

ШКОЛА В ПОИСКАХ РАЗВИТИЯ: ЦЕЛИ И МОДЕЛИ

Центр
трансформации
образования
СКОЛКОВО

Июнь 2023



ЭКСПЕРТНЫЙ ДОКЛАД

ЦЕНТРА ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ СКОЛКОВО

Этот экспертный доклад посвящен целеполаганию школ, вопросам, на которые отвечают школы в процессе самоопределения, формирования своего замысла и модели.

В докладе мы обобщаем теоретический материал, который поможет школам в процессе самоопределения. Кроме того, мы предлагаем несколько общих моделей, основанных на проектах развития и трансформации, разработанных совместно со школами на образовательных программах [«Шаг развития школы»](#), а также на основе других кейсов российских и зарубежных школ.

Наш доклад предназначен для руководителей и проектировщиков школ, имеющих запрос на стратегические изменения, и для всех, кто проявляет интерес и желание разобраться в аспектах современного школьного образования.

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ



Ольга Немирович,
руководитель направления образовательных программ Центра трансформации образования СКОЛКОВО



Галина Гурова,
аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО,
исследователь в сфере образования



Елизавета Захарова,
аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО

Схемы и визуализация — Ольга Немирович

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность выпускникам программы «Шаг развития школы» за их цели, амбиции и проекты, которые значительно обогатили исследовательскую основу доклада. Также мы хотим поблагодарить всех, кто помогал своей экспертизой:

Ольга Назайкинская, директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО
Даниил Добрынченко, руководитель проектной работы образовательных программ «Шаг развития школы»

Виктория Рамесбергер, старший аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО

Дарья Комягина, аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО

СОДЕРЖАНИЕ

1. НАШ ПОДХОД К ЦЕЛЕПОЛАГАНИЮ ДЛЯ ШКОЛ	7
2. ИСТОЧНИКИ ЦЕЛЕЙ.....	9
Представления о человеке. Краткий обзор.....	11
Представления о будущем.....	16
Заинтересованные стороны и их запросы	19
3. КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ.....	25
Элементы модели школы.....	27
4. МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ.....	33
Школа — участник инновационной экономики.....	38
Школа — участник развития территории присутствия.....	45
Школа для сельских поселений.....	51
Школа новой инженерии	56
Школа экологического самосознания.....	64
Школа креативных компетенций	70
Школа самоопределения.....	79
5. НА ПОДСТУПАХ К МОДЕЛИ.....	86
О ЦЕНТРЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО	93
О ШКОЛЕ УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО	94

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

ШКОЛЫ СЕГОДНЯ зачастую не имеют возможности ставить собственные стратегические цели или не чувствуют необходимости в этом. В качестве целей принимаются общие показатели, задаваемые органами управления образованием.

Однако такое положение дел имеет существенные недостатки. Часто возникает ситуация, когда школа не находит конкретных людей или организации, которым действительно важен конечный результат ее деятельности. В итоге у школы отсутствует возможность обсудить и скорректировать заданные цели, а также она лишена обратной связи относительно того, насколько успешно выполняет свою работу. Всё это заменяется общими ориентирами, усредненными и зачастую недостаточными ресурсами, обилием требований и запросов. В результате ученики и родители, которые имеют прямой интерес к достижению результатов образования, очень мало вовлечены в процесс постановки и согласования целей. Из-за этого школы становятся объектом общей критики со стороны людей, которые могли бы и хотели бы оказать поддержку, но не видят возможности активнее включиться в работу и повлиять на результаты «своей» школы. Это создает преграды для взаимодействия и взаимопонимания между школами,

учениками, родителями и другими заинтересованными сторонами.

Из нашей практики мы видим, что школы, которые ставят собственные цели, имеют замысел, согласованный с ключевыми заинтересованными сторонами, демонстрируют более продуктивное использование ресурсов. Они пользуются большим спросом со стороны учеников и получают поддержку родителей. Такие школы активнее вовлекаются в деятельность других организаций, способствуют общему развитию социальной и культурной сферы той местности, где они расположены. В ситуации резких изменений они быстрее к ним адаптируются без потери ключевых для себя ориентиров, эффективнее организуют новые процессы.

Это подтверждается многочисленными исследованиями. Школа, имеющая собственное видение и стратегию, которые интегрируют ценности сотрудников и предлагают им вдохновляющие цели, — показывает стабильно более высокие результаты в обучении и обходит конкурентов¹. Формирование четкого видения и установка ясных ориентиров являются ключевыми

¹ Hargreaves, A., Boyle, A., & Harris, A. (2014). *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. John Wiley & Sons

элементами управления школой и необходимыми условиями для достижения результатов. Эти аспекты получили признание и значительную поддержку со стороны ведущих экспертов в области образования, таких как Филипп Халлингер², Кеннет Лейтвуд³ и др.

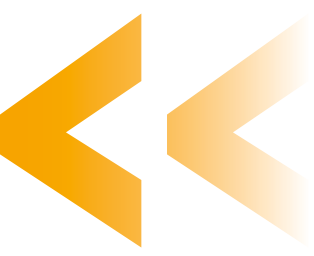
Постановка целей, определение миссии должны быть самостоятельными и долгосрочными, связанными с конкретной школой, её историей и коллективом⁴. Руководители школ, способные мыслить системно, учитывая контексты, в которые помещена школа, и связывая краткосрочные задачи с крупными целями — необходимое условие для развития системы образования⁵.

² Hallinger, P., & Heck, R. H. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement. Second international handbook of educational leadership and administration, 9-40

³ Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School leadership and management, 28(1), 27-42.

⁴ Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). Sustainable leadership. John Wiley & Sons.

⁵ Fullan, M. (2005). Leadership & Sustainability: System Thinkers in Action. Corwin Press.



ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
директор Центра трансформации
образования СКОЛКОВО:

«У каждой школы должно быть свое лицо и свой замысел. Школы должны быть разные, потому что семьи, города и села, территории, контексты тоже разные. Собственные цели дают школе право иметь свое лицо, отличают одну школу от другой.»

ОЛЬГА НЕМИРОВИЧ,
руководитель направления образовательных программ
Центра трансформации образования СКОЛКОВО:

«Школа — общественный институт, который находится на пересечении интересов многих. Огромный масштаб социальных ожиданий от школ ставит их в центр общественного внимания и наделяет особым статусом. Семьи учеников, бизнес, государственные и общественные организации выражают прямой интерес к жизни школы и ищут способы участия в ней.

Также школьное образование включено в рынки образовательных и смежных с ними услуг, например, индустрия развлечений, EdTech, дополнительное образование. Однако, рынки изменчивы, тренды непостоянны. Чтобы не оказаться в заложниках чужих ожиданий, планов и амбиций, у школы должен быть свой голос, свое лицо, свои цели, своя модель, позиционирующие ее на фоне других.»

ДАНИИЛ ДОБРЫНЧЕНКО,
руководитель проектной работы образовательных
программ «Шаг развития школы»:

«Мир проходит череду кризисов — экономический, гуманитарный, климатический. Это неизбежно влечет за собой перемены в обществе и трансформацию его основных институтов, один из которых — школа.

Потеря субъектности и целеполагания у школ — серьезная ситуация, и сейчас тот самый период, когда это необходимо восстановить. В постановке целей школы зачастую ориентируются на государство, цели рынка, упуская возможность подумать о самостоятельной миссии и целях. Цели нужно ставить в связке со следующим историческим этапом развития человечества, учитывая перспективы развития культуры и практик деятельности. Школа должна стать пространством, где все участники образовательного процесса совместно учатся ставить большие цели.»



1 НАШ ПОДХОД К ЦЕЛЕПОЛАГАНИЮ ДЛЯ ШКОЛ

БОЛЬШИНСТВО современных обсуждений в образовании фокусируются на эффективности обучения. Исследования, конференции и нормативные документы посвящаются в первую очередь тому, **как** обеспечить качественный образовательный процесс. Под «теориями» и даже «философией» в образовании, как правило, подразумеваются теории научения (learning theories): как люди учатся, какие методы позволят учить наиболее эффективно. Роль школ при этом — обеспечить достижение заданных извне образовательных результатов⁶.

Мы придерживаемся другого подхода, в котором на первое место ставятся цели образования, отвечающие на вопрос «**зачем**/для чего учить и учиться?» При этом цели определяются самой школой, совместно с основными партнерами и заинтересованными сторонами. Цели школы непосредственно связаны с ее принципами, ценностями и видением будущего. Они определяют направление и фокус деятельности и позволяют установить приоритеты в процессе обучения.

Такой подход характерен для классиков философии образования, таких как Жан-Жак Руссо и Джон Дьюи. В то же время сегодня всё больше исследователей снова ставят вопросы о ценностно заданных целях образования. Философ образования Герт Биеста⁷ на-

стаивает на том, что роль учителя заключается в том, чтобы направить внимание учеников на мир, и стимулировать к размышлению, чего мир требует от них. В этом отношении школа является местом, в котором у нового поколения появляется время и пространство для встречи с миром и с собой.

«Суть образования не в том, что «дети учатся», но — чему они учатся, для чего, и у кого. Образование — это о содержании, целях и отношениях. Из-за формулировок, которые ставят на первое место процесс научения, мы начинаем упускать это из вида. (...) Чтобы поддерживать баланс между тремя составляющими образования (квалификация, социализация и становление личности) — необходимо руководствоваться ценностями и видением того, что такое «хорошее образование», что значит «быть человеком» и «жить вместе», — говорит Биеста⁸.

⁶ В таком подходе работают такие авторы как австралиец Джон Хэтти (автор резонансной книги «Видимое обучение»), гарвардский профессор Ричард Элмор, писавший о способах улучшения образовательных результатов в системе образования, и директор по образованию и навыкам ОЭСР Андреас Шляйхер, руководящий программой оценки качества образования PISA.

⁷ Biesta, G. (2021). World-centered education: A view for the present. Routledge.

⁸ Gert Biesta: [What really matters in education](#)

Российские ученые в области философии и психологии образования, обсуждая цели и ценности образования в третьем тысячелетии, также критикуют общемировые тенденции «вымывания смыслов образования»:

«Цель образования включает в себя рост не только приобретенных знаний и навыков, но также и прежде всего личности ученика, причем не только интеллектуальный, но целостный рост, особенно масштабов мотивации — вплоть до заботы об обществе и мире, а также рост глубины переживания — до духовных глубин⁹».

Лейф Моос и Ромуальд Норманд¹⁰ утверждают, что задача школ и школьных лидеров — вместе с учениками, родителями и местными сообществами ставить общие цели. Школы объединяют сообщества вокруг себя, помогают сформировать видение будущего, и координируют деятельность по достижению актуальных для местного сообщества результатов. Ведущую роль при этом приобретают социальные и гражданские навыки учеников, а не оценки в стандартизированных тестах. Школьные лидеры, говорят эти авторы, должны руководствоваться социальной ответственностью, а не бюрократической отчетностью.

⁹ М. Н. Кожевникова, А.Г. Асмолов, С. В. Борисов и др. (2021) Образование человека в третьем тысячелетии: проблемы, цели и ценности образования в современном мире. Ценности и смыслы, № 6(76), С. 117–149. <https://asmolovpsy.ru/wp-content/uploads/2022/12/obrazovanie-cheloveka-v-tretem-tysyacheletii-problemy-czeli-i-czennosti-obrazovaniya-v-sovremennom-mire.pdf>

¹⁰ Moos, L. and Normand, R. (29 March 2022) Leadership for democracy, general education and the common good. UNESCO Futures of Education Ideas LAB. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/articles/leadership-democracy-general-education-and-common-good>

2 ИСТОЧНИКИ ЦЕЛЕЙ

ОТКУДА школа черпает вдохновение для постановки больших целей, как формирует видение? На верхнем уровне стратегического планирования находится онтология педагогического процесса: фундаментальные принципы, представленные в философии образования, педагогических парадигмах и концепциях.

В Эпоху Просвещения цели образования, которые раньше задавала религия, сменились целями гуманистической философии и научного прогресса: реализацией потенциала человека и человечества. Тогда же появилось понятие детства¹¹ как особого, важного этапа развития личности. Перед образовательными учреждениями были поставлены задачи обеспечения индустриализации и воспитания лояльных граждан. Современное образование в значительной степени продолжает базироваться на идеях, предложенных в 18 — начале 20 веках.

Что сегодня служит ориентиром школе в определении целей? На что полезно оглядываться?

- Представления о мире, образ человека.
- Прагматические, прикладные цели. Сфера деятельности, к которой готовится ученик. Промышленное,

социальное или культурное развитие общества.

- Специфика социальных групп, в которые включен ученик. Возможные цели ученика — участвовать в группе, изменить её или вырваться из неё.
- Личность ученика, что нужно для её становления и развития.

ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ, директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО:

«Целеполагание всегда идет на стыке работы с внутренним и с внешним. Работа с внешним — это понимание контекста и ситуации, в которых школа находится, вызовов и специфики среды, пожеланий, потребностей и требований со стороны ключевых заинтересованных лиц, а также выбора этих ключевых заинтересованных лиц из всего многообразия. Работа с внутренним — это некоторая амбиция и миссия школы, которые определяют тот самый замысел. На пересечении этих внутренних и внешних требований происходит формулирование целей школы».

¹¹ Neil Postman, *The Disappearance of Childhood* — New York: Vintage Books, a division of Random House, Inc., 1994.



Джон Локк
«Мысли о воспитании»
1693

- Ребенок — чистый лист (tabula rasa), человека создает образование.
- Важны практические, полезные для дела знания, с опорой на передовую науку. Также важно развивать логическое мышление, способность воспринимать знания.
- Знания второстепенны по сравнению с развитием личности. Воспитание тела, характера и ума.



Жан-Жак Руссо
«Эмиль, или
о воспитании»
1762

- Обучение — это развитие способностей и добрых качеств, уже заложенных в каждом ребенке.
- Без насилия и излишней теории, на основе практического опыта («через чувства»).
- Учитель не навязывает темы, а следует за интересом ребенка, учитывает его природные склонности и выбирает правильный возраст для изучения определенных тем.



Джон Дьюи
«Демократия
и образование»
1916

- Авторитарную предметно-центричную школу должна заменить ориентированная на детей, где обучение соответствует запросам ребенка.
- Обучение через опыт; исследовательский и проектный методы обучения
- Развитие рефлексии, критического мышления, умения анализировать, рассуждать и прогнозировать.
- Школа как сообщество должна взаимодействовать с другими сообществами и миром вокруг себя.



Лев Выготский
«Педология
школьного возраста»
1928

- Теория «зон ближайшего развития» ребенка — основа концепций развивающего обучения.
- Игра и свободная деятельность ребенка — основа развития когнитивных навыков.
- Важность общения и среды для обучения.

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЧЕЛОВЕКЕ. КРАТКИЙ ОБЗОР

Формируя педагогическую концепцию, школа выбирает образ человека, актуальный для ее задач и аудитории. Подход, который называют «традиционной школой», основан на представлениях о человеке в русле бихевиоризма¹²: ребенок, приходя в школу, еще не обладает познаниями и мотивацией; правильно применяя поощрения и наказания, учитель формирует нужное поведение и дает знания. Пове-

дение учителя, в свою очередь, также формируется стимулами руководства. Такое представление о человеке задает и формат обучения: знания передаются от учителя к ученику по программе, заданной руководством, с регулярными проверками и поощрениями или наказаниями по результатам.

Рассмотрим другие примеры того, как представления о человеке по-разному расставляют приоритеты в процессе обучения. Приведенные подходы и представления о человеке в образовании — некоторые из существующих.

¹² Skinner, B. F. (1976). *About Behaviorism*. New York: Vintage Books.

МОНТЕССОРИ¹³ : ВОСПИТАНИЕ ЧЕЛОВЕКА СВОБОДНОЙ ВОЛИ



Мария Монтессори

(1870–1952).

Одна из первых женщин-врачей в Италии и женщин-ученых в Европе, Монтессори разработала систему раннего обучения и развития для детей с задержкой или нарушением интеллектуального или психического развития, затем адаптировала методики для обучения всех детей. Большое

влияние на взгляды Монтессори оказали мировые войны: главной задачей образования она считала построение мирного общества.

Образ человека

Ключевые качества — самостоятельность и самодисциплина. Воспитание свободных, обладающих собственной волей людей как залог поддержания мира.

Следствия для организации обучения

Монтессори считала, что традиционные для школ авторитарные методы обучения приводят к тому, что дети вырастают в покорных и внушаемых

взрослых. При этом, если ребенок с раннего возраста может свободно выбирать, чем и как заниматься, а воспитатель организует насыщенную среду с большим количеством интеллектуальных стимулов, то обучение происходит быстрее, и при этом не разрушает самостоятельность и личную инициативу.

Монтессори-классы организованы таким образом, что ребенок знакомится с учебными материалами при помощи взрослого (чем старше возраст ребенка, тем помощь меньше), и дальше занимается самостоятельно. Дети сами контролируют ошибки и оценивает прогресс, сравнивая полученный результат с запланированным. Роль учителя состоит в подготовке дидактического материала.

¹³ О педагогике Монтессори более подробно можно почитать на сайтах ассоциаций и фондов, распространяющих эту методику, например, <http://montessori.ru/> или <https://mchildren.ru/>

МАКАРЕНКО¹⁴ : ВОСПИТАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ЧЛЕНА КОЛЛЕКТИВА



Антон Семенович Макаренко
(1888–1939).

Самостоятельно получивший энциклопедическое образование благодаря страсти к чтению, преподаватель железнодорожного училища, в 32 года был назначен руководителем «колонии для малолетних преступников». Убедившись в отсутствии эффекта традиционных педагогических методов и не желая

прибегать к грубой силе, Макаренко разработал систему обучения, основанную на труде и влиянии коллектива.

Образ человека

Ключевые качества — ответственность перед собой и другими. Макаренко стремился воспитать граждан нового, социалистического общества, способных к продуктивному взаимодействию в коллективе.

Следствия для организации обучения

Главная задача учителя — формирование кол-

лектива, в котором дети связаны общими дружескими, бытовыми, деловыми целями и чувствуют ответственность перед товарищами. Коллектив является средством воспитания, развитие личности каждого ученика происходит через социальные взаимодействия, работу на общую цель. Коллектив формируется вокруг реальных задач, поэтому обучение включает совместный труд и творчество. Благодаря профессиональным и моральным качествам учитель обладает высшим авторитетом для учеников, является арбитром в спорах, но при этом дети самостоятельно принимают решения, влияющие на жизнь коммуны.

В коммуне под руководством Макаренко ученики занимались технически сложным производством фотоаппаратов; ставили театральные постановки, создали оркестр. Действовала разветвленная система самоуправления и принцип равноправия детей и взрослых. Принципами Макаренко были уважение и требовательность к ученикам, дисциплина как «самоограничение для движения к общей цели».

¹⁴ Ключевые книги Антона Макаренко: «Педагогическая поэма», «Флаги на башнях», «Книга для родителей». Кратко о педагогике Макаренко: <https://externat.foxford.ru/polezno-znat/dobrym-slovom-i-pistoletom-metodika-vospitaniya-antona-makarenko>

ФРЕЙРЕ¹⁵ : ПРОБУЖДЕНИЕ САМОСОЗНАНИЯ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



Паулу Фрейре (1921–1997).

Пережив в детстве нищету и голод в беднейших регионах Бразилии, после университета Фрейре занялся образованием для взрослых из социально уязвимых слоев общества. В 1960-х его методы стали широко использовать в Бразилии для ликвидации безграмотности. С установлением в Бразилии военной диктатуры

в 1964 Фрейре был вынужден эмигрировать, работал в Чили, США и Европе, благодаря чему его идеи получили широкое распространение.

Образ человека

Социальная миссия школы — воспитание людей с активной позицией, способных к анализу, осмыслению и критической оценке социальной и политической реальности. Человек должен быть активным агентом изменений, а не пассивным наблюдателем.

Следствия для организации обучения

«Банковская концепция обучения», при которой учитель «вкладывает знания в головы учеников»,

ведет к тому, что ученики принимают неравенство как данность, не думают об изменениях к лучшему. Чтобы обучение вело к трансформации, ученики должны сами ставить важные для них вопросы и исследовать мир вокруг, в том числе с социальной и политической стороны. Обучение опирается на жизненный опыт учащихся, соотносится с их проблемами, а учитель становится со-исследователем на равных с учениками. Важнейшими средствами обучения являются диалог и развитие критического (а не «статического») мышления. Важнейшими качествами учителя — вера в людей и надежда на улучшение жизни.

¹⁵ Ключевая книга – «Педагогика угнетенных». Больше о теории Фрейре <https://knife.media/brazilian-pedagogy/>
<https://www.eduneo.ru/sammar-na-knigu-paulo-freire-pedagogika-ugnetennyx/>

НОДДИНГС¹⁶ : ПРОБУЖДЕНИЕ САМОСОЗНАНИЯ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



Нел Ноддингс (1929–2022). *Проработав 17 лет в школе учителем математики и администратором, воспитав 10 детей, включая пятерых приемных, Ноддингс в 44 года получила научную степень в Стэнфорде и впоследствии стала первой женщиной-деканом факультета образования. Она предложила новый подход в философии образования, основанный на «этике заботы» в качестве альтернативы «этике справедливости».*

Образ человека

Каждый человек должен научиться заботиться о других, а также принимать заботу о себе. Это поможет сократить уровень насилия в обществе, сделать его менее индивидуалистическим и более ориентированным на поддержание отношений.

Следствия для организации обучения

Единой модели обучения быть не может, так как ориентиром при «этике заботы» служат не общие принципы, а нужды конкретного человека. Учитель

стремится понять цели каждого ученика и помочь в их достижении, ученики и учителя вместе согласуют общие цели. Чтобы научить детей заботиться, нужны а) пример со стороны людей, которые детей окружают; б) диалог, как для уточнения нужд другого человека, так и для обсуждения — что значит заботиться, и каковы роль и вклад того, кто принимает заботу; в) практика; г) признание учителем усилий ребенка, понимание и подтверждение, кем ребенок хочет и может стать в наилучшем сценарии. Для создания атмосферы заботы и эмоциональной связи в образовании крайне важно обеспечить достаточное количество времени, чтобы учитель и ученики узнали друг друга и построить взаимное доверие. Поэтому рекомендуется, чтобы учитель и ученики оставались вместе в течение нескольких лет, а не менялись слишком часто.

➤ *Приведенные здесь представления о человеке и основанные на них педагогические концепции не исключают друг друга, но акцентируют внимание на разных аспектах личности и обучения. Выбирая созвучные педагогические подходы, рефлексировав о том, какой образ человека близок коллективу школы и актуален для учеников, школа определяет те идеи и ценности, на основе которых вырабатывается концепция и стратегия школы.*

¹⁶ Ключевая книга «Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education». Подробнее о философии Ноддингс <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-zaboty-feministskaya-alternativa-klassicheskoy-filosofii>

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О БУДУЩЕМ

Кроме представлений о человеке, цели в образовании задаются через образ будущего. Это связано с длительностью образовательного цикла: социальные результаты работы школы становятся понятны через 10–30 лет после начала обучения ребенка. Поэтому школа должна ориентироваться в том, что будет важно обществу и выпускнику в будущем, и заранее готовить школьника к предстоящим вызовам и возможностям.

Помимо сложностей, связанных с построением прогноза в условиях неопределенности, необходимо учитывать, что разные группы общества предлагают разные ответы на вопрос, к чему стоит готовить детей. Приведем три примера представлений о будущем, которые предъявляют разные требования к образованию и проецируют разный образ выпускника школы.

БУДУЩЕЕ ПОСТОЯННОГО ПЕРЕОБУЧЕНИЯ: СТАВКА НА «МЯГКИЕ НАВЫКИ»

Международные организации, акцентирующие значимость экономического роста (например, Всемирный банк и ОЭСР), с 1980-х годов говорят о необходимости подготовки учеников к работе в условиях будущего высокой неопределенности и постоянного переобучения. Характеристиками будущего называют:

1. *прогресс технологий, приводящий к частой смене востребованных профессиональных навыков;*

2. *глобализацию и постоянное увеличение количества связей между людьми, в результате чего возрастает количество и значимость межкультурных взаимодействий.*

Такое видение будущего влечет за собой новые требования к образованию: развить у учеников навыки, которые помогут быстро адаптироваться, переобучаться и выстраивать отношения с непохожими людьми. Эти навыки обозначают как 4К: коммуникация, креативность, критическое мышление, командная работа; часто к ним добавляют также цифровую грамотность¹⁷.

Если школа всерьез решает развивать такие навыки, это влечет за собой пересмотр всей модели школы, от методик обучения до структуры управления и партнерств школы с внешними организациями¹⁸.

Критики подхода задают вопросы — действительно ли прогресс технологий и глобализация будут влиять на жизнь каждого ученика и школы? Помогут ли 4К-навыки достигнуть успеха ученикам, или же для успеха важнее другие факторы? Стоит ли в центре

¹⁷ Чарльз Фейдл, Майя Бялик и Берни Триллин. Четырехмерное образование.

<https://www.skolkovo.ru/centres/sedec/sedec-research/>

¹⁸ Данным видением будущего руководствуются школы системы Summit Learning (США)

<https://vbudushee.ru/upload/iblock/c41/c4113b18c022fd532a312bffa429f74d.pdf>

Также навыки 4К, с добавлением еще двух – гражданственности и воспитания характера — развивает программа «глубокого обучения», предложенная командой Майкла Фуллана — <https://deep-learning.global/making-it-happen/>

Она предлагает ориентировать школьников на жизнь в глобальном мире, приверженность ценностям равенства и благосостояния и нацеленность на решение сложных проблем.

ученик или подход направлен на развитие глобальных корпораций? Каждая конкретная школа может иметь свой ответ на эти вопросы.

ШКОЛЫ ДЛЯ АНТРОПОЦЕНА

С 2000-х годов в естественных науках все чаще обозначают новый геологический период — [антропоцен](#). Это эпоха, в которую деятельность человека начала вызывать биогеофизические изменения планетарного масштаба. В середине XX века из-за проводимых ядерных испытаний радиоактивные элементы из осадков стали фиксироваться в ледниках планеты; с этого момента отсчитывают начало антропоцена. По массе тел люди сегодня составляют около трети от общей биомассы наземных позвоночных; две других трети, за исключением нескольких процентов — то, что люди едят. С точки зрения геологической истории такое доминирование одного вида беспрецедентно¹⁹.

В образовании внимание к экологическим эффектам и перспективам деятельности человека ставит новые цели: перестроить образ жизни человека через обучение новому мышлению и привычкам²⁰. Вопросы выходят далеко за рамки экологического просвещения. Может ли школа, созданная людьми, научить ставить в центр не человека, а экосистему, в которой не один вид «должен заботиться» об остальных, а все виды вместе поддерживают баланс? Какие знания

и практики помогут сделать развитие человечества устойчивым и наносящим меньший ущерб планете?

Школы, задающиеся этими вопросами, экспериментируют с новыми форматами обучения. Большую его часть организуют на природе, где дети могут сильнее ощутить себя частью окружающего мира, уделяют внимание телесному восприятию наравне с интеллектуальным познанием, сотрудничают с поселениями коренных народов, сохранивших культуру, более связанную с природой, чем городская.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ДЕМОКРАТИИ

ООН и ЮНЕСКО считают демократическое участие общества в госуправлении необходимой составляющей для преодоления неравенства, соблюдения социальных гарантий, защиты прав и свобод каждого²¹. При этом вопросы — какое образование поможет людям включиться в процессы управления, и при каких условиях демократия будет работать на благо каждого — остаются предметом обсуждений.

В странах, где демократия установилась недавно, школы чаще сосредотачиваются на развитии навыков

¹⁹ Подробнее о концепции антропоцена:

<https://special.theoryandpractice.ru/anthropocene>

<https://postnauka.ru/guides/157240>

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261900_rus

²⁰ Эти вопросы подробно разрабатываются в документах ЮНЕСКО для «образования в 2050 году»: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374032/PDF/374032eng.pdf.multi>

²¹ <https://www.ohchr.org/ru/democracy/rule-law-democracy-and-human-rights>

критического мышления (умении самостоятельно собрать и оценить данные, взвесить разные точки зрения, формулировать и аргументировать собственное мнение) и дискуссии с уважением к позиции оппонента (на развитие этих навыков направлены, например, школьные дебаты).

В странах с долгой демократической традицией на первый план выходят вопросы — как сделать демократию более эффективной, как обеспечить участие граждан в принятии решений и их исполнении, что делать с неразрешимыми противоречиями между некоторыми группами общества, с исключением отдельных категорий граждан из процессов управления.

Идеи о «более эффективной демократии» выдви-

гают разные требования к образованию. Сторонники «совещательной демократии» (deliberative democracy) знакомят учеников с противоречивыми вопросами и различными подходами к их решению. Школьники должны изучить явление с разных сторон, используя научные и эмпирические данные, и прийти к консенсусу. Для «состязательной демократии» (agonistic democracy), напротив, важно показать, что консенсус или универсальное решение не всегда возможны, научить не бояться высказываться и возражать. Для «демократии участия», или партиципаторной (participatory democracy), значение приобретают действия на основе решений. У учеников должна быть возможность что-то менять в школе и за её пределами²².

²² Подробнее о педагогике для разных представлений о будущем демократии: Sant, Edda (2019) Democratic Education: A Theoretical Review (2006–2017). Review of Educational Research, 89 (5). p. 655–696. ISSN 0034–6543

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ИХ ЗАПРОСЫ

В разговоре о целях образования важно понимать, чьи они? У образования множество заинтересованных лиц: педагоги, учащиеся, семьи учеников, государственные и общественные организации, бизнес, другие ступени образования и так далее. Каждый обладает определенными ожиданиями от образования. Посмотрим, чем цели разных стейкхолдеров²³ отличаются друг от друга и как школа согласует с ними собственные цели, к кому она обращает свою модель.

ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО:

«Из внешнего контура школы в процесс постановки целей могут быть включены те самые заинтересованные стороны, требования которых существенным образом относятся к деятельности школы. Это, конечно же, семьи, а также те, кто осуществляют ключевую активность в регионе. Например, в сельской местности это могут быть фермеры, в индустриальном регионе это могут быть основные предприятия, в инновационном регионе — сообщества предпринимателей. Иногда это также образовательные организации (университеты, колледжи), если они важны для школы. Из внутреннего контура — это учителя, которые должны делать свой вклад в постановку целей помимо руководства школы».

Государство

Школа часто воспринимает государство как основного заказчика и бенефициара школьного образования, особенно если школа получает государственное финансирование. При этом цели образования, провозглашаемые государствами, определены широко и часто внутренне противоречивы (например, цели указывают одновременно на стремление к социальному равенству и к индивидуальной самореализации, к инновациям и сохранению традиций), так как их формулировки — это компромисс между мнениями множества разных акторов. Эти цели могут исходить из религиозных (в духе христианства, ислама, буддизма, иудаизма) или политических (в духе социализма, демократии) ориентиров в отношении образа человека либо соотноситься с текущими стратегическими задачами государства (модернизация экономики, технологическое развитие, достижение экологической устойчивости).

Школа может стать партнером государству, участвуя в разработке образовательной повестки, продвигая собственную практику и видение, вовлекаясь в общественные объединения. Государственные стандарты образования, механизмы финансирования и регули-

²³ 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.

рования являются одним из важных контекстов для деятельности школы, с которым она соотносит свою стратегию. Широта целей образования, которые сформулированы государством, дает возможность школе выбирать собственные цели, учитывая ориентиры общества.

«Я убежден, что только сама школа может любые решения либо наполнять смыслом, либо выполнять формально. Если формально, ничего от себя не вкладывая, исполнять те или иные указания, получится плохо. Все это нужно наполнять смыслом и адаптировать под свою реальность. Мы пытаемся вести себя именно так, пробовать те или иные нормативные изменения и осознавать, как это соотносится с нашей концепцией, какой смысл и логику мы должны закладывать.»

[Дмитрий Фишбейн, директор Лицея НИУ ВШЭ](#)

(с 2016 по 2023 год)

Учащиеся и выпускники школы

Учащиеся являются главными бенефициарами школьного образования. Еще на начальных стадиях развития школы в модель закладывается образ выпускника. Он демонстрирует, какого человека школа стремится сформировать, какими ценностями и навыками он обладает. Эта цель обрастает задачами, способствующими ее достижению. Среди них — формирование образовательной среды и учебных планов, внеклассная деятельность и культурное развитие, взаимодействие с внешним

миром на разных уровнях. В эти задачи учащиеся могут вовлекаться и делать вклад в развитие школы и сообщества внутри нее.

Выпускники также заинтересованы в судьбе школы. Во-первых, это люди, которые становятся профессионалами, они могут вовлекаться в образовательный процесс в качестве представителей сфер деятельности. Во-вторых, выпускники могут способствовать сбору ресурсов для решения задач школы, например, стать инициаторами создания эндаумент-фонда, поощряя и поддерживая таким образом школу и учеников. Наконец, выпускники, которые строят карьеру в науке, могут стать проводниками в академическую среду.

«Мы вводили «Дальтон-час» в своей школе. Это был интересный опыт, который всех взбодрил, потому что по сути он вскрывает вопрос «зачем мы все сюда приходим?». Ученики находят то, что им действительно интересно, и помимо базовых уроков могут заниматься еще чем—то: час в неделю — это немало.»

[Юрий Подкопаев, учитель математики в «Новой школе»](#)

«<...> мы основали сообщество выпускников — «Летово Alumni» <...> Мы хотим напрямую соединять наших ребят с крупнейшими российскими корпорациями и университетами, чтобы они могли проходить там практику.»

[Вадим Мошкович, основатель школы «Летово»](#)

Семьи учащихся

Помимо учащегося, семья — это постоянный (скрытый или явный) участник образовательного процесса и основной заказчик образования. У семей есть представление о желаемом будущем для своих детей, исходя из чего формируются их образовательные цели и запросы к школе: академические успехи, безопасная физическая и психологическая образовательная среда, условия для личностного развития, инклюзивная среда, религиозное или физическое воспитание. Родители создают запрос на дополнительное образование в школе и вне школы (кружки, группы продленного дня).

Школа учитывает разные запросы семей. Вместе с тем семья может быть партнером в развитии, воспитании и образовании ребенка. Партнерство с семьями означает их вовлечение в образовательный процесс и «жизнь школы», совместное построение планов на будущее, принятие коллегиальных решений (попечительский совет). Помимо этого, члены семей являются представителями профессиональных сфер, которые могут поделиться экспертизой со школой или выступить как ролевые модели для учащихся.

«Основная идея была — содействовать формированию сообщества родителей, готовых стать профессиональными педагогами для своих детей и источником поддержки для других семей. Были мнения, что родителям это будет неинтересно, это не их дело, но

оказалось как раз наоборот. Оказывается, все больше родителей хотят и могут не только помогать собственным детям, но приносить пользу всему образовательному сообществу.»

[Елена Котова, соучредитель школы «Наши Пенаты»](#)

Общественные организации и общественные группы

Разные социальные группы имеют разные запросы к образованию. Школа не может удовлетворить запросы всех, однако, может реагировать на локальную специфику: потребности и запросы мигрантов, молодых родителей, детей с особыми образовательными потребностями и др. Это может быть обучение русскому как иностранному, дополнительные факультативные занятия, индивидуальное расписание, элементы инклюзивной среды, физическое развитие, культурный обмен.

Общественные организации и сообщества разного уровня нацелены на решение социально значимых проблем. Они также являются заинтересованными сторонами школ, вовлекаясь в решение общественных задач через участие в инициативах и программах школы.

«Добровольчество и благотворительность — смыслы, заложенные ещё при основании школы. И одно из важнейших направлений работы образовательного комплекса — волонтерство. Ученики и их родите-

ли, сотрудники комплекса вовлечены в многочисленные добрые проекты — экологические, социальные, культурные.»

[Максим Астраханцев, директор школы «Точка будущего»](#)

Бизнес и индустрия

Для школы бизнес — это, прежде всего, потенциальные работодатели для выпускников школ. Бизнес в свою очередь заинтересован, чтобы учащиеся покидали школу со знаниями и навыками, необходимыми для рабочего места. В набор целей социально ответственных компаний также входят поддержка территории присутствия и создание благоприятной среды для развития человеческого капитала.

Многие предприятия предлагают стажировки и возможности обучения для студентов и выпускников, предоставляют ресурсы школам в своем районе: финансовую помощь, книги и другие материалы. Представители бизнеса играют важную роль в формировании образовательной среды, выступая как академические и институциональные партнеры в развитии образования.

«Мы играем в долгую и являемся стратегическими партнерами как для вузов, так и для учащихся — инноваторов и стартаперов, будь то проект по решению конкретной задачи или долгая образовательная программа. В результате мы не просто обучаем

ребят, но приглашаем лучших из них к себе и обеспечиваем необходимыми ресурсами для внедрения бизнес-проекта, разработанного в ходе обучения.»

[Анастасия Нидзий, бренд—директор, продюсер и лидер образовательных программ для предпринимателей SPLAT](#)

Международные сообщества

Международные организации, международные корпорации, сообщества международных экспертов в образовании также могут выступать в качестве заинтересованных сторон школы. Международные организации (неправительственные организации, например ООН, ОЭСР) создают общие подходы, принципы, на основании которых будущие поколения могут сообща выстраивать коммуникацию относительно целей образования. Международные исследования (PISA, TIMSS, PIRLS, TALIS и другие) задают эмпирическую базу, на основании которой строится взаимодействие разных заинтересованных сторон, они позволяют оценивать эффективность стратегических решений в области образования.

Следующая ступень образования

Профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования хотят, чтобы учащиеся заканчивали школу со знаниями и навыками, необходимыми для дальнейшего обучения. Выпускники школы с соответствующей компетенциями

позволяют университетам поддерживать академические ориентиры, не тратя деньги на дополнительное образование для студентов.

Цели и задачи школы, колледжа и университета начинают отчасти пересекаться на старшей ступени образования. Некоторые школы организуют возможность получения учениками рабочих профессий, или вовлекают университетских преподавателей в руководство исследовательскими проектами школьников.

«ВУЗы знают, что будущего ученого сегодня нужно искать в школе, иначе его заберут конкуренты — представители бизнеса.»

[Арам Пахчанян, председатель совета попечителей
Образовательного фонда «Айб»](#)

«Школе важно, чтобы дети получили объективное представление о том, что происходит в вузе и в конкретной специальности, какие области знаний школьникам нужно освоить и какие навыки иметь.»

[Нина Горшкова, руководитель кафедры
естественных наук «Новой школы»](#)

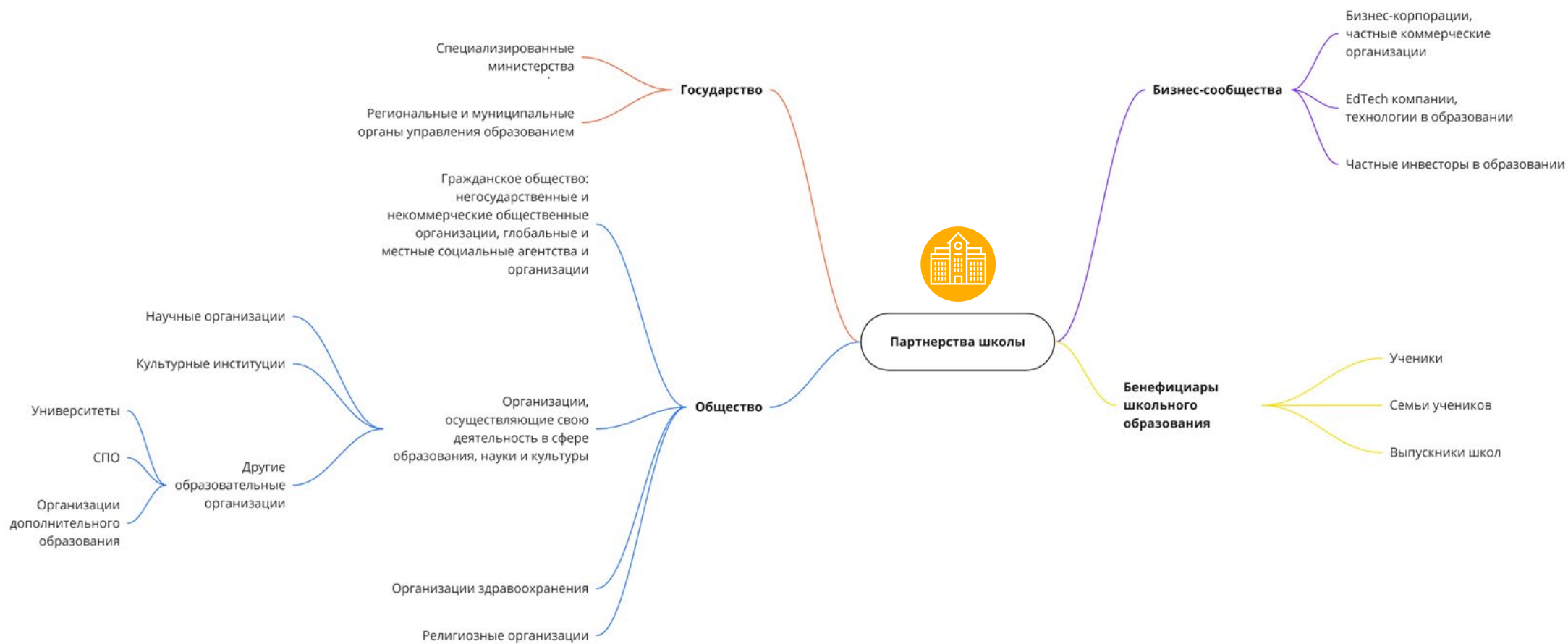
 По умолчанию к школе задается множество социальных ожиданий. Совместное целеполагание и выстроенная сеть партнерств позволяют школе аккумулировать поддержку, ресурсы и сети контактов, которые значительно усиливают позицию школы.

«Для каждого типа заинтересованных сторон требуется особый сценарий продвижения и особый содержательный разворот проекта, и, если школьные руководители хотят добиться успеха, им придется уделить больше времени анализу интересов потенциальных партнеров и продумыванию своего общения с ними.»

[Ольга Назайкинская, директор
Центра трансформации образования Сколково](#)

2 ИСТОЧНИКИ ЦЕЛЕЙ

Карта партнерств школы



3 КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ

МОДЕЛЬ ШКОЛЫ — концепция, которая определяет основные элементы, структуру и процессы в школе. Модель учитывает контексты, в которые помещена школа, общественные запросы и интересы, а также различия между учащимися. Модель позволяет разработать стратегию развития школы.

Модель школы формируется в два этапа:

1. **целеполагание** (ключевая амбиция) школы: какую задачу общества она стремится решить, для чего и чему учить; понимание ценностей, образовательной философии, постановка педагогической задачи.
2. в соответствии с ответами, полученными на первом этапе, происходит **подбор средств**, с помощью которых школа решает поставленные задачи. Средства включают в себя педагогические подходы и практики, характеристики учителей и учащихся, структуру и культуру управления, взаимодействие с родителями и внешней средой и так далее.

Изучение философии образования и педагогических подходов помогают выработать ответ на вопрос «Что для нас является ценным в образовании?». На эту основу нанизываются остальные элементы

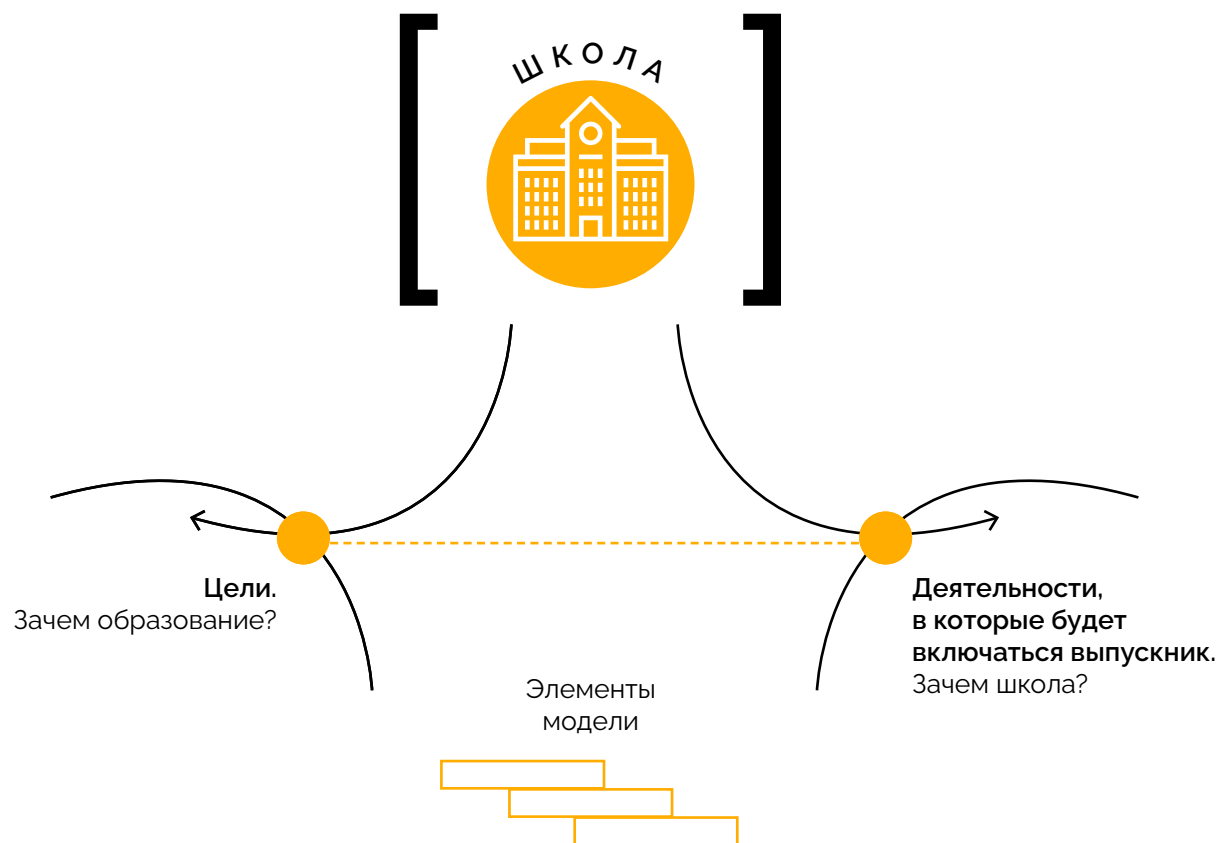
образовательной и организационной части модели. С помощью образовательной политики описывается, какое практическое воплощение будут находить цели и принципы образования, изложенные в различных образовательных теориях и философиях. Это способ реализации образовательных целей (например, содержание учебного курса, методы оценки и так далее). С помощью организационной модели закладываются способы реализации процессов, выполнения функций.

ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ,
директор Центра трансформации
образования СКОЛКОВО:

«Модель школы — это редуцированное отображение устройства школы без глубокой детализации, которое позволяет схватывать целое и отражает принципы, ключевые блоки деятельности и связи между ними. Все это образует системную целостную конструкцию, которая задает представление о будущем устройстве школы».

3 КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ

Определение
модели через цели



ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ ШКОЛЫ

Элементы модели являются каркасом, тем, на что школа опирается в реализации целей. Изменение модели означает изменение ее элементов.

Опираясь на наш опыт работы с проектами развития школ, предлагаем выделять следующую структуру элементов модели школы. Важно подчеркнуть, что разделение на блоки носит условный характер и выполнено для удобства восприятия. Наиболее важная часть заданной структуры — сами элементы, которые, во-первых, соотносятся с целями школы, во-вторых, коррелируют друг с другом, являясь взаимосвязанной системой.

Образовательная модель

Отвечает замыслу школы и образовательным целям

- ❑ **Модель учебного плана: вариативность, содержание программ, наличие индивидуальных траекторий и т. д.**

Пример Цель школы — научить детей ответственности и самостоятельному выбору, поэтому у учащихся есть возможность самостоятельно формировать учебный план из предлагаемого набора предметов.

- ❑ **Образовательные методы, подходы и технологии**

Пример У школы стоит задача научить детей применять знания на практике и эффективно использовать учебное время, поэтому она использует методику

«перевернутого класса», при которой практические занятия проводятся в классе, а теория доступна в электронном виде в формате лекций и справочных материалов.

- ❑ **Система диагностики и оценки образовательного результата**

Пример Школа стремится сохранять учебную мотивацию каждого ребенка, учитывая индивидуальные возможности, и помогать в достижении успеха, поэтому система диагностики построена на оценивании без отметок, которое исключает сравнение оценок.

- ❑ **Логистика образовательного процесса: классы и группы, отвечающие индивидуальным потребностям и запросам учащихся**

Пример Школа делает ставку на создание инклюзивной образовательной среды, чтобы дать возможность каждому ребенку проходить путь социализации исходя из его уровня развития, поэтому ученики разных классов могут ходить на совместные занятия и принимать решение, в какой группе заниматься, исходя из личных потребностей.

- ❑ **Образ выпускника: компетентностная и ценностная модели**

Пример Школа нацелена на воспитание людей, которые будут способны менять мир и заинтересованы в общественном благосостоянии, поэтому в компетентностную модель выпускника входят

3 КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ

способность к состраданию и эмпатии, коммуникативные навыки и умение работать в команде.

Организационная система

Как устроена система управления процессами школы?

■ Организационные структуры и процессы

Пример Чтобы выстроить обучение на основе классно-урочной системы с использованием персонализированных учебных планов, школа тарифицирует работу учителей, формирует необходимый регламент учебной работы и выстраивает модель поддержки учителей.

■ Управленческая команда и стиль управления

Пример Руководство школы стремится поддерживать крепкие партнерские отношения среди сотрудников и их заинтересованность в достижении общих целей, поэтому в школе реализуется демократический стиль управления, при котором коллектив участвует в принятии решений и обладает самостоятельностью, а также действует система мотивации и поощрения.

■ Коллегиальные органы управления: управляющий, попечительский, наблюдательный советы школы, родительский комитет

Пример Школа стремится к построению культуры

открытости и прозрачности, поэтому в ее деятельности участвует родительский совет, обладающий возможностью внесения предложений и выражения позиции.

■ Обратная связь от заинтересованных сторон

Пример Администрация школы хочет вовлекать семьи учеников в воспитание, поэтому создает родительский клуб развития педагогических навыков.

Корпоративная культура

Какая культура должна воспроизводиться внутри школы?

■ Ценности

Пример Школа нацелена на воспитание будущих лидеров в области исследований и государственной деятельности, поэтому во главу угла она ставит ценности самосовершенствования, упорства, инноваций, ответственности и уважения.

■ Культура, в том числе инклюзивность, принятие разных культур и субкультур

Пример Школа существует в среде, где проживает много мигрантов, и определила для себя, что будет стремиться к воспитанию толерантности к этническим и национальностям, поэтому создает традицию проводить мероприятия, посвященные разным культурам.

3 КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ

□ **Коммуникация**

Пример Школа выстраивает образовательную среду, позволяющую ученикам разного возраста, учителям и семьям взаимодействовать друг с другом для реализации совместных идей и проектов. Чтобы достичь тесного сотрудничества между ними, внутри школы принят стиль коммуникации, при котором приветствуются выражение своего мнения и обратная связь.

Образовательная среда

Организация пространства как часть культуры школы и образовательного процесса

□ **Физическая и цифровая инфраструктура, соответствующая модели школы: гибкость и трансформируемость пространства, возможность выбора, организация питания и школьных перемен**

Пример Школа стремится к развитию навыков сотрудничества и работы в команде, поэтому физическое пространство внутри позволяет ученикам группироваться и работать над совместными проектами с помощью гибких классов, интерактивных досок.

□ **Архитектура здания: стандарты устойчивости и поддержка замысла школы**

Пример Цель школы — развитие детей в безопасной

атмосфере, поэтому при проектировании здания применена система прозрачных классов, которая способствует профилактике буллинга.

□ **Здоровье и ощущение безопасности: физическая и психологическая безопасность каждого, здоровая психологическая атмосфера, в том числе отсутствие буллинга со стороны сверстников и учителей, контроль и базовые услуги в области физического и психологического здоровья каждого учащегося**

Пример Один из принципов школы — сохранение и поддержание психологически комфортной среды, поэтому для учащихся и сотрудников действует система конфиденциальной консультации и диагностики на бесплатной основе.

Кадровая политика

Какие люди ежедневно взаимодействуют с учениками?

□ **Новые позиции и функции в школе**

Пример Руководство решило создать на базе школы пространство для развития педагогических инноваций и экспериментов, поэтому среди позиций появилась новая — LX (learning experience) дизайнер, который занимается изучением образовательного опыта учащихся, формулирует и проверяет гипоте-

3 КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ

зы, и стремится сделать программу обучения такой, чтобы она увлекала учеников.

□ **Компетентностный профиль и способы привлечения соответствующих кадров**

Пример Школа развивает профильное направление дизайна и привлекает профессиональное сообщество к разработке и реализации учебных программ.

□ **Развитие профмастерства**

Пример Школа заинтересована в том, чтобы ученики проходили обучение с использованием современных педагогических подходов и получали актуальные знания, поэтому в кадровую политику заложено регулярное профессиональное развитие и повышение квалификации для учителей, а также проводятся внутренние тренинги с приглашенным экспертами.

□ **Система мотивации**

Пример Руководство школы стремится сформировать вовлеченность сотрудников в жизнь и развитие школы, создать атмосферу партнерских отношений, поэтому система мотивации поощряет применение собственных подходов и практик в обучении, а также поддерживаются инициативы учителей.

Внешнее взаимодействие

Как взаимодействие с внешней средой способствует реализации целей школы?

□ **Позиционирование, бренд, каналы информирования**

Пример Замысел школы состоит в том, чтобы создать инновационную образовательную среду, в которой ученики будут раскрывать таланты, учиться критически мыслить и создавать новые подходы к решению значимых общественных проблем, поэтому представители школы активно участвуют в форумах, выставках и конференциях, связанных с развитием экономики и инноваций, продвигая бренд школы и наращивая социальный капитал.

□ **Вовлечение и партнерства: с образовательными организациями, бизнесом, локальными сообществами, сообществом выпускников**

Пример Школа стремится развивать творческие навыки и художественную насмотренность, поэтому она договаривается о партнерстве с музеем и участвует в культурных мероприятиях, привлекает культурных деятелей.

□ **Взаимодействие с государством**

Пример Школа видит своей целью развитие места присутствия, продвижение бренда города как особого места, поэтому она налаживает сотрудниче-

3 КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ

ство с органами местного самоуправления для проведения совместных мероприятий.

Финансово — экономическая политика *Устойчивость школы и обеспечение гибкости в принятии решений*

■ **Внутренний мониторинг финансовых показателей**

Пример Школа позиционирует себя как место, где ученики получают первоклассное образование. Чтобы сохранять этот уровень, она регулярно проводит внутренний аудит и консультации с внешними экспертами, на основе чего строятся финансовые прогнозы, и школа получает данные для планирования.

■ **Привлечение пожертвований, заявки на гранты, создание фонда целевого капитала (эндаумента)**

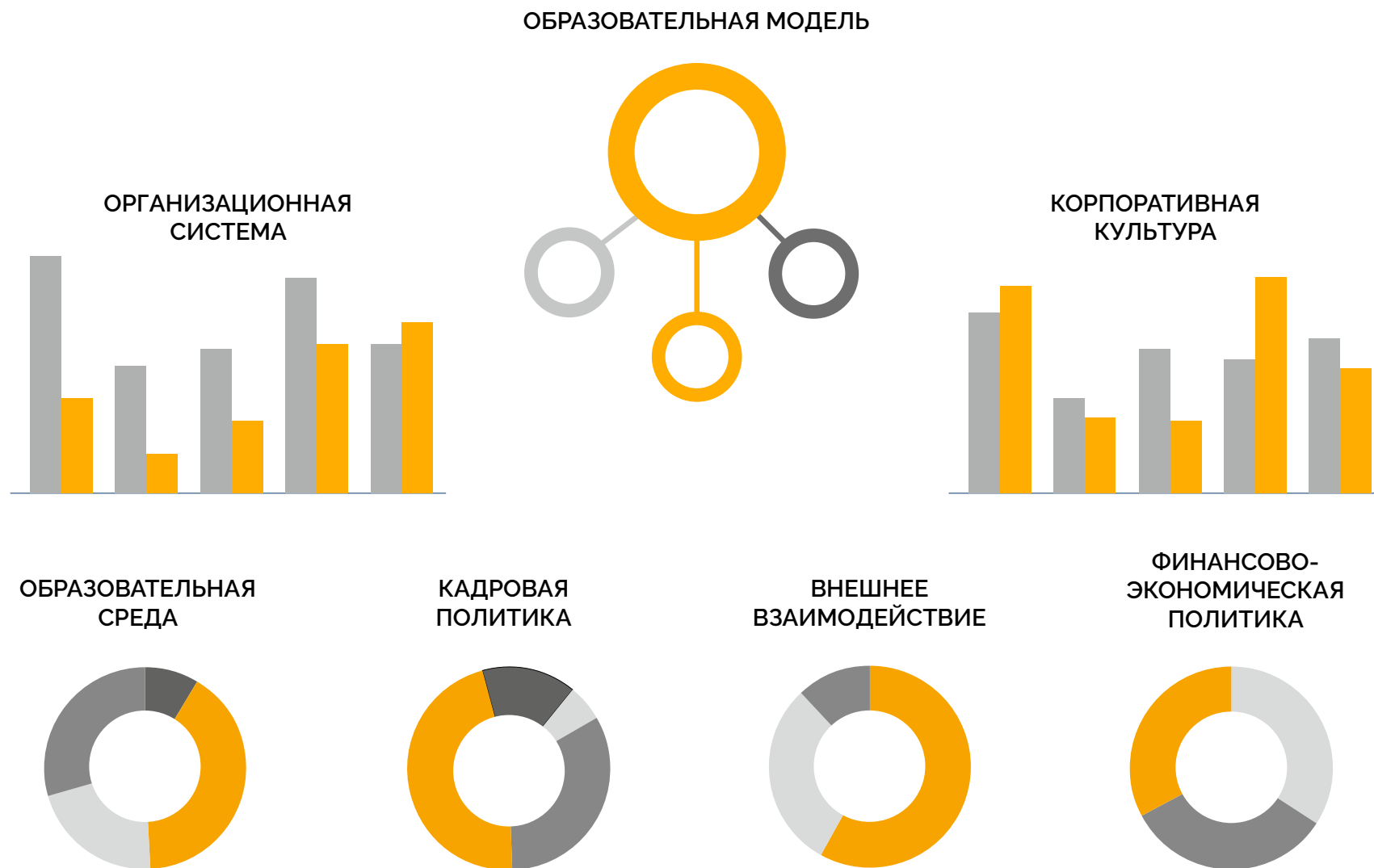
Пример Один из принципов школы — выстраивание сообщества и наращивание социального капитала, поэтому она тесно сотрудничает с выпускниками и выстраивает партнерства с местными компаниями, которые поддерживают грантовую программу.

■ **Платные услуги**

Пример Цель школы — развивать IT-сообщество внутри и вокруг себя, поэтому IT-классы, открытые на ее территории, используются не только для проведения занятий среди учащихся, но и для проведения мастер-классов для широкой аудитории (местные жители, ученики других школ) на платной основе.

3 КАК ЦЕЛИ СООТНОСЯТСЯ С МОДЕЛЬЮ ШКОЛЫ

Табло элементов
модели школы



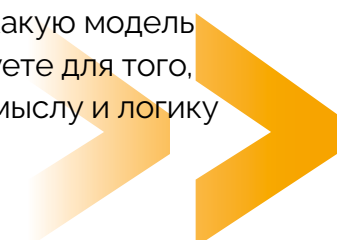
4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

ПРИВЕДЕННЫЕ НИЖЕ МОДЕЛИ сформированы на основе стратегий школ, проходивших программу [«Шаг развития школы»](#). Сопоставляя стратегии этих школ с существующими практиками в мире, мы выделили семь моделей, которые значимо отличаются друг от друга целями, основными заинтересованными сторонами и партнерами, а также работают в разных контекстах и руководствуются разным принципами, видением человека и желаемого будущего. При этом средства реализации целей (образовательная модель, организационная модель) могут пересекаться у разных моделей, представляя базис — необходимый минимум — для школ, целенаправленно реализующих модели развития.

В реальных школах мы обычно не встретим полного соответствия всем параметрам модели, а только некоторую их часть. С этой точки зрения модели представляют собой укрупненную теоретическую форму, основанную на реальных целях и практиках. Вместе с каждой моделью мы приводим примеры школ, в которых модель, как мы считаем, реализована в значительной степени. Предложенный список не исчерпывающий. Мы приглашаем читателей подумать, какие еще школы реализуют описанные модели, какие другие модели можно выделить и какие модели подходят для контекста ваших школ.

ОЛЬГА НАЗАЙКИНСКАЯ, директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО:

«Модели — это принципиальные конструкции, в чистом виде они практически никогда не встречаются в реальном мире. На практике школа может сочетать элементы разных моделей. Или она может реализовывать одну модель, но с поправками на особенности своей ситуации, например, ресурсные ограничения. Главное помнить, что модель является связкой между замыслом и организационными решениями: нельзя замысел реализовать напрямую через орг. решения. Модель является тем переходником, который переводит замысел в какую-то конструкцию, которая потом наполняется организационными решениями. Так и обратно: организационные решения можно проверить на соответствие замыслу только через сопоставление с моделью. То есть — можно экспериментировать, но важно понимать, какую модель или комбинацию моделей вы реализуете для того, чтобы обеспечивать адекватность замыслу и логике принятия решений.»



4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Краткое резюме отражает ключевые принципы, цели и заинтересованные стороны семи моделей развития школ.

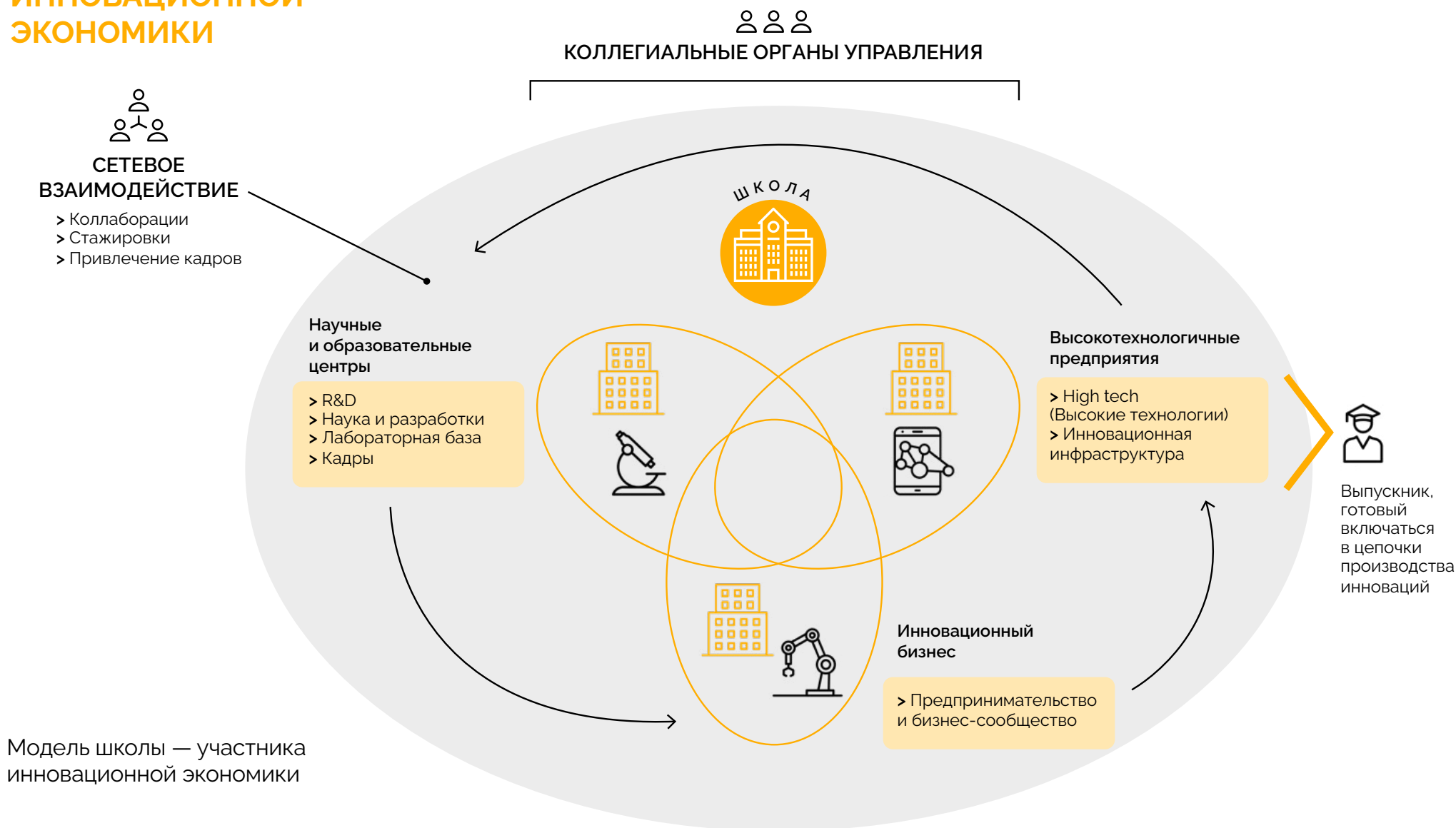
МОДЕЛЬ	ПРИНЦИПЫ И ЦЕЛИ	ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ПАРТНЕРЫ
Школа — участник инновационной экономики	Такие школы формируются в зонах интенсивного развития: инновационные кластеры, технологические центры, «мировые» города, зоны особого экономического статуса. Модель школы призвана обеспечить возможность раннего включения в инновационную деятельность, способствовать первым пробам и формированию портфолио будущего выпускника.	Участники процесса по производству инноваций — R&D центры, университеты, стартапы, серийные предприниматели, государство — становятся частью деятельности школы, предоставляя доступ к инфраструктуре, людям, проектам.
Школа — участник развития территории присутствия	Цель таких школ — раскрытие потенциала людей, усиление ценности региона. Через синхронизацию региональной промышленной политики, стратегии социально-экономического развития и образовательной политики школы становятся участниками цепочки по проектированию будущего для людей на территории своего присутствия.	Школы такой модели собирают на себе запросы разных заинтересованных лиц и сторон (региональные и местные власти, университеты регионального значения, индустриальные и технологические партнеры), и становятся звеном для совместного проектирования образовательного трека и образовательных возможностей на протяжении жизни человека в городе или регионе присутствия школы.

Школа для сельских поселений	Школы, основанные сельскими общинами и экопоселениями, работают на поддержание жизнеспособности сообществ и их способов ведения хозяйства. Эти школы также берут на себя просветительскую и представительскую функцию. Они транслируют привлекательный образ поселения и объясняют, как такие общины отвечают на глобальные вызовы.	Заинтересованными сторонами являются семьи и агропроизводства, которые образуют поселение. Школы вовлекают родителей и других участников как своего, так и других близких по духу поселений для организации практик на фермах и в мастерских.
Школа новой инженерии	Школы этой модели отвечают на запрос на новый подход к инженерному образованию, объединяющий технические знания, гуманитарные науки, искусство, дизайн и предпринимательство. Модель школы новой инженерии ориентирована на формирование инженерного мышления, личностное и профессиональное самоопределение в области инженерии.	Школа работает с несколькими типами партнеров: ➤ Индустриальные партнеры (формируют запросы на проектные разработки, реализуют кураторство совместных программ и профессиональных проб). ➤ Инфраструктурные партнеры (предоставляют доступ к лабораториям, технологиям, информационным ресурсам, площадкам практик). ➤ Экспертное профессиональное сообщество (выступает как кураторы и со-разработчики образовательных программ).

Школа экологического самосознания	Школы экологического самосознания стремятся к достижению экологической устойчивости через образование. Делая упор на взаимосвязи разных акторов, модель экологической школы помогает учащимся развивать целостное понимание среды и своего места в ней. Организация среды играет важнейшую роль в модели эко-школ. Через неё школа на собственном примере показывает ученикам, как интегрировать экологически устойчивые методы и материалы в жизнь.	Запрос на развитие в школах экологической направленности исходит от родителей, считающих проблематику экологии важной для будущего детей; от местных сообществ, стремящихся сохранить или развить практики, связанные с ответственным природопользованием. Организация среды играет важнейшую роль в модели эко-школ. Через неё школа на собственном примере показывает ученикам, как интегрировать экологически устойчивые методы и материалы в жизнь.
Школа креативных компетенций	Креативная экономика представляет сферы деятельности на пересечении творчества, культуры, экономики и технологий. Способность нестандартно мыслить, генерировать и запускать творческие идеи становится одной из наиболее востребованных компетенций на этом рынке труда. Модель школы для развития креативных компетенций делает ставку на постановку творческого и предпринимательского мышления, помогает учащимся раскрыть потенциал.	Школы открываются на базе или в стратегическом партнерстве с институтами и колледжами культуры и искусств, домов творчества, академий, методических центров. Генеральные партнеры школ — креативные индустрии, совместно с которыми реализуется кураторство направлений и разработка образовательных программ.

Школа самоопределения	Такие школы ставят процесс самоопределения обучающихся в центр модели, в то время как в других моделях этот процесс рассматривается как вспомогательный элемент. Разнообразие образовательной среды, различные типы педагогических и образовательных практик самоопределения (индивидуальные, социальные, биологические, культурно-исторические) представляют пространство для проб разных деятельностей, взаимодействия с другими, возможность опробовать различные роли и на их основе выстроить свою систему ценностей.	Процесс происходит в партнерстве с учителями, с родителями и с другими участниками образовательной экосистемы. Главный бенефициар процесса самоопределения — учащийся. Родители участвуют в управлении школой, а также разделяют со школой ответственность за образование детей. Бизнес и корпорации заинтересованы в самоопределении относительно профессионального будущего. Они становятся партнерами школы по профориентационным программам. В концепции будущего для развития демократии конечный заинтересованным в таких школах является общество.
---	---	--

ШКОЛА — УЧАСТНИК ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ



Контекст

Каждое новое поколение технологий, сменяя предыдущее, вызывает общественное обсуждение о сущности инновационных процессов: как в обществе появляются инноваторы, кто формирует заказ на инновации, кто является ключевыми игроками, как возможно поставить на конвейер производство инновационных продуктов и технологий. Процесс создания инноваций не изолирован, он во многом определяется действиями других профессиональных, социальных и культурных позиций.

Модель школы как участника инновационной экономики зачастую формируется в зонах интенсивного развития (инновационные кластеры, технологические центры, «мировые» города, зоны особого экономического статуса). Они создаются там, где сосредоточены технологические компании, ведутся разработки инноваций, формируются передовые технологии, развиваются образовательные экосистемы. В таких зонах функционируют и взаимодействуют современные индустрии, R&D центры, передовые образовательные организации и образовательные платформы, технологические стартапы. Постоянный поток капитала, идей и инноваций позволяет ускорить развитие высокотехнологичных отраслей.

Атмосфера пронизана духом предпринимательства, новаторства, новых технологий, новой науки и исследований. Создается такая среда, которая производит

инновации мирового уровня. Как участник этой среды школа не может оставаться изолированной от общего процесса.

В России подобные школы создаются в Сколково (Московская область), на острове Русский (Владивосток), в Иннополисе (Казань) — там, где территории развиваются вокруг процесса производства инноваций. Такие учебные заведения ориентированы на формирование потенциала для следующего витка развития технологий.

Принципы и цели

Модель школы для инновационной экономики создает возможности раннего включения в инновационную деятельность, способствует первым пробам и формированию портфолио будущего выпускника. В такой модели проектный подход, процессы исследования и разработок интегрируются в образовательные программы: ребята находятся в среде ученых, изобретателей и предпринимателей. Это призвано сформировать мышление и личность. Возможность проб и ошибок становится ключевым элементом образовательной среды. Учащиеся старшей школы могут войти в сложные проекты технологического развития, делать пробы, которые под силу квалифицированным разработчикам.

Образовательная модель

Образовательная модель работает с тремя элементами: научная картина мира, прямой доступ к экономике инноваций (инфраструктура, люди, проекты), предпринимательское мышление. Элементы поддерживаются международным характером образования.

- Изучение дисциплин, рассказывающих, как устроен мир, формирует научную картину мира: естественные науки, технологии, социо-гуманитарное знание, устойчивое развитие.
- Возможность «приоткрыть кулисы» экономики инноваций и получить опыт прямого взаимодействия создают условия для исследовательской и проектной деятельности. Это коллаборации и стажировки в стартапах, технологических компаниях, R&D центрах, высокотехнологичные классы, естественно-научные лаборатории и технологические мастерские, лекции профессоров университетов и научных институтов. в качестве «звездных» преподавателей и экспертов приглашаются кадры, находящиеся на переднем крае практики. Доступ к таким пространствам и людям может быть организован как коллаборации с индустриальными и научными партнерами.
- Предпринимательские и бизнес-компетенции (от стратегического менеджмента и предпринимательства до маркетинга и финансов) и надпредмет-

ные навыки (управление собственным временем, управление вниманием, умение работать в команде) дают учащимся практические инструменты для реализации бизнес-идей, возможность внедрить инновационные решения как в собственные стартап-проекты, так и через «внутреннее предпринимательство» в компаниях.

- Международный вектор образования задает билингвальность: учащиеся свободно говорят

Подвид модели.

Школа предпринимательского мышления

В качестве подвида модели школы как участника инновационной экономики можно выделить подвид школы предпринимательского мышления. Такие школы в центр модели ставят образ выпускника — предпринимателя, создающего новые рынки, продукты, идеи. У учащихся есть возможность попробовать себя в бизнесе, развить необходимые для этого навыки.

Элементы образовательной модели — пробы в бизнесе, погружение в культуру и практику предпринимательства, цикл разработки предпринимательских проектов, лидерские качества.

Несколько примеров: [ONE! International School](#),
[Школа Путь к успеху](#)

и мыслят на иностранном языке. Открытость к миру и разнообразию, инклюзивность, чувствительность к разным культурам подготавливает их к работе в разнородных командах.

Довольно часто ввиду ориентации инновационных кластеров экономики на интеграцию в глобальные цепочки и в силу их международного вектора (присутствие международных корпораций, специалистов-релокантов из разных стран) школы этой модели имеют международный статус или реализуют международные образовательные программы, например, программы [International Baccalaureate \(IB\)](#). Школы международного стандарта предлагают образование, которое легко верифицируется в разных странах, что облегчает интеграцию в новых контекстах семей «международно-мобильных профессионалов».

Организационная модель

Управление школой втягивает в принятие решений представителей инновационной экономики, создает коллегиальные органы управления, попечительские и экспертные советы. Такие органы инициирует проекты развития, которые не под силу школе в одиночку, помогают аккумулировать необходимые ресурсы, финансовую или экспертную поддержку. В советы приглашают представителей предпринимательского и научного сообщества, специалистов в области

образования, искусства и культуры, общественных деятелей, представителей бизнес-сообщества.

Заинтересованные стороны и партнеры

Участники процесса по производству инноваций — R&D центры, университеты, стартапы, серийные предприниматели, государство — включаются в деятельность школы, предоставляют доступ к своей инфраструктуре, людям, проектам. Ресурсы инновационной системы, в которую включена школа, используются для развития инженерно-технического и естественнонаучного направлений.

Несколько примеров

■ Проект Школы ИНТЦ «Русский» (Владивосток). Создание на Дальнем Востоке школы-партнера Инновационного научно-технологического центра.

■ [Avenues Silicon Valley](#) (США). Сеть международных школ Авеньюс основана в 2012 году с миссией переопределить школьное образование в быстро меняющемся мире. Кампусы Avenues расположены в «мировых» городах — в Нью-Йорке, Сан-Паулу, Шэньчжэне и Кремниевой долине — и открыты для учащихся в возрасте от 2 до 18 лет. Погруженные в международный, инновационный контекст, учащиеся практикуют навыки 21 века: межкультурную коммуникацию, работу в командах, креативное и критическое мышление.

КЕЙС МЕЖДУНАРОДНОЙ ГИМНАЗИИ СКОЛКОВО (Москва)

В 2015 году, в целях развития экосистемы Сколково, была создана частная Международная гимназия инновационного центра «Сколково». Изначально в гимназии обучались дети сотрудников Сколково и представителей партнеров и компаний-резидентов. В первый год набор составил 57 учеников. В 2017 году гимназия была авторизована по Дипломной программе Международного бакалавриата (IB) и переехала в собственное здание, рассчитанное на 720 учеников. Обучение в гимназии осуществляется с младшей группы детского сада (с 2 лет) до 11 класса.

Миссия Международной гимназии ИЦ «Сколково» — создание инновационной образовательной среды, ориентированной на развитие талантов учащихся, накопление интеллектуальных, эмоциональных и социальных ресурсов; воспитание критически мыслящих молодых людей, способных и желающих стать инноваторами, меняющими мир.

Являясь частью экосистемы «Сколково», гимназия прибегает к ресурсам инновационного кластера — инфраструктуре, сообществу и атмосфере иннограда. Инновационная образовательная и развивающая среда формируют условия для исследовательской и проектной деятельности как основного метода обучения.

Интеграция в экосистему Сколково происходит через мастер-классы партнеров и стартапов Сколково, лекции профессоров Сколковского института науки и технологий, проектно-исследовательскую деятельность на базе компаний-стар-

тапов Сколково, программы дополнительного образования, организованные магистрантами и аспирантами Сколтех.

Также сделана ставка на развитие творческих способностей, креативного мышления и эмоционального интеллекта. Гуманитарное и творческое направление дополнено лекциями деятелей культуры.

Образ выпускника гимназии — мотивированные молодые люди, нацеленные на получение дальнейшего образования в университетах мирового уровня и дальнейшее погружение в научную, исследовательскую и предпринимательскую деятельность.

Подвид модели.

Международные школы

Первые международные школы были основаны во второй половине 19 века в Японии, Швейцарии и Турции. В 1947 году группой родителей из Организации Объединенных Наций основана Международная школа ООН (UNIS). Изначально международные школы создавались для путешествующих семей — детей сотрудников международных и мультинациональных компаний, неправительственных организаций и сотрудников посольств.

«Международной» школу делает миссия и принципы, позиционирование, состав учащихся и их семей, кадровый состав. Миссия таких школ — предоставлять международное образование, готовить глобальных граждан, прививая ученикам определенный взгляд на мир. Кадровый состав международных школ многонациональный. Преподаватели и учащиеся используют английский или другие языки международного общения в качестве основного языка обучения.

Международные школы, с одной стороны, работают с запросом родителей, включенных в инновационную экономику, с другой стороны, предоставляют образование международного уровня для дальнейшей академической и профессиональной траектории в глобальном контексте.

Международные школы зачастую используют специальные учебные программы: международный общий сертификат о среднем образовании или дипломную программу IB.

Международный бакалавриат, *International Baccalaureate*, сокращенно IB — это некоммерческий фонд, разрабатывающий и предлагающий международные стандартизированные образовательные программы и системы оценки. Флагманская программа IB — дипломная программа Международного бакалавриата, *IBDP*, обеспечивает международно признанную квалификацию для поступления в высшие учебные заведения.

IBDP нацелена в первую очередь на учащихся от 16 до 19 лет.

Сегодня в линейку программ Международного бакалавриата входят 4 образовательных программ разного уровня, начиная с учащихся 3-х лет. Чтобы проводить программы IB, школа должна подать заявку, пройти аккредитацию и оплатить членские взносы.

КЕЙС МЕЖДУНАРОДНОЙ ШКОЛЫ GLOBAL INDIAN INTERNATIONAL SCHOOL (Сингапур)

Сингапур является одной из самых инновационных экономик в мире²⁴. Этому способствовала ставка на открытую экономику, сильные потоки импорта и экспорта, исследования в области биотехнологий, привлечение специалистов международного уровня. Рост иностранного бизнеса, сообщества экспатриантов и экспортного рынка отражается на расширении рынка международных школ в Сингапуре, делая его очень конкурентным. В основном учащиеся международных школ — дети сотрудников международных компаний, временных или постоянных специалистов инновационной экономики Сингапура. Их место работы и проживания меняется часто, поэтому доступ к «мобильному» образованию и аттестат, дающий возможность поступления в университет в другой стране, становится для них первоочередной необходимостью.

Глобальная индийская международная школа (Global Indian International School, сокращенно GIIIS) — сингапурская между-

народная частная школа, основана в 2002 году. Первый кампус был открыт для 48 учащихся с целью предоставления образования сообществу экспатриантов в Сингапуре. С тех пор школа расширилась на Юго-Восточную Азию, Японию, Ближний Восток и Индию. Сегодня сингапурский кампус насчитывает более 2000 учеников, предлагая индийские и международные учебные программы.

Кейс интересен тем, что в модели школы удержано два фокуса: с одной стороны, являясь одной из ведущих международных школ в таком глобальном городе как Сингапур, школа нацелена на формирование граждан мира, горожан глобального города — гибких, адаптивных, открытых. С другой стороны, называясь индийской школой и работая с семьями из Индии, школа является сильным проводником этой культуры, ее ценностей, обычаев, как бы сохраняя капсулу индийской культуры в инновационной среде Сингапура. Это проявляется в образовательной среде школы, начиная от выбора еды в столовой до продвижения универсальных ценностей Махатмы Ганди во всех кампусах.

²⁴ Глобальный инновационный индекс 2022 года.
https://www.wipo.int/global_innovation_index/ru/2022/

4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

ШКОЛА — УЧАСТНИК РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ ПРИСУТСТВИЯ

ТЕРРИТОРИЯ ПРИСУТСТВИЯ:

- > Социально-экономический потенциал региона
- > Запрос на компетенции
- > Рынок труда и типы занятости

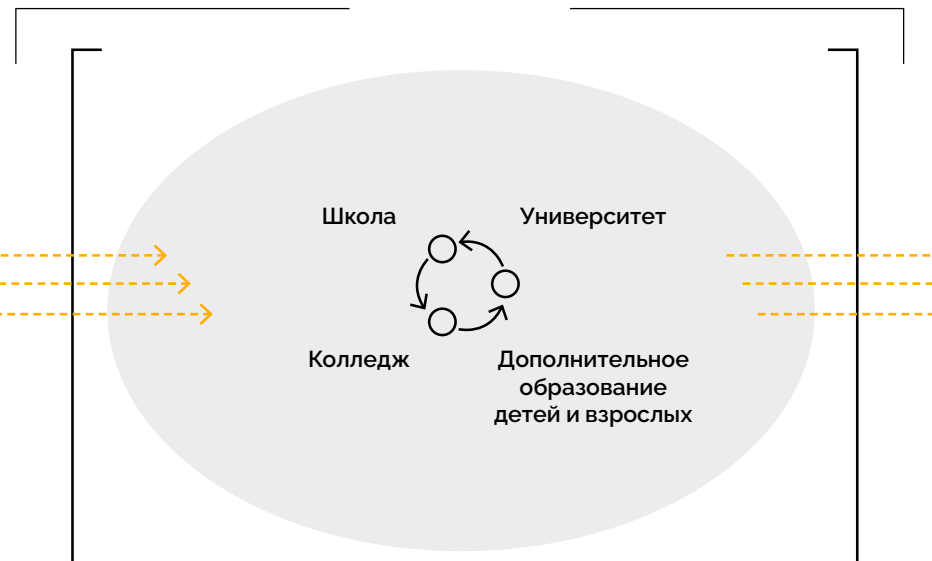


Концепции и приоритеты развития региона/края/города

Индустриальные и технологические партнёры

Идеология пространственного развития

Стратегия региона



ГОРОДСКИЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ:

- > Специалисты с определенным компетентностным профилем
- > Новые образовательные программы
- > Переход от старой образовательной модели к модели, ориентированной на приоритетные социально-экономические отрасли

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ



Новый образ выпускника, претендующего на участие в целевых индустриях развития края

СИНХРОНИЗАЦИЯ



Модель школы — участника развития территории присутствия

Контекст

Школа по своей социальной функции включена в образование, обучение, воспитание и подготовку людей на территории своего присутствия, оснащая будущих выпускников знаниями и компетенциями для профессиональной и личной реализации там, где они видят свое будущее. Поскольку школа не находится в вакууме, она не может развиваться в отрыве от происходящих вокруг процессов. Внешняя среда школы (локальная, городская, региональная) заинтересована в результатах деятельности школы, имеет к ней свои запросы и ожидания. Чтобы не быть ведомой и не выполнять сервисную функцию, школа должна быть включена в формирование региональной социальной, культурной и экономической повесток.

У каждого региона свой социально-экономический потенциал. Для его раскрытия нужны специалисты с определенными навыками. Чтобы быть релевантной, школе недостаточно быть в курсе стратегий социально-экономического развития, требуется видение выпускника и образовательные программы, способствующие раскрытию талантов и, как следствие, развитию территории.

Школы этой модели через синхронизацию региональной промышленной политики, стратегий социально-экономического развития и образовательной политики становятся участниками цепочки по проектированию будущего для людей на территории

присутствия. С прицелом на компетенции, которые необходимы людям, чтобы включаться в востребованные в будущем типы занятости, реализовывать себя, формируются образовательные программы школы.

Подвид модели.

Школа как центр социального и культурного развития района

В близком кругу воздействия — на уровне квартала или микрорайона — модель школы, включенной в развитие места присутствия, имеет черты центра социального и культурного развития района. Такая школа становится хабом социокультурных инноваций, интегратором сообществ и образовательных сетей вокруг себя, точкой притяжения горожан. Школы представляют программы дополнительного образования или времяпровождения для родителей и детей, становятся событийным центром.

Несколько примеров: [Новая Школа](#), Центр социокультурного проектирования «МАРС»

Принципы и цели

Принесение пользы месту присутствия, раскрытие потенциала людей, усиление ценности региона.

Образовательная модель

Образовательная модель строится на анализе болевых точек, прогнозировании стратегических ориентиров региона, его экономики, рынка труда, типов занятости и необходимых компетенций.

В процессе сборки образовательной модели и анализа запросов места присутствия, у школы появляется возможность собрать множество образовательных траекторий, порой выходящих за рамки того, что школа предоставляет стандартно. В таком случае школа становятся генератором, уникальной точкой сборки компетенций для перспективных типов занятости на уровне региона/края/города.

Пример Школа [Калужская международная школа](#) позиционируется как центр сообщества, проводит программы адаптации для детей недавно переселившихся иностранных семей, делает культурные программы для города.

Образовательные программы в этой логике поддерживают разные запросы большого числа заинтересованных групп и лиц, преподавателей, самих учащихся. За счет этого удастся создавать сеть партнерств вокруг учебного учреждения: партнерств с семьями, работодателями, городским сообществом. Через партнерства региональные корпорации получают необходимые кадры, а образовательная организация —

проекты для лабораторных и выпускных работ, знания, повышение квалификации для преподавателей.

Пример Деятельность Объединенной Авиастроительной Корпорации (ОАК) сфокусирована на регионах, где компания создает профильные программы с университетами, оснащает колледжи оборудованием, учит работать с техникой и организует учащихся экскурсии на производство. Для повышения числа заинтересованных в профильном образовании лучшим школьникам выдается сертификат на целевое обучение в МАИ.

Организационная модель

Школы такой модели строятся на поддержке местной администрации, это школы особого внимания первых лиц: губернатор, глава края или мэр города оценивают образование как долгосрочную инвестицию, а школьное образование как рычаг, позволяющий на системном уровне повысить качество жизни населения, способствовать созданию востребованной образовательной среды.

Интересным примером из международной практики, иллюстрирующим управленческую модель школы, совмещающую интересы местного сообщества, локальных акторов и государства, является [сеть чартерных школ](#). Это школы, финансируемые из государственных средств, но управляемые частными ор-

ганизациями. Являясь своеобразным экспериментом в образовании, чартерные школы совмещают элементы частных и государственных школ. Чартерная школа может быть создана в результате сотрудничества опытной организации из сферы образования, которая берет в управление муниципальную или региональную школу. Она заключает соответствующий контракт с учредителем этой школы, предметом контракта может быть достижение заданных образовательных результатов. Такие школы часто появляются в ответ на запрос семей на альтернативные формы образования в государственных школах по месту жительства. В России такого типа школ нет из-за отсутствия необходимой законодательной базы.

Заинтересованные стороны и партнеры

Школы такой модели собирают на себе запросы очень разных заинтересованных сторон (региональные и местные власти, университеты регионального значения, индустриальные и технологические партнеры), становятся звеном для совместного проектирования образовательного трека и образовательных возможностей на протяжении всей жизни человека в городе или регионе.

Сеть партнерств с семьями, сельским или городским сообществом позволяет собирать ресурс для реализации инициатив, с которыми школа не справляется одна.

Несколько примеров

- ❑ Проект [Школы 800](#) (Нижний Новгород). Школа будет состоять из трех учебных корпусов в трех районах Нижнего Новгорода и одного центра дополнительного образования в городе Бор. Школа задумана как знаковый проект и вписана в инициативы к 800-летию города. Обучение будет проходить с акцентом на развитие способностей каждого, на формирование у ребенка востребованных в современном мире навыков. Приоритетным направлением станет предпрофильная подготовка и ранняя профориентация с учетом приоритетных профессий для региона.
- ❑ Проект АНО «Губернаторский лицей Мурманской области» (Мурманск). В Мурманске планируется строительство принципиально новой школы. Миссия школы — всестороннее развитие учащихся с целью принесения ими пользы/ценности себе, другим людям, Арктике.
- ❑ Школа для местного сообщества (чартерные школы «*charter schools*»; школы, работающие на благо сообщества [«community schools»](#)). Пример школы для сообщества — школа Маунтейн Махагони ([Mountain Mahogany Community School](#)) (США)
- ❑ [Средняя образовательная школа № 34](#) (Оренбург). Школа формирует человека, включенного в гло-

бальную повестку и осознающего ответственность за местное сообщество, способного воплощать желаемые изменения на практике.

- [Царскосельская гимназия](#) (Санкт-Петербург). Формирование стиля жизни «деятельной интеллигенции» через изменение социокультурной среды.
- МБОУ [«Образовательный центр Краснослободская средняя общеобразовательная Школа № 1»](#) (г. Краснослободск, Республика Мордовия). Школа

включается в стратегию социально-экономического развития Краснослободского района как координатор проектной, исследовательской деятельности в сфере био и агротехнологий. Модель построена на сотрудничестве с представителями агробизнеса, сельскохозяйственным техникумом, профильными органами администрации и районными школами с учетом проектных задач сельского хозяйства Республики Мордовия.

КЕЙС МБОУ ТЕРМАЛЬНЕНСКАЯ СШ

(Камчатка, село Паратунка)

Термальненская средняя школа находится в туристско-рекреационном кластере, в селе Паратунка на Камчатке. Школа учитывает стратегические направления развития Камчатки и делает ставку на развитие Паратунки как международного центра туризма.

Учащиеся становятся частью проектов преобразования территории, вокруг школы образуются новые сообщества с сельскими жителями, складывается сеть партнерств с компаниями, предпринимателями, представляющие туристический кластер, экоактивистами. Этими действиями школа запускает изменения в обществе, необходимые для наращивания ценности Камчатского края среди гостей и местных жителей.

Образовательный процесс включает:

- погружение и работу с культурой (путешествия на каникулах, изучение мифов, освоение культуры через участие в проектах). Например, проекты в партнерстве с локальными туристическими организациями: разработка виртуальных туристических маршрутов, создание сторителлинга для местной канатной дороги.
- выход образования за пределы здания школы (проведение осенних, летних, зимних школ на территории баз отдыха).

Включение учеников в создание культуры места и чувства сопричастности работает на создание связей с местом проживания, готовности к участию в ее преобразовании.

КЕЙС ПОЛИЛИНГВАЛЬНЫХ ШКОЛ

БАШКОРТОСТАНА

В Республике принята концепция развития полилингвальных многопрофильных школ, в основе которой преподавание в школах на башкирском, английском, и русском языках. Концепция направлена на сохранение и развитие родных языков.

В рамках концепции инициирован проект по открытию 11 полилингвальных школ до 2024 года. Сеть школ охватит 10 городов и пять районных центров.

В ядре модели школ заложено развитие образовательных решений для актуализации культурного наследия. В процессе разработки образовательных программ школы провели анализ приоритетных задач регионального развития, соотнесли его со собственными целями, учли ключевые компоненты и барьеры полилингвального образования на основе международного опыта. Это позволило школам сформировать уникальный образ выпускника. С одной стороны, благодаря свободному владению иностранными языками, выпускники имеют доступ к международному сообществу и могут интегрироваться в проекты международного уровня. С другой стороны, через изучение башкирского языка они являются носителями местных ценностей и удерживают связь между мультикультурными сообществами.

ШКОЛА ДЛЯ СЕЛЬСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ



Контекст

Школы, основанные сельскими общинами и экопоселениями²⁵, работают прежде всего на поддержание жизнеспособности этих сообществ и их способов ведения хозяйства. Они руководствуются видением будущего, в котором фермеры и кооперативы создают ответственное аграрное производство, применяя бережные технологии. В случае экопоселений, помимо устойчивого фермерства, в общине также часто развиваются мелкие производства, а часть жителей работает на «городские» индустрии удаленно, сочетая этот труд с жизнью в деревне.

Школы сельских поселений предлагают альтернативу государственным сельским школам, которые далеки от потребностей сельской жизни и ориентированы на рынок труда городских рабочих профессий. Повышая уровень образования фермеров, поддерживая в селе культурную и общественную жизнь, обучая эффективным технологиям для устойчивого сельского хозяйства и малых производств, общинные школы создают условия, при которых многие выпускники заинтересованы остаться в общине.

Эти школы часто также берут на себя просветитель-

скую и представительскую функцию. Они транслируют привлекательный образ поселения во «внешний мир» и объясняют, как такие общины отвечают на глобальные вызовы: экологический кризис, перенаселенность городов, атомизацию общества, в котором неустойчивы даже семейные связи. Образование в этих школах ориентировано на ценности общин: солидарность, коллективность, самоуправление, автономию.

Образовательная модель

Для этой модели характерна опора на практический опыт и групповую работу. Помимо непосредственно обучения в рамках предметов и проектов, дети, как правило, также включаются в работу для поселения (может относиться не только к сельхозработам, но и к здравоохранению и культуре). Программа обучения может включать в себя изучение истории и культуры сельских поселений, современных общественных движений и активизма, значения сельскохозяйственного труда для общества, практик коллективной организации работы и обучения. Школы стремятся развивать критическое мышление, творческий подход и ответственное отношение к коллективным и личным действиям. Культурные мероприятия школ отражают местные традиции.

В школах зачастую нет традиционных экзаменов и контрольных, вместо них применяются индивидуальные отчеты учителей о прогрессе каждого ученика, методы самооценки, защиты проектов и исследований.

²⁵ Экопоселение (ecovillage) – сообщество в сельской местности, организованное бывшими городскими жителями, как правило, с высшим образованием и высококвалифицированной работой. Цель таких поселений – практиковать и популяризировать более бережный по отношению к природе и к человеку образ жизни. Список экопоселений России: <http://gen-russia.ru/>

Организационная модель

Для школ поселений характерны элементы самоуправления учащихся, а также вовлечение родителей и заинтересованных членов общины в обсуждение школьных целей и решений, включая программу обучения и финансирование школы.

Учителя почти всегда являются членами общины и выполняют в ней также другие функции помимо педагогических. В случае экопоселений вопрос организации школы часто обсуждается на начальном этапе организации общины — или даже объединение родителей и педагогов становится драйвером для основания такой общины.

С формальной точки зрения школы экопоселений часто организованы как объединение родителей, осуществляющих семейное образование. Школы сельских общин в Бразилии добиваются государственной аккредитации и финансирования. В Израиле такие школы могут быть как государственными, так и частными.

Заинтересованные стороны и партнеры

Ключевыми заинтересованными лицами в этой модели являются семьи, которые образуют поселение. Они вплотную включаются в учебный процесс: ведут уроки, участвуют в организации дополнительных занятий и мероприятий, в планировании и обеспечении ресурсами практических работ школьников. Помимо родителей, школы вовлекают и других участников как

своего, так и других близких по духу поселений для организации практик на фермах и в мастерских.

Несколько примеров

- ❑ Вальдорфская школа экопоселения [«Ясная Слобода»](#) в Тульской области.
- ❑ Школы кибуцев в Израиле в 1920–1970-х годах.
- ❑ Школы иностранных экопоселений (от государственных школ до центров семейного образования и краткосрочных программ для семей, приехавших на время). Примеры: Центр обучения детей [Unschoolers Ecovillage](#); Центр домашнего обучения [Neek Lu'um](#); [Государственная школа](#) в экопоселении Каллиполи).

КЕЙС Движение безземельных крестьян в Бразилии

(ДБК, на португальском — Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, MST)

Движение безземельных крестьян в Бразилии добивается перераспределения неиспользуемых сельскохозяйственных земель в пользу крестьян. Безземельные крестьяне организуют поселения на пустующих землях, продают продукцию через кооперативы малых фермерских хозяйств и через суд добиваются признания обрабатываемых ими земель их собственностью. С 1984 года в ДБК приняли участие более 370 000 семей, получив в собственность 7,5 миллионов гектар земли. Движение основало несколько сотен школ для своих участников.

С самого начала управленческие структуры и координаторы Движения придавали ключевую роль школьному образованию. Образ выпускника школ ДБК — образованный фермер, способный эффективно и экологически ответственно обрабатывать землю, и активист общественного движения, умеющий отстаивать права крестьян на землю и достойные условия жизни.

Образовательная модель основана на концепциях Паулу Фрейре, советских педагогов 1918–1930-х годов (Крупской, Пистрака, Макаренко) и Селестина Френе (французский педагог, разработавший методики обучения детей на основе опыта совместной работы и групповых исследовательских проектов).

Обучение совмещено с коллективным трудом. Помимо стационарных школ также создаются и передвижные, следующие

за поселением, если оно перемещается. Местные власти ряда регионов считают школы ДБК более эффективными и полезными для определенных категорий населения, чем обычные школы: они лучше понимают контекст и контингент учащихся и их семей, вовлекают детей в обучение, снижают процент бросающих школу. Кроме того, учителя — активисты ДБК также преподают в обычных сельских школах, и их работа высоко оценивается педагогическим составом этих школ. Это помогает убеждать муниципалитеты в преимуществах подходов ДБК.

Подготовкой учителей для школ ДБК первоначально занимались активисты Движения, организовав специальные педагогические курсы. Затем ДБК удалось основать частную школу старшей ступени. Диплом школы, с одной стороны, позволяет продолжить обучение в университете; с другой, дает необходимую квалификацию для работы учителем. К преподаванию в старших классах ДБК могут приглашаться учителя из близлежащих государственных школ.

Для получения доступа выпускников школ к высшему образованию активисты ДБК обратились к университетам с предложением разработать учебную программу, соответствующую интересам поселений. Программа была продумана совместно активистами и профессорами частного вуза, который выразил интерес к предложению; финансирование обучения удалось получить от государства. Сегодня более 40 государственных вузов сотрудничают с ДБК, предлагая резидентам поселений программы по направлениям, связанным с агрономией, экономикой, педагогикой и кооперативным управлением.

КЕЙС ПОСЕЛЕНИЯ «ОРИОН» (Калужская область)

Семейное поселение «Орион» основано в 2003 семьей выпускницы другого похожего поселения «Китеж». Цели поселения, в первую очередь, совместное воспитание детей в более благоприятной среде, чем город. В поселении постоянно живут около 15 взрослых и 40 детей; на праздниках и каникулах поселение проводит семинары и детские лагеря — тогда численность возрастает до 80–90 человек. В поселении 12 жилых домов; также здание общего дома с актовым залом, библиотекой, кухней и аудиториями для семинаров; мастерская, ферма.

Школа поселения формально организована как семейное обучение, но работает по собственной единой программе. Учителями являются взрослые члены поселения (у многих из них богатый профессиональный опыт и педагогическая

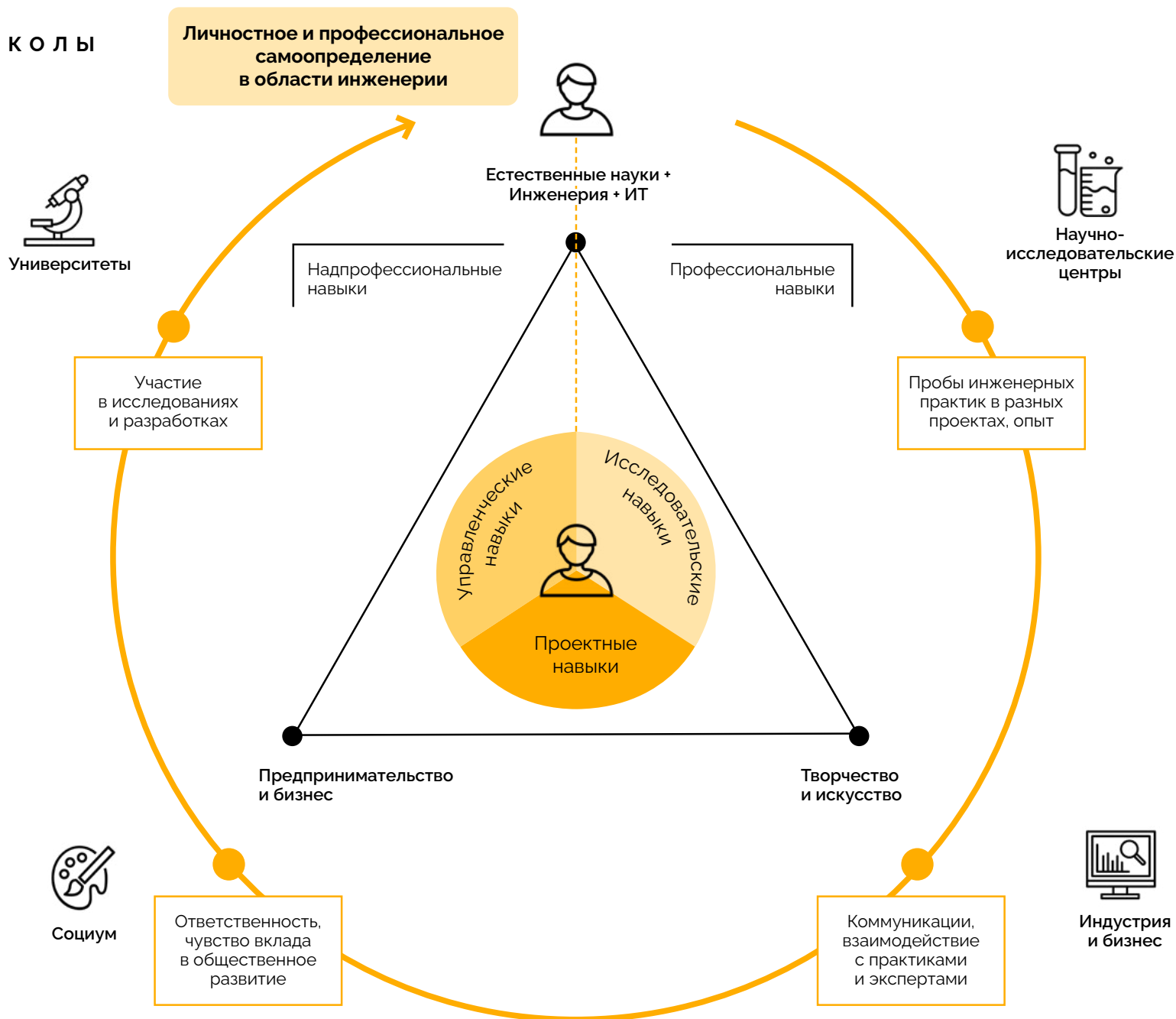
квалификация). Учащиеся осваивают все обязательные школьные предметы и успешно сдают государственные экзамены. В классе учатся 7–10 человек, есть школьный театр, занятия спортом и боевыми искусствами. В ежедневное расписание учебы в «Орионе» обязательно входит один час работы в поселении (обычно это посильный труд на ферме — уход за животными, заготовка дров или сена, работа с землей).

У каждого ребенка есть наставник — тьютор, который помогает решать учебные и жизненные задачи, усваивать и принимать опыт, полученный в течение дня. Как для жителей поселения, так и для приезжающих на каникулы регулярно проводятся сюжетно-ролевые игры на природе, через которые дети развивают навыки взаимодействия, планирования и стратегии, оказываются в ситуациях морального выбора и примеряют на себя разные социальные роли.

4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

ШКОЛА НОВОЙ ИНЖЕНЕРИИ

Модель школы новой инженерии



Контекст

По мере развития технологий, формирования глобального рынка на пересечении индустриальных, цифровых и коммерческих сфер, героем эпохи становится Новый инженер. Как следствие, появляется запрос на новый подход к инженерному образованию, объединяющий технические знания, гуманитарные науки, искусство, дизайн и предпринимательство. Такое образование дает Новым инженерам необходимые знания и навыки для понимания и проектирования жизни как сложной системы²⁶.

Задача Нового инженера — конструировать принципиально новые технические решения, дорабатывать существующие и воплощать эти изобретения в жизнь. Новый инженер — это не только инженер-конструктор, но и инженер-робототехник, IT-инженер, инженер-биотехнолог. Набор инженерных специальностей станет еще шире. Вот несколько примеров из [«Атласа новых профессий»](#). Тканевый инженер проектирует органы для трансплантации под конкретного пациента, архитектор живых систем разрабатывает технологии замкнутого цикла с участием живых организмов, например, городские фермы, системы переработки мусора, биореакторы.

²⁶ A whole new engineer: the coming revolution in engineering education / David E. Goldberg, Mark Somerville, with Catherine Whitney. – Douglas, Mich.: ThreeJoy Associates, Inc., 2014.

Принципы и цели

Новые инженеры имеют дело не столько с изделиями, сколько с цифровой средой и гуманитарными сферами, они работают с новаторскими задачами, требующие исследовательского и предпринимательского подхода, проектирования решений в междисциплинарных командах. Модель школы Новой инженерии ориентирована на формирование инженерного мышления, личностное и профессиональное самоопределение в области инженерии.

Часто школы этой модели работают со старшей ступенью, подготавливая связку с дальнейшей инженерной деятельностью или следующей ступенью профильного образования.

Образовательная модель

Запрос на новых инженеров помогает удовлетворить востребованный образовательный подход STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) — модель, объединяющая естественные науки и инженерные предметы в единую междисциплинарную систему, где биологию, физику, химию и математику преподают не по отдельности, а в связи друг с другом. «Последнее обновление» STEM интегрирует гуманитарные науки (the arts), усложняя аббревиатуру до STEAM. Такой образовательный подход ориентирован на подготовку специалистов, понимающих социальные и культурные контексты, готовых участвовать в творческих и соци-

альных проектах с опорой на дизайн-мышление (design thinking), математические и естественнонаучные знания.

Среди целей образовательной модели — создание у школьников представления об инженерии как сфере деятельности; формирование научного и технического подхода к изучению мира на основе освоения математики, естественно-научных и технических наук, междисциплинарных курсов; проектно-исследовательская деятельность; получение собственного опыта исследовательской работы, проектирования и конструирования в различных областях.

Элементы образовательной программы:

- ❑ Естественнонаучная картина мира задается через естественные науки, математику, физику, робототехнику, науки о жизни, IT.
- ❑ Большинство новых инженерных профессий образуется на стыке дисциплин (IT и биология, математические расчеты и сельское хозяйство), поэтому постановка междисциплинарных связей и оптик призвана расширить кругозор, установить связи между кажущимися изначально несвязанными предметами.
- ❑ Инженерные проектные компетенции, формирующиеся через решение нестандартных задач, участие в процессе исследований и разработок, проектную деятельность (инженерно-технический проект, предпринимательский проект, исследовательские

тренажеры, игровые формы). Вход в проектную деятельность происходит через решение социальной или научно-технической проблемы. Запрос на решение задачи поступает от индустриального партнера или является итогом анализа социального контекста и вычленения в нем проблемной точки. Работа в проектах проходит индивидуально или в командах.

- ❑ Предпринимательство и основы бизнеса (финансово-экономическая грамотность, этапы управления проектами) подготавливают к будущей инженерной карьере, предполагающей предпринимательскую деятельность.
- ❑ Личностное и профессиональное самоопределение в инженерной деятельности. Программы ранней профориентации, пробы инженерных практик, погружение в культуру, приближенный к будущей профессии опыт.
- ❑ Дизайн-мышление как методология решения предпринимательских, инженерных, продуктовых задач. Включает анализ социальных и культурных контекстов, поиск и анализ проблемы, развитие творческого мышления и креативности, моделирование и прототипирование.
- ❑ Надпредметные компетенции — набор навыков, умений, психофизических свойств, мотивов и личных качеств, необходимых для успешной инженерной карьеры (критическое мышление, коммуникации, тайм-менеджмент).

Организационная модель

Появляются новые роли в образовательном процессе, призванные дополнить этапы, связанные с реализацией инженерных проб. Это проектный куратор, проектный наставник, куратор с производства, проектный продюсер. Карьерный профиль наставника сочетает академический опыт и практику на производствах. В разработку и реализацию образовательных программ привлекаются исследователи и партнеры из высокотехнологичных отраслей.

Образовательное пространство имитирует будущую профессиональную среду, представляет доступ к лабораторной базе, собственной и базе партнерских научных организаций, технологичных компаний, университетов.

Заинтересованные стороны и партнеры

Выделим типы партнеров: индустриальные, инфраструктурные и экспертные:

- Индустриальные партнеры формируют запросы на проектные разработки, осуществляют кураторство совместных программ и профессиональных проб.
- Инфраструктурные партнеры предоставляют доступ к лабораториям, технологиям, информационным ресурсам, площадкам практик.
- Экспертное профессиональное сообщество выступает как кураторы и со-разработчики образовательных программ.

Несколько примеров

- [Республиканские физико-математические школы](#) (Казахстан). Главная цель РФМШ — выявление и дальнейшее развитие одаренных детей из регионов Казахстана, формирование интеллектуальной элиты.
- [Естественно-научный лицей Санкт-Петербургского государственного политехнического университета](#) (Санкт-Петербург). Формирование основ инженерного мышления — подготовка инженеров для Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого и других ведущих университетов мира.
- [Университетский лицей № 1523 НИЯУ МИФИ](#) (Москва). Модель школы нацелена на подготовку будущих инженеров через освоения методик проектного обучения и формирование инженерного отношения к окружающему миру.
- [Политехническая школа ПНИПУ](#) (Пермь). Модель школы направлена на образование технологических лидеров для развития Пермского края и страны. Школа стремится обеспечить получения современного начального инженерного образования для мотивированных школьников Пермского края и ближайших регионов.
- [Школа Росатома](#) (Россия) — инициатива Госкорпорации «Росатом» по развитию систем образования в городах присутствия предприятий корпорации.

КЕЙС СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ УЧЕБНО-НАУЧНЫХ ЦЕНТРОВ

Специализированные учебно-научные центры создавались для формирования исследовательских компетенций у учащихся, проявивших способности в учебе, науке, научно-техническом творчестве.

Идея зародилась в 1960-х годах, когда созрела потребность в научных кадрах для развития страны. Ставка делалась на талантливых старшеклассников (9–11 классы). Все заинтересованные могли попробовать пройти отбор и рассчитывать на равные шансы войти в науку.

В 1963 году открылись две первые физико-математические школы-интернаты на базе университетов: одна — в Москве при МГУ, другая — в Новосибирске при НГУ.

Физмат школы, которые позже стали именоваться СУНЦы, были неразрывно связаны с университетами. В образовательной модели один из основных элементов — лекции и семинары, как в университете: к профессорско-преподавательскому составу подключались ученые и профессора, учащиеся получали доступ к лабораториям и исследовательской среде университетов.

Школы проектировались как интернаты, чтобы переезд учащихся на место обучения, зачастую чужой город, не представлял сложностей для родителей. Этот формат также помогал учащимся погрузиться в новую образовательную среду. Обучение в СУНЦах становилось для многих учащихся социальным лифтом: они обучались и проживали в крупных городах или рядом с ними, имели доступ к специалистам в науке и образовании.

Выпускники СУНЦев нередко становились научными сотрудниками и преподавателями своих же университетов. Что позже

стало называться «академическим инбридингом» и считаться практикой, тормозящей интеллектуальное разнообразие и развитие университетов и научных организаций.

Так последовательно развивалась идея создания научных центров из нескольких неразрывно связанных звеньев: школа — университет — научный институт — предприятие, — где каждое звено циклично и последовательно готовит кадры и технологические решения для следующего.

До 2021 в России работало пять СУНЦев на базе следующих университетов: Новосибирский государственный университет; Московский государственный университет; Санкт-Петербургский государственный университет; Уральский федеральный университет; Южный федеральный университет.

После в рамках нацпроекта «Наука» еще пять российских вузов получили гранты на создание специализированных учебно-научных центров: Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова; Казанский (Приволжский) федеральный университета; Казанский национальный исследовательско технический университета им. А. Н. Туполева; Северо-Кавказский федеральный университет; Нижегородский государственный университета им. Н. И. Лобачевского. Перед школами стоит задача подготовить будущих специалистов в физико-математической, естественнонаучной, инженерной и компьютерной областях, поддержать рост числа ученых и молодых исследователей.

Стоит заметить, что в современном состоянии модели СУНЦев видно смещение акцентов с отбора талантливых и одаренных на социально инклюзивный набор, допускающий в физмат образование традиционно не представленным в нем группы учащихся.

КЕЙС ХАЙ-ТЕК ШКОЛЫ ГАРРИ И ДЖЕРРИ-ЭНН ДЖЕЙКОБС

(Gary and Jerri-Ann Jacobs High Tech High,
сокращенно High Tech High, HTH) (США)

Государственная чартерная средняя школа для 9–12 классов High Tech High открылась в 2000 году в Калифорнии, США. Сегодня High Tech High — сеть школ полного цикла (от детского сада до 12 класса) для 4500 учащихся.

Миссия школы состоит в том, чтобы «подготовить разнородный состав учащихся к высшему образованию, социальной ответственности и лидерству в индустрии высоких технологий».

Замысел и история школы

Школа расположена в Сан-Диего. Это город на юго-западе США на берегу Тихого океана близ границы с Мексикой. Сан-Диего — административный центр одноименного округа в штате Калифорния. Население города составляет около 1,5 млн. жителей, это восьмой по численности город в США. В городе расположена база ВМС США на Тихом океане. Военно-морские объекты, государственные подрядчики и высокотехнологичные предприятия являются частью среды города, задающей контекст высокотехнологичного мегаполиса как места присутствия школы.

С 1996 по 1998 годы лидеры индустрии Сан-Диего встречались в составах общественных комитетов для обсуждения местной системы образования и нехватку квалифицированных кадров для высокотехнологичных и биотехнологических отраслей округа. Компании были вынуждены нести большие расходы

на дополнительное обучение новых сотрудников. В связи с чем группа инициировала открытие чартерной школы в Сан-Диего. В основу модели заложены две глобальные цели: удовлетворение экономической и национальной потребности в увеличении числа ученых и инженеров; и устранение неравенства в распределении образовательных возможностей для учащихся из социальных групп, недостаточно представленных в областях STEM (женщины, финансово-уязвимые семьи).

Ставка на разнородность состава учащихся отражается в принципах школы и процессе отбора: школа не нацелена исключительно на работу с одаренными и талантливыми, в нее принимают учащихся со средними академическими показателями из групп, недостаточно представленных среди профессионалов и студентов колледжей и университетов, ориентированных в STEM.

Состав учащихся также отражает демографическое разнообразие Сан-Диего. Чтобы сохранить сбалансированное представительство всего округа, для части мест High Tech High использует лотерею, выбирающей будущих учащихся по почтовым индексам в заявках. Для увеличения учащихся из семей с низким доходом HTH ввела статистические преимущества в лотерее для кандидатов, получающих бесплатное питание или питание по сниженной цене в рамках Национальной программы школьных обедов.

Образовательная модель

В основу образовательной модели заложено видение учреди-

4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

телей школы, основанное на том, что учащиеся должны производить знания и быть подготовлены к будущей работе. Модель школы — результат этого видения, воплощенного в жизнь с помощью набора принципов: персонализация, настраивание рабочих связей со взрослым (профессиональным) миром, общая интеллектуальная миссия школы и учителя как дизайнеры образовательных программ.

Учебная программа включает набор обязательных для старшей средней школы предметов: английский язык, история, математика, естественные науки и иностранный язык. Помимо этого, школа представляет треки в 4 областях STEM.

Характерные черты образовательной модели школы:

- ❑ Партнерство с бизнесом, промышленностью, колледжами и университетами.

Учащиеся подключаются к индустрии через программы наставничества, стажировки или совместные проекты. Стажировки представляют трехнедельный опыт погружения в ИТ компаниях, биотехнологических фирмах, НКО.

Также учащиеся имеют доступ к курсам колледжа и возможность получить специализацию по окончании обучения.

- ❑ Подготовленные и поддерживаемые администрацией учителя.

Школа собрала команду людей, разделяющих принципы, заложенные в дизайн образовательных программ, и предоставила автономию преподавательскому составу, поддержку и ресурсы для воплощения инициатив. Учителя имеют квалификацию и передовые знания в области STEM и/или практический опыт работы в STEM. Учителя работают парами: преподаватель гуманитарных наук работает в паре с математиком, чтобы поддержать учащихся в разработке междисциплинарных проектов. [Проекты](#) имеют сильную производственную направленность и объединяют как минимум две предметные области. Среди проектов учащихся — конструирование подводной лодки с мускульным приводом и водоочистных сооружений, создание ситкома, сборка робота из старых компьютерных частей.

КЕЙС ШКОЛА ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ, [HIGH TECHNOLOGY HIGH SCHOOL](#) (США)

High Technology High School открылась в 1991 в городке Мидлтаун в округе Монмут, штат Нью-Джерси, США. Это государственная школа для 9–12 классов.

High Technology High School позиционирует себя как пред инженерная профессиональная академия, которая подчеркивает взаимосвязь между математикой, естественными науками, технологиями и гуманитарными науками.

Администрация, преподаватели, сотрудники и родители при поддержке консультативного совета школы, состоящего

из представителей местных предприятий, промышленности и колледжей, образуют интегрированное сообщество, целью которого является развитие будущих лидеров высокотехнологичных компаний.

Учебная программа ориентирована на инженерное дело и технологии. Помимо стандартной программы государственной старшей средней школы, HTHS предлагает специализированные инженерные курсы, на которых учащиеся знакомятся с инженерными нормами в архитектуре, биоинженерии, информатике, строительной инженерии и электротехнике. Учебная программа High Technology High School также включает исследование и анализ данных.

4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

ШКОЛА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО САМОСОЗНАНИЯ

Цели устойчивого развития ООН



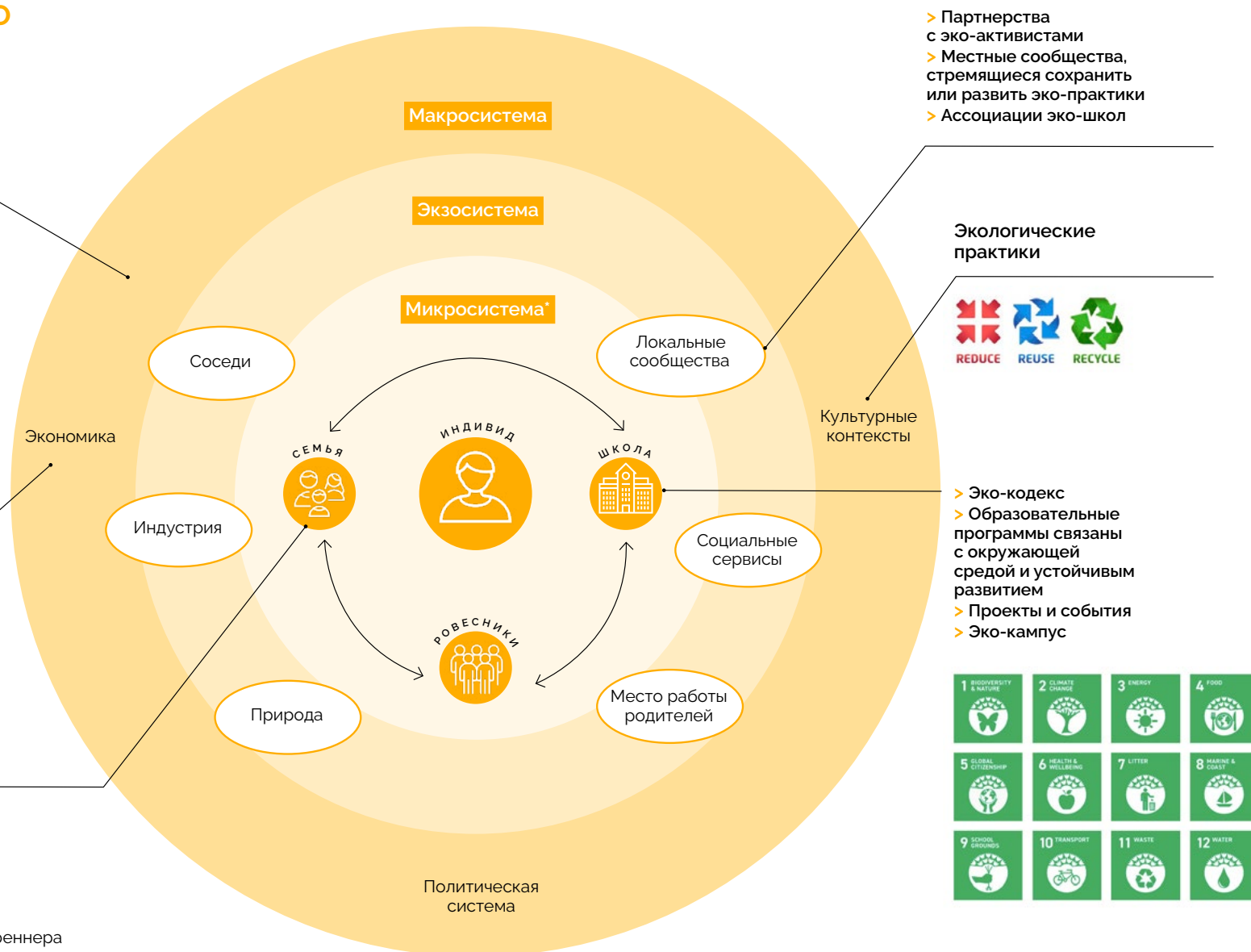
ЦЕЛИ в области устойчивого развития

Глобальная экологическая повестка и вызовы

Семьи, считающие проблематику экологии важной для будущего детей

Модель Школы экологического самосознания

*Теория экологических экосистем Бронфенбреннера



Контекст и цели

Школы экологического самосознания стремятся к достижению экологической устойчивости через образование. В логике этой модели человек в процессе образования осознает себя как часть экосистемы (вместо позиции превосходства над ней). Делая упор на взаимосвязи разных акторов, модель экологической школы позволяет учащимся развивать целостное понимание среды и своего места в ней. Предполагается, что выпускники таких школ смогут видеть основания фактов или дисциплин и делать из них выводы, учитывая широкие экологические, социальные и экономические последствия своих действий.

Образовательная модель

Обучение включает занятия, связанные с окружающей средой и устойчивым развитием. Максимум уроков и мероприятий проводятся вне школы: это позволяет непосредственно взаимодействовать с изучаемыми явлениями, экономить энергоресурсы школы и, по свидетельству некоторых школ, улучшает учебные результаты за счет того, что дети находятся в более насыщенной среде и могут двигаться. Внимание уделяется практическим навыкам: правильная утилизация отходов, здоровые привычки в питании и организации дня, уход за растениями. Используется проектный метод и «тематическое обучение»: в прибрежно расположенной школе на биологии изучают

океан как экосистему, обсуждают механизмы её работы, способы сохранения, а проекты школьников по этой теме включают мероприятия по восстановлению кораллового рифа или очищению берега от пластикового мусора.

Предметы и проекты включают изучение местной истории, культуры, традиций, воспитание уважительного отношения к культурным различиям и умения взаимодействовать в общих целях. Также изучаются традиционные и новые технологии и материалы, возможности их комбинирования для минимизации отходов и ущерба природе. Для развития навыков обсуждения и сотрудничества используется групповая работа. В учебных и творческих проектах акцентируются качества процесса, а не только результата — какими средствами и за счет чего достигается результат, какие есть эффекты помимо непосредственного результата.

Организационная модель

Частные эко-школы, помимо платы за обучение, часто учреждают фонды, взносы в которые позволяют реализовывать экологические и социальные проекты, выделять стипендии для детей из малообеспеченных семей.

Помимо учителей, значимую позицию в школе занимают психологи, которые учат школьников выстраивать баланс между учебой и отдыхом, учитывать физическое и эмоциональное состояние. Также

они помогают научиться договариваться и решать конфликты, выстраивать взаимодействие в группе с учетом потребностей всех участников. Преподавать дополнительные курсы и курировать проекты могут активисты общественных организаций, специалисты по энергоэффективным технологиям.

Заинтересованные стороны и партнеры

Запрос на развитие в школах экологической направленности может идти от родителей, считающих проблематику экологии важной для будущего детей; от местных сообществ, стремящихся сохранить или развить практики, связанные с ответственным природопользованием. Школы вовлекают учащихся и родителей в экологические инициативы и проекты разного уровня, от местных до глобальных. Часто для этого учителя сотрудничают с региональными организациями и предприятиями, организуют коллективные обсуждения проблем и координируют действия по их решению.

Эко-школы также часто объединяются через ассоциации таких школ, участвуют в инициативах по обмену школьниками и учителями, совместных проектах учеников разных школ. Модель экологической школы является частью глобальных инициатив, таких как [Сеть ассоциированных школ ЮНЕСКО](#) и [программа эко-школ](#), возглавляемая Фондом экологического образования (FEE).

Образовательная среда

Организация среды играет важнейшую роль в модели эко-школ. Через неё школа на собственном примере показывает ученикам, как можно интегрировать экологически устойчивые методы и материалы в повседневность. Это включает в себя энергосбережение и водосбережение, сокращение и переработку отходов, содействие сохранению биоразнообразия и создание экологически чистой инфраструктуры и объектов.

Несколько примеров

- Инновационный образовательный центр [Земляне](#) (Россия) в течение 12 лет реализует образовательные программы для детей от 0 до 15 лет. Ядрами образовательной программы являются системное (планетарное) мышление, мировоззрения себя как части природы, академические знания и профессиональное образование в междисциплинарных областях на стыке с экологией (экотехнология, экодизайн, эко-медиа, сити фермерство, бережливое производство, урбанистика, психология и педагогика в ценностях устойчивого развития).
- Школа Коста-Верде [Costa Verde](#) (Мексика) — экологическая, мультикультурная, двуязычная частная школа, расположенная в Мексике. Школа предлагает собственную программу «полевых иссле-

дований», в рамках которой школьники изучают локальную культуру и историю, проблемы местного сообщества и окружающей среды. Обучение включает в себя садоводство, уход за местными пляжами, участие в деревенском фермерском рынке, традиционные танцы и виды спорта.

- «Лесные школы» стран Скандинавии, Великобритании, Канады (школы дополнительного образования, в которых любая другая школа может забронировать дни и направить своих учеников) — например, Кембриджская фермерская и лесная школа ([Cambridge Farm & Forest School](#)) и Лесная школа Маршал ([Forest School at Marshall](#)).

КЕЙС ГРИН СКУЛ ([GREEN SCHOOL](#)) (Индонезия)

Green School — частная международная школа с кампусом, использующим экологические технологии. Образ выпускника в Green School — высокообразованные и квалифицированные граждане мира, которые стремятся идти к своим целям и оказывать положительное влияние на сообщества. Миссия школы указывает, что важно одновременно «благополучие учеников и благополучие планеты».

Учебная программа школы охватывает основные предметы, установленные Министерством образования, но также включает уроки по экологическим и социальным вопросам, таким как изменение климата, биоразнообразие, права человека и мир. Школа также акцентирует внимание на важности развития социально-эмоциональных навыков, умения распознавать и регулировать эмоции и физическое состояние; детей обучают практикам осознанности (mindfulness).

В начальной школе «традиционными» методами изучаются математика и языки, а через проектную работу в группах смешанного возраста развиваются предпринимательские навыки, экологическая осведомленность, практические и художественные навыки. Ученики помогают персоналу в ежедневном содержании школы, включая уборку и садовые работы. Школа создает среду, в которой ценятся дружеские отношения, умение разрешать конфликты, помогать другим. В средней школе выделяется специальный день, когда у учеников нет традиционных уроков: этот день посвящен волонтерству в местных организациях, разработке собственных предпринимательских проектов, экскурсиям. На старшей ступени

обучения учащиеся готовят публичную презентацию в стиле Ted Talk, представив перед аудиторией школы проект, который они хотят развивать после выпуска.

У школы есть собственный благотворительный фонд, который финансирует обучение малообеспеченных учащихся. Фонд школы также финансирует эко-проекты в местных государственных школах (часто они выполняются совместно с Green School), выделяет стипендии для обучения местных выпускников в сельскохозяйственных вузах. Финансирование школы в основном поступает от родителей-иностранцев, но по правилам школы не менее 20% учеников должны быть из местного населения. Помимо благотворительной деятельности, школа стремится распространять практики экологически ответственного образования. Green School организует методические курсы по обучению для учителей со всего мира.

Здания школьного комплекса Green School в Индонезии построены из бамбука при помощи традиционных местных приемов и технологий. Несмотря на элитный статус, в школе используются компостные туалеты. Культивируется бережное отношение к мебели — дети вовлечены в ее финальную обработку. Они также участвуют в выращивании традиционной для Бали культуры — риса; на территории школы выращиваются овощи по технологиям гидропоники. Школьный автобус работает на биотопливе из отработанного растительного масла, собранного школьниками в местных ресторанах (это результат проекта, придуманного школьниками).

Школа развивается как сетевой проект, помимо первой школы в Индонезии открылись также школы в Новой Зеландии и ЮАР, планируется открытие в Мексике.

КЕЙС ЭКО-ШКОЛА ЖИВАЯ ВСЕЛЕННАЯ (Алматы, Казахстан)

«Живая вселенная» — частная общеобразовательная школа, в которой учатся 270 детей, максимальное число учеников в одном классе — 18 человек. Школа видит своей задачей помочь каждому ученику «найти себя не в потреблении, а в служении обществу и миру». Ценностями, на которые опирается обучение, являются социальное служение (service learning), экологичная культура, семейные ценности. Выпускники должны научиться воспринимать мир как единый живой организм и бережно относиться к нему.

Образовательная модель школы базируется на гуманно-личностной педагогике педагога Шалвы Амонашвили. В подходе определяющей является любовь к ребенку, личное отношение учителя к каждому учащемуся. Необходимо создать вокруг ребенка человечную, принимающую и вдохновляющую среду. Для этого все взрослые рядом с ребенком — не только учителя, но и родители и другие старшие родственники — должны задумываться о целях воспитания, понимать свою ответственность как воспитателей и следовать единым правилам в отношении ребенка. В подходе Амонашвили ученики не конкурируют, а учатся помогать друг другу и радоваться чужим успехам. Дети включаются в процесс образования: им предлагают самостоятельно провести урок, придумывать задания и даже создавать учебники. Частое использование оценок и сравнение детей между собой не поощряется.

Школа также реализует подход педагога-новатора Василия Сухомлинского, который считал природу источником нравствен-

ного воспитания детей. Сухомлинский полагал, что познание окружающего мира — это начало умственного развития ребёнка, а изолирование от природы способствует повышенной утомляемости и невозможности справиться с поставленными задачами.

Школа «Живая вселенная» в качестве приоритетного навыка развивает в учениках способность строить отношения, включая умение предупреждать конфликт и грамотно решать его, умение выслушивать и доносить свои идеи, заводить друзей. Акцентируются семейные традиции, родители участвуют в школьных праздниках, вовлекаются в благотворительные мероприятия и школьные проекты.

Помимо контактов с природой в рамках уроков и дополнительных занятий по экологии, три раза в год школа на несколько дней выезжает за город. В учебном году на уроках физкультуры ученики периодически выезжают на «эко-патрулирование» вблизи Алматы — очищают горный лес от мусора, оставленного туристами, при этом проходят значительное расстояние по горам.

4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

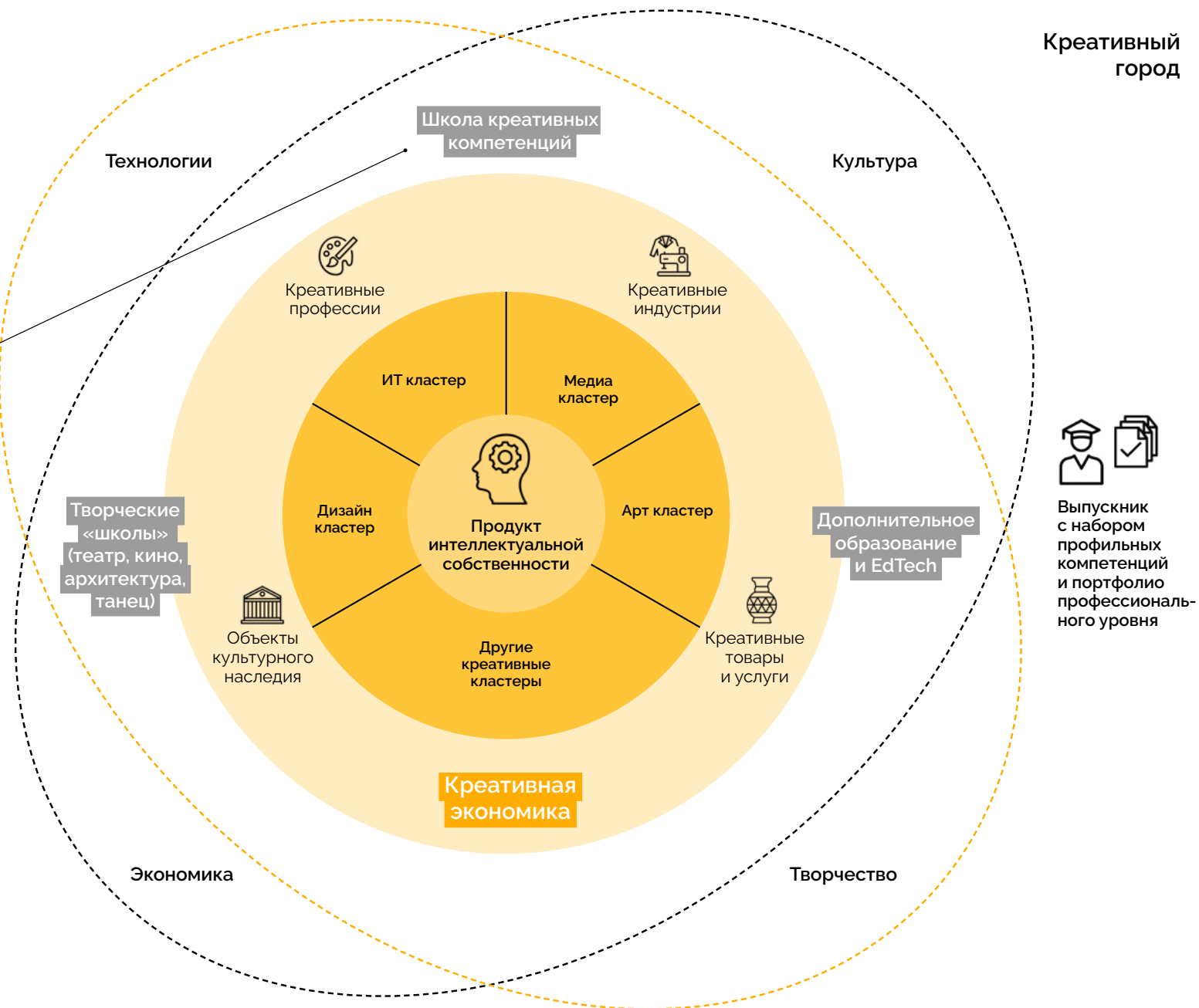
ШКОЛА КРЕАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Креативный класс.
Профессиональное
и экспертное
сообщество

Школа как центр
профессионального
сообщества и как часть
креативной экономики

Динамичная
предпринима-
тельская среда

Модель школы
креативных
компетенций



Контекст

Креативная экономика представляет сферы деятельности на пересечении творчества, культуры, экономики и технологий. Это ежегодно растущий сектор экономики в мире²⁷.

К креативным индустриям относится дизайн, арт-индустрия, исполнительское искусство, архитектура, кино и анимация, телерадиовещание, реклама, мода и дизайн, издательская деятельность, музыка, компьютерная графика, ИТ и видеоигры, фотография, музеи и другое.

Многие страны ставят для себя приоритетом развитие креативных индустрий. Для российской экономики это молодой, еще становящийся сектор. В Москве многие компании и индивидуальные предприниматели, относящиеся к креативным индустриям, возникли не более 5 лет назад²⁸.

Центрами развития креативной экономики становятся как столицы и мегаполисы (например, Санкт-Петербург и Токио — центры искусств, Пекин и Берлин — центры дизайна, Екатеринбург — центр современного искусства и дизайна), так и города и регионы, имеющие развитую культурную и творческую среду (Кострома, Нижний Новгород, Пермь).

Креативная экономика создает новые рабочие места в традиционных отраслях промышленности и сферах услуг, повышая их конкурентоспособность, а также делает сферу культуры драйвером эконо-

мического развития. Растущий сектор экономики испытывает необходимость в кадровом потенциале²⁹. Способность нестандартно мыслить, генерировать и запускать творческие идеи становится одной из наиболее востребованных компетенций на этом рынке труда.

Принципы и цели

Модель школы для развития креативных компетенций делает ставку на постановку творческого и предпринимательского мышления, помогает учащимся раскрыть свой потенциал.

Для этой модели искусство — одновременно и средство обучения, и специфический, продуктивный способ мышления и коммуникации. Искусство рассматривается как способ познания мира, инструмент для развития самосознания, улучшения эмоционального благополучия и укрепления уверенности в себе.

Образовательная модель

В начальной школе могут использоваться методики

²⁷ <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>

²⁸ Креативная экономика Москвы в цифрах / В. В. Власова, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг и др.; под ред. Л. М. Гохберга; НИУ «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. <https://measurecreativity.hse.ru/>

²⁹ Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года. <https://map.creative-russia.ru/biblioteka/koncepciya-razvitiya-tvorcheskih-kreativnyh-industriy-i-mehanizmov-osushchestvleniya-ih-gosudarstvennoy-podderzhki-v-krupnyh-i-krupneyshih-gorodskih-aglomeraciyah-do-2030-goda>

вальдорфской педагогики³⁰ или реджио-подхода³¹, которые акцентируют развитие чувственной сферы и разных средств коммуникации у детей. Согласно вальдорфским методикам, в начальной школе дети много занимаются музыкой и рисованием, обсуждением историй, а в средней школе ставят спектакли, организуют фестивали — и таким образом учатся самоорганизации и абстрактному мышлению.

В реджио-подходе, который применим в первую очередь в начальной школе, детей поощряют к общению разными средствами: через речь, движение, взаимодействие с картинами и скульптурами. Так дети могут открыть новые средства передачи мысли, демонстрации того, как и что они понимают, чувствуют или воображают.

Образовательные программы старшей ступени разрабатываются, опираясь на опыт кураторов направлений — экспертов из индустрии. Они помогают координировать проектное обучение — индивидуальные и командные проекты на стыке искусств и цифровых технологий: электронная музыка, фото и видеопроизводство, анимация и 3D-графика, дизайн и интерактивные цифровые технологии. Каждый про-

ект публикуется в цифровом портфолио учащегося и иногда отправляется на конкурсы и фестивали, публикуется в соцсетях школы.

Мягкие навыки, такие как командная работа, инициативность, эмпатия и коммуникация, встроены в образовательную программу вместе с содержательной частью и техническими навыками.

В школах используются разные форматы: дизайн-проекты, пробы, практики, выставки, просмотры, фестивали, конкурсы.

Обучение через искусство (Art-based learning).

Подход к обучению важный для модели.

В этом типе обучения творчество и объекты искусства включаются в образовательный процесс и способствуют развитию творческого потенциала, креативности и эмоционального интеллекта. Фиксируется ряд взаимосвязей между развитием творчества, его влиянием на социальные и эмоциональные навыки и академической успеваемостью³²: так театральное искусство развивает языковые навыки и навыки грамотности, музыка улучшает способности изучения иностранного языка, чувство времени и пространственное мышление, успехи в чтении, математике и искусстве связаны с любознательностью и настойчивостью. На выбор профессии сильнее прочего, даже сильнее креативности, влияет любопытство.

³⁰ <https://externat.foxford.ru/polezno-znat/sut-i-principy-valdorskoj-pedagogiki>

³¹ <https://mel.fm/vospitaniye/psikhologiya/9835246-regio>

³² Beyond Academic Learning. First Results from the Survey of Social and Emotional Skills. <https://www.oecd.org/education/cei/social-emotional-skills-study/beyond-academic-learning-92a11084-en.htm>

Искусство включается в образовательную программу разными способами:

- ❑ через изучение искусства в рамках школьных предметов и дополнительных занятий, посещение культурных событий;
- ❑ через проекты, связанные с искусством: ученики создают спектакли, рисуют комиксы, устраивают выставки и перформансы на темы, которые они изучают, тем самым намного глубже и более лично их прорабатывая.
- ❑ включение искусства в физическую среду школы создает эмоциональный настрой, стимулирует обучение и творчество, помогает транслировать ценности и миссию школы.
- ❑ через предметы искусства, которые учащиеся создают сами или выбирают их в рамках творческого проекта.

Обратим внимание на театральную студию в школах. Через приобщение к образцам культуры и практикам сопереживания учащиеся приобретают навыки распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные.

Несколько примеров

[Класс-центр](#), Детский творческий лагерь [Камчатка](#), Всероссийский проект [«Школьная классика»](#) разработан Российским движением школьников совместно с Театральным институтом имени Бориса Щукина для создания, поддержки, мотивации и развития школьных театров, вовлечения школьников в театральное искусство и литературу.

Образовательная среда и организационная модель

Пространство обучения организовано так, что в нем хочется учиться и проводить свободное время. Физическое пространство школы вводит в профессиональную культуру креативных индустрий. Если школе важно поощрять групповые обсуждения и проектную работу, пространство может быть организовано как коворкинг, открытый для людей разных возрастов, социального статуса и интересов.

Внутри школы или через её партнеров школьники вовлекаются в новые типы пространств: проектно-продюсерский центр, продакшн студии, медиа зал, выставочный зал.

В профессиональном коллективе школы появляются новые роли: коучи, наставники, менторы, мастера; руководители лабораторий и координаторы проектов, связывающие проекты с профессиональным сообществом. По возможности кураторы творческих направлений формируются из экспертного и профессионального сообщества.

Заинтересованные стороны и партнеры

Школы открываются на базе или в стратегическом партнерстве с институтами и колледжами культуры и искусств, музыкальными и художественными училищами, домами творчества, академиями, методическими центрами.

Генеральные партнеры школ — креативные индустрии, совместно с которыми реализуется куратор-

ство направлений и разработка практико-ориентированных программ, демонстрируются ролевые модели помимо родителей и учителей.

Несколько примеров

- ❑ Международная школа [«Алгоритм»](#) (Москва). В школе «Алгоритм» учащиеся вместе с представителями компаний воплощают идеи, создают новые продукты и в этом процессе получают опыт проектной работы и достижения целей. Так, совместно с экспертами компании «Макошь» ученики придумывали концепцию для новых десертов, выбирали вкусы, дизайн упаковки. На международной ярмарке современного искусства Cosmoscow школа представила программу в содействии с художником Валерием Чтаком. Программа была нацелена на то, чтобы помочь детям ближе познакомиться с современным искусством.
- ❑ [Aurora gymnasium](#) (Казань). Частная школа, где дети наравне с основной программой осваивают технологии креативного мышления и компетенции креативности и предпринимательства в социокультурной среде через участие в проектах, стартапах. Задача школы — помочь развитию креативного класса в Республике Татарстан.
- ❑ Сеть центров дополнительного образования [TUMO](#) (Армения, Россия). — образовательный центр для подростков от 12 до 18 лет, специализирующийся

на технологиях и дизайне. Главный филиал находится в Ереване, Армения. Также филиалы находятся в Москве, Париже, Бейруте, Берлине и других городах. В TUMO подростки погружаются в мир творческих профессий и технологий, понимают, как устроены креативные индустрии. Обучение организовано по четырем направлениям: анимация, разработка игр, веб-разработка и цифровые средства массовой информации. Обучение нацелено на результат в виде проекта: учащийся выпускает фильм, записывает музыкальный трек или конструирует робота.

- ❑ [Киноколледж Москвы](#), ранее Московская международная киношкола (Москва) — государственное учебное заведение основного общего и среднего специального образования по специальностям, связанным с кинопроизводством и актерским ре-

меслом. В киноколледже гуманитарное обучение совмещено с практикой в мастерских и на факультетах, обучающиеся создают фильмы и спектакли, мастер-классы проводят известные режиссеры, актеры, мультипликаторы, писатели. Киноколледж является участником программы «Профессиональное обучение без границ». Ученики имеют возможность вместе с аттестатом получить свидетельство одной из профессий: фотограф, фотолаборант, механик по обслуживанию съемочной аппаратуры, съемщик мультипликационных проб, установщик декораций, костюмер.

- ❑ Школа Блю [Blue School](#) (США) — частная средняя школа для учащихся 6–8 классов. Программа школы организована вокруг баланса между академическим мастерством, творческим мышлением, самообучением и социальным обучением.

КЕЙС ШКОЛЫ ДИЗАЙНА «ТОЧКА» (Пермь)

Школа дизайна «Точка» — общеобразовательная школа, где помимо основных предметов ведется профильное обучение по направлению «Дизайн». Образовательная модель школы направлена на развитие творческого мышления учащихся как инструмента для проектирования их личного будущего в жизни, профессии, обществе, а также развитие способности и мотивации к преобразованию мира.

Особенности образовательной модели школы:

- ❑ Ставка на партнерство с профессиональным дизайн-сообществом для взаимного развития. Совместная разработка и реализация образовательных программ.
- ❑ Учащиеся реализуют [проекты](#) в специально оборудованных студиях и мастерских. Это керамическая и текстильная мастерские, IT-студия, фотостудия, арт-студия, мастерская прототипирования, типография.

Образовательная программа включает:

- ❑ Дисциплины, предусмотренные государственными стандартами.
- ❑ Профильные предметы (композиция, академический и технический рисунок, программирование, компьютерная графика).
- ❑ Дизайн-проекты, в том числе: деревянная игрушка, светиль-

ники, сценография, упаковка, редизайн, керамика, мультипликация, фотодело. Знакомство с профильными дисциплинами происходит в формате полугодовых курсов. В начале каждого полугодия ученик выбирает направление, затем в кураторстве практикующего дизайнера разрабатывает собственный дизайн-проект.

Кроме основных занятий, учащиеся посещают открытые лекции, мастер-классы по дизайну, музеи Перми и Пермского края. Есть практика выполнения школьниками совместно с наставниками дизайн-кейсов от реальных заказчиков (арт-объекты, логотипы и визуальные концепции, полиграфическая продукция). Такой подход позволяет школьникам расширить кругозор, получить новые навыки, научиться вступать в диалог с экспертами в различных областях.

Специфика школы «Точка» — формирование компетенции для креативных индустрий:

- ❑ Творческое мышление (решение нестандартных задач, выделение противоречий, формулировка проблемы, генерация идей).
- ❑ Навыки продуктивной деятельности и продвижения продуктов (эксперимент, идеи и прототипирование).
- ❑ Самоидентичность (самоопределение, социализация, способность осуществлять осознанный выбор).

КЕЙС КОЛЛЕДЖА ОРЕСТАД, ØRESTAD GYMNASIUM (Дания)

Орестад — государственная старшая средняя школа для учащихся 15–19 лет. Школа открылась в новом районе Копенгагена Орестад (Ørestad) в 2005 году.

Ørestad ориентирована на подготовку учащихся к будущему, в котором креативность и новаторство определяются как ключевые навыки. Миссия Ørestad — развитие образования, которое готовит молодых людей быть способными изменить местное и глобальное сообщество.

В гимназии реализуется общеобразовательную программу STX (Studentereksamenen, аттестат об окончании старшей средней школы). Такая программа готовит учащихся к поступлению в высшее учебное заведение, предоставляя им общее образование и обучения в области гуманитарных, естественных и социальных наук. Трехлетняя программа состоит из: трехмесячной базовой программы и последующей специализированной программы с обязательными предметами и предметами по выбору. Базовая программа представляет короткое погружение в специализированную программу, дает пробы предстоящих предметов и форматов обучения, тем самым облегчает выбор учащегося.

Обязательными являются следующие предметы: датский, английский, второй иностранный язык, история, физика, художественный предмет, физическое воспитание, математика, религиоведение, обществознание, естествознание, основы лингвистики + как минимум два предмета на выбор: биология,

химия и география. Гимназия специализируется по направлению «медиа-профиль», поэтому учащиеся могут выбирать факультативные занятия («творческий предмет»): мультимедиа, медиа или изобразительное искусство.

Обучение строится на взаимодействии следующих образовательных форматов:

- ❑ традиционные классы, работа в больших и малых группах;
- ❑ индивидуальное приобретение знаний (например, онлайн обучение);
- ❑ анализ кейсов из реальной практики в сотрудничестве с внешними партнерами.

Ставка на открытость. Руководство школы поощряет учителей и учеников придумывать новые способы делать что-то и готово идти на риск по реализации инициатив. Иногда школа принимает проекты, чтобы в режиме эксперимента опробовать новые практики. Руководство школы верит, что творчество рождается там, где учащиеся и педагоги выходят за границы привычного мышления. Ученики берут на себя ответственность и проводят различные мероприятия, которые обычно проводят учителя. Так, в Ørestad есть телестудия, главный редактор которой (ученик) совместно с командой решает, какие темы освещать, с кем проводить интервью.

В Дании действует концепция «открытой школы»: ученики должны чаще взаимодействовать с городом вокруг, выезжать за пределы школы в парк, в музей. Занятия проводятся как в школе, так и вне ее: учащиеся выезжают на экскурсии по городу или

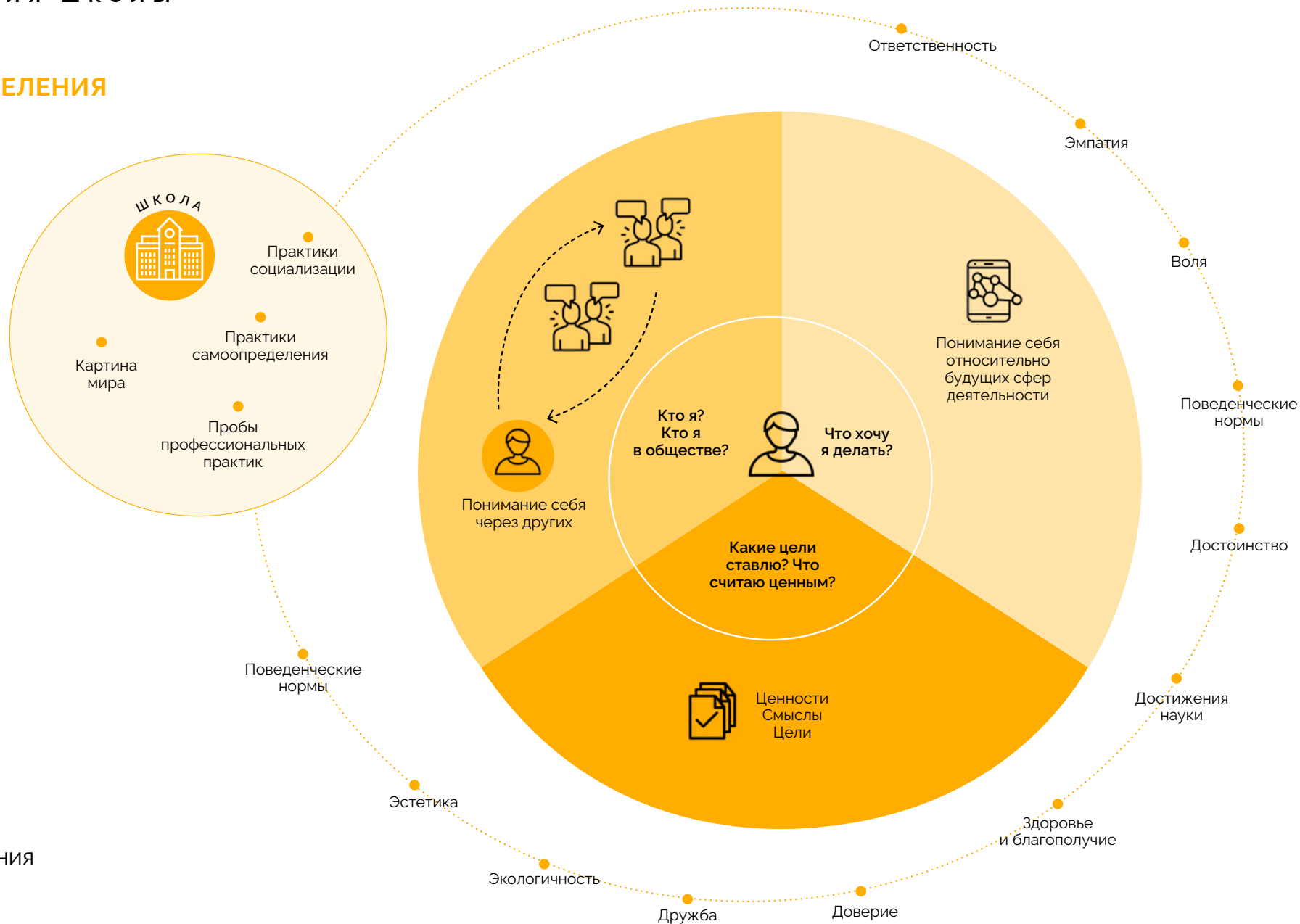
4 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

на природу. Школа хочет вызвать у учащихся естественное желание учиться — не только в школе, но и во всех сферах жизни.

Здание гимназии отражает образовательные принципы: оно спроектировано как огромный класс с разнообразными учебными помещениями (открытого плана и более традиционными). По замыслу учебные пространства используются для инициатив учащихся.

Здание скорее напоминает коворкинг с множеством открытых пространств. В классах либо нет стен, либо стены сделаны из стекла, создается атмосфера прозрачности — все видят друг друга. Это дает учащимся чувство принадлежности к большому сообществу, в котором они учатся сосуществовать.

ШКОЛА САМООПРЕДЕЛЕНИЯ



Модель школы
самоопределения

Контекст

Модель Школы самоопределения выделяет процесс самоопределения обучающихся в центр модели, в то время как в других моделях этот процесс рассматривается как вспомогательный элемент. Особое внимание уделяется формированию смысловой системы у каждого учащегося. Смысловая система отражает представления ученика о самом себе и о мире вокруг. Она помогает учащимся определить свою роль в социуме и выбрать будущие сферы деятельности.

Модель Школы самоопределения строится на целостном образе человека. Школа делает акцент на разностороннем развитии, на формировании личности, способной к решению самых разнообразных задач, к самостоятельному действию, осознанным жизненным выборам и благополучию. Исходя из этого видения ученика, наряду со знаниевой компонентой формируется набор компетенций, навыков, оснащающих учащегося в процессе самоопределения. Процесс самоопределения не статичен, он трансформируется во времени, но приобретенные в школе экзистенциальные навыки должны помочь взрослому человеку самостоятельно отвечать на значимые жизненные вопросы.

Модель процесса самоопределения включает в себя:

- Понимание других: близкий круг (семья, друзья,

учителя, одноклассники, значимые другие) и дальний круг (социум). Принятие или непринятие их ценностей.

- Понимание себя относительно других. Принятие или не принятие мнений, которые «другие» высказывают о тебе, отстройка ценностей и принципов через отражение в других.
- Понимание себя относительно будущей сферы деятельности. Принятие решений относительно своих целей, качеств и ценностей.

Принципы и цели

Воспитание гармоничной и социально активной личности через формирование способности к самоопределению. **«Эта способность выражается в умении и желании личности управлять собой, растить себя, отвечать за себя»** (Тубельский Александр Наумович, деятель образования, директор «Школы самоопределения» с 1985 по 2007³³).

Образовательная модель

Школа является жизнью в миниатюре. Она упаковывает разнообразие мира в несколько лет обучения, демонстрирует спектр возможностей для человека

³³ Тубельский А. Н. Школа самоопределения: первый шаг: из опыта работы коллектива школы № 734 г. Москва в первом экспериментальном учебном году: Материал для обсуждения: Часть I. — М.: ВНИК "Школа", 1989. — С. 5. — 157 с.

и позволяет учащемуся прикоснуться к разным пространствам.

Разнообразие образовательной среды создает тренировочную зону, через которую учащийся выстраивает личное отношение к образовательной философии и формирует умение анализа и выбора. Различные типы педагогических и образовательных практик самоопределения (индивидуальные, социальные, биологические, культурно-исторические) представляют пространство для проб разных деятельностей, взаимодействия с другими, возможность опробовать различные роли и на их основе выстроить свою систему ценностей.

❑ **Индивидуальное самоопределение.** Практики помогают учащимся найти ответ на такие вопросы как: что мы понимаем про себя? Как выражаем себя? Агентность обобщенно можно определить как способность человека к действию, способность выступать в качестве самостоятельного индивида и делать осознанный выбор. Учащиеся видят, что у них есть навыки для решения проблем без помощи учителей, способность и возможность брать ответственность за свое обучение.

❑ **Социальные практики.** Как мы соотносимся с обществом, какие социальные роли выбираем и реализуем? Как организуем свое участие в об-

щественной деятельности? В какие отношения включаемся? Как формируем близкий и дальний круг общения? Это может быть общественный труд, обучение через опыт волонтерской деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО, школьное самоуправление, открытость и взаимодействие с окружающей средой в противовес «школе за забором».

❑ **Культурно-исторические практики.** Как устроен мир и как мы его понимаем? В какие культурные и исторические пласты мы включены? Например, практики личной и профессиональной реализации; практики, формирующие социальный и культурный капитал.

❑ **Биологическое самоопределение.** Кто мы такие: телесность, здоровье, благополучие и эмоции. Понимание собственной природы и ее свойств. Как можно управлять психофизиологией? Практики, позволяющие лучше понимать состояние тела и духа, включаются в ежедневную рутину учащихся и педагогов: медитация, практики осознанности (mindfulness), ретриты.

Организационная модель

Жизнь школы устроена так, чтобы способствовать раскрытию принципов самоопределения. Возможность выбрать из нескольких вариантов — сложная задача, поддерживающая модель школы. Начиная с ситуации выбора еды в столовой и заканчивая индивидуальным учебным планом, учащийся пробует выбирать и работать с последствиями. На это направлены следующие практики:

- ❑ Органы соуправления, в которых входят ученики, учителя, родители.
- ❑ Отказ от отметок. В большинстве подобных заведений нет явных оценок. В конце семестра ребенок получает резюме, в котором описывается движение по дисциплинам.
- ❑ Сотрудничество и сотворчество учеников, учителей и родителей как принципы образовательного процесса.
- ❑ Физическое пространство открыто и дает возможность легко передвинуть границы классов и рекреаций, переставить мебель или доставить нужное оборудование. У администрации школы, педагогов и учащихся имеются ресурсы для изменения формы организации занятий.

Заинтересованные стороны и партнеры

Процесс происходит в партнерстве с учителями,

Подвид модели.

Школа ранней профессионализации

Школа самоопределения работает на выбор профессионального будущего. Школы, направленные на раннюю профориентацию, создают условия для выбора из спектра профессиональных областей. Они организуют производственную деятельность в виде школьного цеха, школьной фермы и иных видах, способствующих приобретению навыков и ведению экономической деятельности, создают условия для самозанятости и предпринимательства школьников и их семей. Элементы модели — профессиональные пробы, пробы запуска бизнеса, культура проб и ошибок.

Несколько примеров: [Школа Сколка](#) (Москва), [Газпром Школа](#) (Санкт—Петербург)

родителями и другими участниками образовательной системы. Главный бенефициар процесса самоопределения — учащийся. Ученики включаются в управление школой как организацией (участие в органах соуправления) и участвуют в определении образовательной программы (выбор факультативных дисциплин). Родители вовлечены в процесс обучения, участвуют в управлении школой, разделяют со школой ответственность за образование детей. Бизнес

и корпорации, заинтересованные в самоопределении относительно профессионального будущего, становятся партнерами школы по профориентационным программам. В концепции будущего для развития демократии, конечный стейкхолдером таких школ является общество.

Несколько примеров

- ❑ [Школа самоопределения № 734](#) имени А. Н. Тубельского (Москва) — государственная школа, основная идея которой изначально заключалась в предоставлении ученикам права участвовать в управлении школой и самостоятельно определять образовательную программу, а также в отказе от отметок и возможности реализации учащихся в разнообразных кружках и проектах.
- ❑ Школа [Апельсин](#) (Санкт-Петербург). Частная неформальная школа. «В школе обучаются люди с 4-х лет и до 11 класса.» Модель школы ставит в центр уникальность каждого, образовательный процесс настраивается от личного интереса. В школе реализуются принципы демократичного образования, учащиеся формируют управляющие органы школой и определяют ее жизнь.
- ❑ Глобальная школа [THINK Global School](#). В THINK Global School учащиеся из разных стран собираются вместе, чтобы жить и учиться в 12 разных странах в течение 3 лет, устанавливая значимые связи между учебой и окружающим миром. Центральное место в этом процессе занимает сложная учебная программа «Changemaker», в которой молодые люди берут ответственность за свое образование благодаря сочетанию реальных исследований, мастерства и обучения на основе проектов.
- ❑ Панайден, [Panyaden](#) (Тайланд) — частная школа в Таиланде была основана в 2010 году на целостном подходе: стремление к академическим успехам сочетается с развитием характера и воспитанием ценностных установок. В основе программы лежит философия развития универсальных ценностей («12 мудрых привычек»), среди которых настойчивость, сострадание и терпение.

КЕЙС [SUDBURY VALLEY SCHOOLS](#) (США)

Школы Садбери основаны на принципе самообразования. Большую часть составляют частные школы в США, охватывающие все ступени образования. Сегодня таких школ больше 60. Они разделяют представление о том, что ребенок обладает внутренней мотивацией к обучению, развитию и социализации, которую не может реализовать в большинстве других школ. В школах Садбери нет обязательной или факультативной программы, включая отсутствие традиционного обучения чтению, счету и письму. Нет классов или групп детей, кроме тех, в которые они сами объединяются. Отсутствует система оценки или формализованной обратной связи. Огромную часть времени проведения детей в школах Садбери занимают игры и общение; школы считают их главными механизмами естественных процессов обучения.

При этом, в школах есть ресурсы для обучения: книги, игры, наглядные пособия, компьютеры, музыкальные инструменты, материалы для художественных работ, занятий спортом. Руководство школ Садбери утверждает, что все без исключения школьники рано или поздно осваивают чтение, письмо и счет, поскольку эти навыки являются такой же составляющей социализации, как умение общаться.

Взрослые сотрудники каждый день присутствуют в школе, и дети в любой момент могут к ним обратиться. Сотрудники относятся к детям как ко взрослым, предъявляя к ним высокие требования и ожидая ответственного поведения. Сложность

обучения в том, что дети рано сталкиваются с последствиями решений, они должны самостоятельно планировать свою деятельность, много договариваться и убеждать других.

Если у детей появляется желание изучить что-либо, для чего у школы нет ресурсов, по совместному решению членов школы могут быть приглашены новые постоянные или временные сотрудники, закуплены материалы, организована экскурсия или стажировка. Если ученик хочет получить диплом (что необязательно), он должен защитить выпускную работу и подтвердить, что обладает «развитым умением решать поставленные задачи, адаптивностью и навыками, необходимыми для независимой жизни в мире за пределами школы». Вместо традиционного аттестата школа предоставляет письма, поясняющие университетам модель школы, и дающие характеристику на ученика. По запросу учеников, которые планируют поступление в колледж или университет, школа помогает в подготовке и организует сдачу государственных экзаменов.

Школы стремятся привить ученикам культуру баланса между нуждами каждого человека и сообщества, заботы о ресурсах, разрешения конфликтов. Основной орган управления школой — еженедельное собрание учеников и сотрудников, на котором каждый ребенок и взрослый имеют одинаковое право голоса. Годовой бюджет школы, система оплаты труда сотрудников, требования для получения диплома школы — принимаются ежегодной Ассамблеей, в которую также входят родители школьников. Решение о найме каждого сотрудника принимается заново каждый год.

КЕЙС МЕЖДУНАРОДНОЙ ШКОЛЫ СМЕШАННОГО ОБУЧЕНИЯ (ex. Наши Пенаты)

Частная школа «Международная школа смешанного обучения» открылась в 1991 году как «домашняя школа» под названием «Наши Пенаты». В 1993 году школа получила лицензию на ведение образовательной деятельности и стала средней общеобразовательной школой. В 2012 году она получила государственную аккредитацию. Одновременно с этим в начальной школе и детском саду началась реализация образовательной программы с использованием метода Марии Монтессори. Сегодня это частная общеобразовательная школа полного цикла, в которой обучается более 130 воспитанников.

Особенности школы: целостное образование с акцентом на потребности и возможности обучающегося, индивидуальные учебные планы, преподавание иностранных языков (английский и испанский).

Образовательная модель базируется на принципах Монтессори:

- ☐ Средовая педагогика.
- ☐ Наличие выбора.
- ☐ Разновозрастность.
- ☐ Наставничество (тьюторство).

В этой школе ученики сами формулируют образовательный запрос, конструируют образовательную пробу для себя и для других, анализируют полученный опыт и снова формулируют образовательный запрос.

Так как модель школы строится на включении семей учащихся в образовательный процесс, была инициирована программа профессиональной педагогической переподготовки «Родитель-Учитель». Программа задумана как пространство для профессионального развития родителей, обучающих своих детей на заочном отделении, а также как пространство для развития сообщества, увлеченного идеями прогрессивного образования и взаимного обучения.

5 НА ПОДСТУПАХ К МОДЕЛИ

ПРОЦЕСС САМООПРЕДЕЛЕНИЯ каждой школы уникален и зависит от множества факторов. В этом докладе мы показали общие модели школ и элементы модели, на которые можно опираться. Выделим несколько необходимых шагов на пути самоопределения школы, поиска целей и моделей развития.

□ Поиск и формулирование замысла

С одной стороны, речь идет о верхнеуровневых целях: как вы отвечаете на вопрос, что такое образование, зачем оно необходимо, каковы его цели, какая педагогическая философия вам ближе? С другой стороны, не менее важна оценка реальной ситуации и того, как вы можете на нее отреагировать. Анализ ситуации вокруг, ее проблематизация и составление образа выпускника помогут сформулировать замысел школы, с которым вы будете сверять последующие этапы развития.

«Все успешные негосударственные образовательные организации, которые живут, развиваются и привлекают внимание родителей и профессионального сообщества, созданы вокруг какой-то образовательной и воспитательной идеи. Именно она становится центром кристаллизации, привлекающим энтузиастов, с нее начинается рост, она привлекает инвесторов, детей, родителей, журналистов.»

[Оксана Демьяненко,
директор Международной гимназии Сколково](#)

«Первая задача школы в любых обстоятельствах — чтобы ребенок понимал, что знание (или, по крайней мере, гипотеза) о том, что происходит, должно быть глубоким и позитивным: он должен искать в этих событиях возможность на них позитивно влиять <...> Наш выпускник — это человек, способный в любых обстоятельствах позитивно влиять на происходящее.»

[Михаил Мокринский,
директор школы «Летово»](#)

□ Ответьте на вопрос: кто ваши заинтересованные стороны и как с ними взаимодействовать?

Это не только те, кто финансирует проект (государство, бизнес-сообщества, НКО, благотворительные фонды), но и те, кто является его потребителем: дети, семьи и учителя. Все важные для вас стейкхолдеры должны понимать и разделять замысел и цели. Продумайте, как вы будете настраивать коммуникацию с каждым из них, в какую деятельность вовлекать, какие совместные цели ставить.

«<...> школа должна прозрачно излагать концепцию своей среды, чтобы привлечь тех, кому она подходит, единомышленников. Новым семьям и учителям я всегда говорю: “Нам важно убедиться, что мы — именно то, что вы ищете, потому что не будет ничего хуже, если вы придете и поймете, что школа не соответствует ожиданиям»

[Дмитрий Лихачев, директор «Хорошколы»](#)

«<...> можно посоветовать коллегам, — с самого начала честно и прямо определять, где возможности школы не совпадают с запросами и видением семьи: вот это мы делаем и за качество отвечаем, а вот в этом мы с вами расходимся и говорим вам об этом сразу, чтобы избежать обманутых ожиданий.»

[Оксана Демьяненко, директор Международной гимназии Сколково](#)

□ Подумайте о том, как расширить источники финансирования

Широкий набор источников финансирования даст возможность самостоятельно определять цели развития. Это могут быть частные инвесторы, социальные предприниматели, крупный бизнес, благотворительные организации, благодарные выпускники. Согласно исследованиям, бóльшая (финансовая) автономия школы приводит к улучшению образовательных результатов³⁴.

«Мы <...> постоянно ищем инвесторов и партнеров, чтобы иметь потенциал развития образовательной среды, снизить бремя расходов, улучшить условия и создать возможности для детей в нашей гимназии.»

*[Оксана Демьяненко,](#)
[директор Международной гимназии Сколково](#)*

«Если бы фонда [благотворительный фонд «Дар»] не было, мы бы существенно сократили расходы, отказались бы от части того, что делаем, и повысили бы цены.»

*[Владимир Ларин, замдиректора](#)
[по финансовым вопросам «Новой школы»](#)*

³⁴ Brennan, N. (2011). Applying principles of good governance in a school board context. In O'Sullivan, H. and West-Burnham, J.(eds.). Leading and managing schools. Sage.
https://www.researchgate.net/publication/264365076_Governance_Matters_Applying_Principles_of_Good_Governance_in_a_School_Board_Context

■ Налаживайте партнерства

Партнерства являются способом верификации вашей гипотезы: как вы задумали школу, какой замысел сформулировали и каким методом планируете его реализовывать. Их отклик — ценный материал для анализа.

Кроме того, открытость школы, готовность сотрудничать с внешней средой помогает находить ресурсы и поддержку, наращивать социальный капитал, участвовать в социально значимых проектах, лоббировать интересы образовательного сообщества. Партнерами могут стать семьи, другие школы, выпускники, бизнес-сообщество и предприниматели, органы местного самоуправления, общественные и культурные организации.

«Когда ты начинаешь строить сообщество осознанно, ты используешь все его ресурсы и возможности, в первую очередь человеческие, из которых можно получать все остальное: финансы, стажировки, новые курсы, новые образовательные темы, волонтерские активности.»

[Глеб Лихобабин, директор программы по развитию сообществ Рыбаков Фонда](#)

«Когда человек очень долго в системе, он перестает видеть горизонты, по-другому смотреть на различные процессы в школе. И это очень важно иногда бывает — привнести опыт из бизнеса, науки, общественной жизни в достаточно консервативную среду.»

[Алексей Голубицкий, директор «Школы будущего»](#)

□ Анализируйте кейсы, тенденции и исследования в образовательной сфере

Изучайте подходы к решению схожих задач и проблем, исследуйте, как устроены модели других школ, берите в работу то, что актуально для вашей ситуации. Обращайте внимание не только на истории успеха, но и неудач.

«Ваша задача как трансформатора состоит не в том, чтобы полностью скопировать чей-то опыт, а в том, чтобы разобрать, декомпозировать этот кейс на элементы, понять причины, исходную ситуацию, основания принятых решений, последствия, далее — соотнести эти элементы

со своей ситуацией, и только потом с очень высокой вероятностью какие-то элементы из этой декомпозиции вы сможете перенести к себе в проект, в свою конструкцию.

Кроме того, работать с кейсами можно только после создания собственной модели решения или хотя бы эскиза, гипотезы. Пока у вас не будет видения своей модели, вы не сможете оценить, какие кейсы вы берете в работу, а какие — нет. Например, управленческая команда школы Летово сначала работала модель, а затем стали разбирать кейсы: объездили более 150 школ и прочитали более 50 кейсов других педагогических подходов. Это им помогло адаптировать некоторые решения под свою модель.»

[Ольга Назайкинская, директор](#)

[Центра трансформации образования СКОЛКОВО](#)

■ Собирайте управленческую команду

Люди, которые будут вместе с вами разрабатывать модель школы, могут присоединяться на этапе формулирования замысла, разработки модели и в процессе ее реализации. Команда школы должна быть самостоятельной, способной к коммуникации, постановке целей.

Сбор команды — процесс, требующий внимания. Вам необходимо оценить, где находятся нужные вам люди, как их привлечь, удержать или подготовить под позиции.

«В школу должны приходить люди определенного калибра с определенным типом миссионерских и профессиональных задач. Следующий вопрос в том, чем их оснастить, чем им помочь»

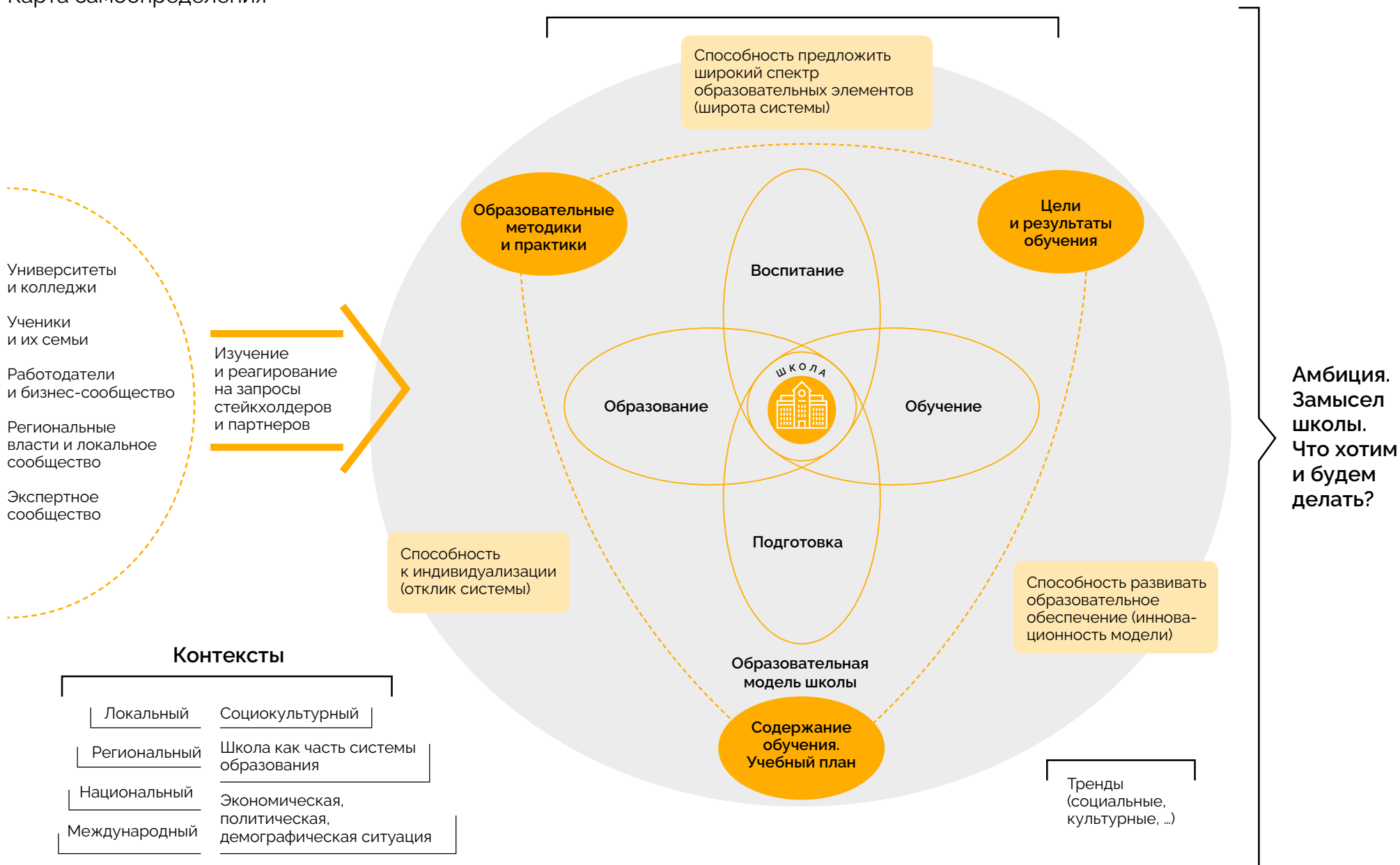
*[Михаил Мокринский,](#)
[директор школы «Летово»](#)*

«Подбирая коллектив преподавателей, мы искали интересных и самобытных профессионалов своего дела, а также мотивированных молодых специалистов. Наши учителя не равнодушны, работа в школе для них не просто работа, а дело жизни.»

*[Кирилл Медведев, директор](#)
[фонда выпускников «Новой школы»](#)*

Школа в поисках модели. Карта самоопределения

Управление системой общего образования. Государственное регулирование и стандарты



∞ Время

О ЦЕНТРЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ 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.



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. Миссия Школы — готовить людей, способных развиваться и развивать страну и мир, помогать талантливым стать успешными.

