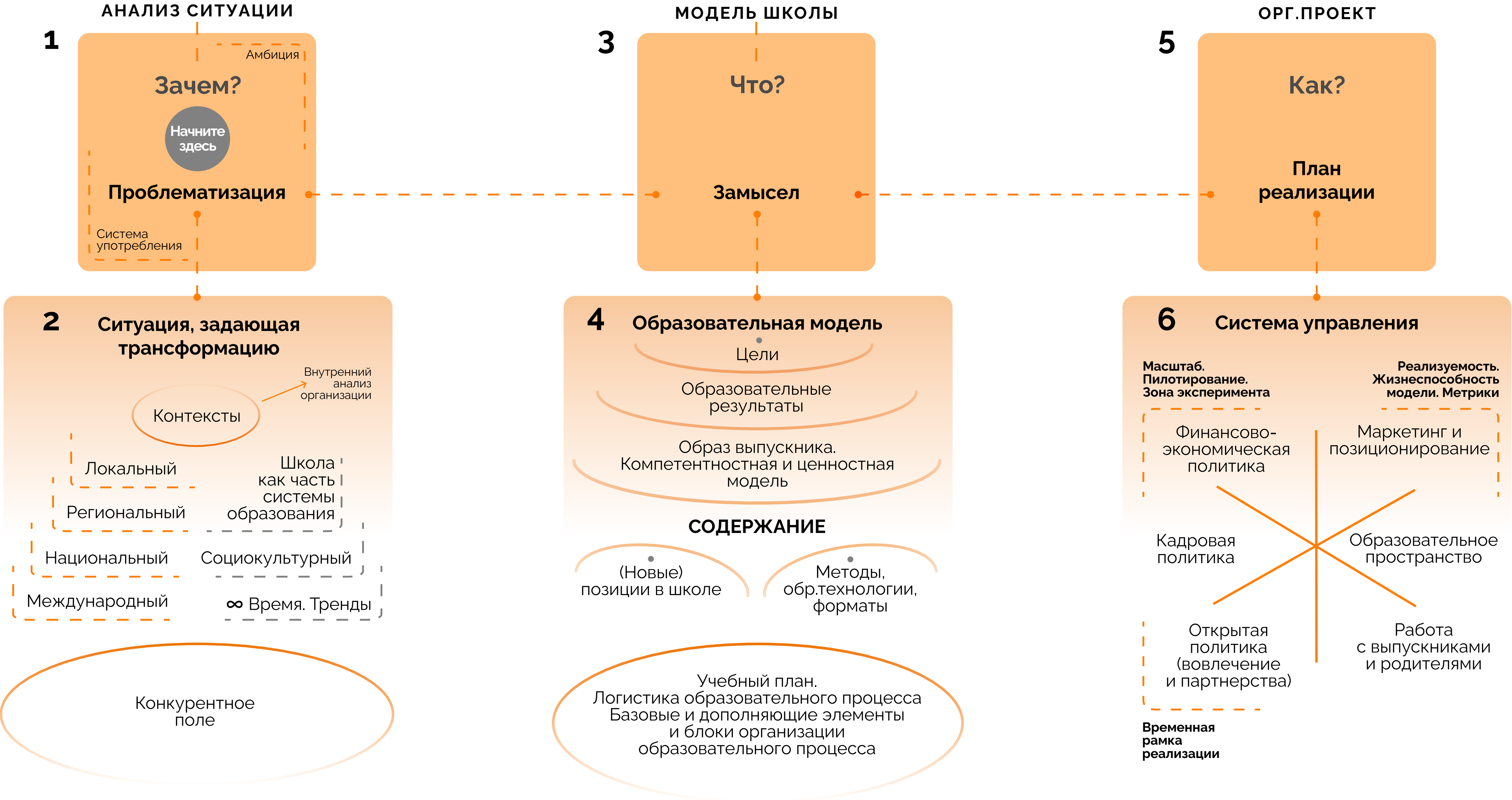
**ОЛЬГА НЕМИРОВИЧ,
руководитель направления
образовательных программ:**

Трансформация школы — трудный, долгий процесс для отважных духом. Однако, если ничего не менять и застыть в прошлом, мы лишаем себя возможность оказаться в будущем.

В знаменитой книге «Автостопом по Галактике» Дугласа Адамса путеводитель для путешествующих по Галактике начинается с ободряющих слов — «Не паникуй!». Я надеюсь, что наше руководство придаст вам уверенности, изменит точку обзора вашей образовательной организации, даст возможность увидеть сильные, слабые стороны и перспективы.

Желаю вам увлекательного движения по маршруту, который вы сами для себя спроектируете! >>

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВАШЕЙ ШКОЛЫ
ПЛАН - КАРТА



О ЦЕНТРЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО

Центр трансформации образования Школы управления СКОЛКОВО действует с 2011 года.

На протяжении 12 лет Центр формирует новые подходы и распространяет лучшие практики управления образованием. За это время на программах Центра прошли обучение управленцы более 300 образовательных организаций всех уровней.

Направления деятельности Центра:

- Проведение образовательных программ и стратегических сессий по трансформации и управлению развитием образовательных и научных организаций;
- Исследования и экспертиза в сфере развития образования, науки и управления.

Среди проектов Центра трансформации образования: образовательные программы «Шаг развития школы», «Школа ректоров», «Код образовательных программ», «Университет будущего», онлайн-курсы «Управляй школой», «Управление университетами» и другие.

В 2020 году Программа «Симулятор трансформации университета» получила золото в категории Hybrid Learning Reimagine Education Awards. В 2021 году образовательная программа «Школа ректоров: управление трансформацией университета» стала финалистом в категории Talent Development премии EFMD Excellence in Practice Awards.

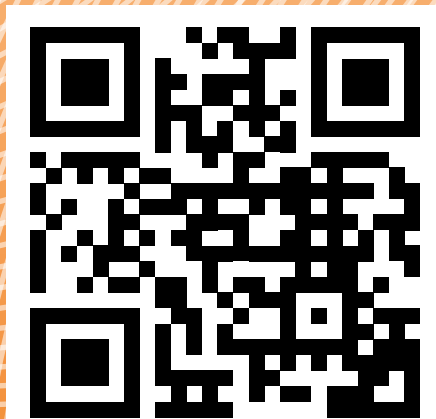


[QR код на лендинг центра](#)

О ШКОЛЕ УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО

Школа управления СКОЛКОВО была создана в 2006 году российскими предпринимателями — основателями крупных компаний, меценатами, представляющими основные отрасли российской экономики.

Результатом партнерства стала реализация амбициозной идеи: от проекта на бумаге до основания крупнейшей частной бизнес-школы в России и на всем постсоветском пространстве. Поддержка и внимание учредителей помогают развиваться сообществу СКОЛКОВО и сегодня. Вся деятельность Школы управления СКОЛКОВО ориентирована на реализацию миссии, которой Школа достигает, опираясь на свои ценности.



[QR код на лендинг Школы](#)

