

Автономная организация образования
«НАЗАРБАЕВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ШКОЛЫ»

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

до 2035 года





Утверждена решением
Высшего Попечительского
Совета АОО от 30 марта
2024 года (протокол №15)

Автономная организация образования
«НАЗАРБАЕВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ШКОЛЫ»

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

до 2035 года

'24

Астана, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
15 лет успеха	7
Миссия. Видение. Принципы работы	15
Стратегические направления	19
Фундаментальные основы	21
Направление I – НИШ: В стремлении к совершенству	22
Направление II – Казахстан: Развитие интеллектуального капитала в сфере образования	30
Направление III – Мир: Global education brand	34
Ключевые поддерживающие факторы	37
Реализация стратегии	40

ВВЕДЕНИЕ

15 лет успеха - 15 лет признания

Стратегия развития автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы» (далее – АОО¹) до 2035 года (далее – Стратегия-2035) отражает новые мировые тенденции в области образования, базирующиеся не только на поиске новых форматов обучения, но и на новых ролях всех участников образовательного процесса и их благополучии. Стратегия-2035 описывает долгосрочную дорожную карту по устойчивому развитию АОО с целью внесения вклада в повышение качества образования в Казахстане и за его пределами.

Динамично меняющийся страновой и мировой контекст требует быстрой адаптивности и переосмысления «новой нормальности». Интегрировав лучший национальный, международный опыт и значимые научные достижения практической направленности в сфере среднего образования, достигнув при этом значительных результатов за 15 лет, АОО столкнулась с необходимостью постановки новых целей и задач. При этом необходимо отметить, что значительная часть поставленных целей предыдущей **Стратегии развития АОО до 2030 года** выполнена с опережением сроков.

В **Послании Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Экономический курс Справедливого Казахстана» от 1 сентября 2023 года**² делается акцент на значимость психологической безопасности детей и подростков, построение системы ценностей общества, доступность цифровых образовательных ресурсов и применение технологий искусственного интеллекта. Глобальный технологический прогресс в сфере образования, особенно в период и после пандемии COVID-19, принес в сектор образования новые вызовы и перспективы – появилась

необходимость во внедрении новых образовательных форматов, цифровых решений, возможностей искусственного интеллекта, а также необходимость в адаптации образовательных программ и методик под новые реалии. В рамках концепции «Индустрия: 5.0» наблюдается сдвиг от принципа «эффективность и продуктивность интеллектуальных цифровых технологий» к принципу «синергия креативности и критических навыков человека со скоростью и точностью умных машин».

В **Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023–2029 годы**³ особое внимание уделяется вопросу развития общечеловеческих и национальных ценностей, как основы духовно-нравственного развития и воспитания личности, опираясь на учения Абая «Толық адам». Также отмечена необходимость в продолжении **трансляции опыта АОО в общеобразовательные школы страны**, где особое внимание уделяется сельским школам.

Казахстан, являясь частью глобальной образовательной экосистемы, вносит вклад в достижение **Целей устойчивого развития**⁴, разработанных Генеральной ассамблеей Организации Объединённых Наций (далее – ООН). В рамках цели 4 «Качественное образование» ведется активная работа в направлении повышения функциональной и математической грамотности учащихся, в создании условий для инклюзивного образования, оснащения школ и повышения квалификации педагогических работников.

Упомянутые факторы определили миссию и видение, а также стратегические направления и цели АОО на период до 2035 года.

1 АОО включает в себя дочерние организации и филиалы, в том числе Интеллектуальные школы.

2 <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-ekonomicheskij-kurs-spravedlivogo-kazahstana-18588>

3 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>

4 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

Стратегия-2035 описывает курс АОО, ориентированный на реализацию целостного подхода в обучении и воспитании учащихся Интеллектуальных школ; обеспечение благополучия всей образовательной экосистемы Интеллектуальных школ; принятие решений на основе данных и исследований; масштабирование инициатив в развитии интеллектуального капитала страны; цифровизацию содержания образования и образовательного процесса; расширение географии образовательной деятельности АОО за пределами Казахстана и приверженность принципам устойчивого раз-

вития. Ключевые направления развития АОО были разработаны в ходе внутренних и внешних стратегических сессий с привлечением учащихся и их родителей, педагогов Интеллектуальных школ и страны, экспертов, уполномоченных органов Республики Казахстан в области образования и казахстанской общественности.

Стратегия-2035 основывается на успешном 15-летнем опыте создания, обеспечения и управления сетью Интеллектуальных школ и трансляции опыта АОО в общеобразовательные школы страны.





15 ЛЕТ УСПЕХА



15 ЛЕТ УСПЕХА

За 15 лет, являясь экспериментальной площадкой для разработки и внедрения лучших национальных и международных образовательных практик, АОО совместно с ведущими экспертами и международными партнерами усовершенствовала образовательную программу, системы оценивания учебных достижений учащихся и повышения квалификации педагогических кадров на принципах академической свободы, автономности, меритократии и социальной ответственности.

В настоящее время в Интеллектуальных школах⁵ обучаются более **16 000** учащихся, около **18 700** выпускников завершили образование и были успешно зачислены на гранты в ведущие казахстанские и международные высшие учебные заведения, в том числе в вузы Лиги плюща и в топ-100 университетов мировых рейтингов. Основная доля выпускников выбирает свой профессиональный путь в естественно-математическом направлении (технические, медицинские, естественно-научные, педагогические и экономические специальности), формируя тем самым кадровый резерв для ключевых отраслей экономики Казахстана.

За последние 6 лет учащиеся Интеллектуальных школ были признаны «Лучшей олимпийской командой по естественно-математическому направлению» в интеллектуальных соревнованиях страны, а также 5 лет уверенно удерживают 1 место в рейтинге по наибольшему количеству медалей на Республиканском конкурсе научных проектов. Этот успех в первую очередь объясняется выстроенной научно-исследовательской деятельностью в Интеллектуальных школах, в результате которой учащиеся стали обладателями около **300** авторских свидетельств и патентов на изобретение полезных моделей в различных областях науки.

4 238 призёров международных олимпиад и научных конкурсов

7254 призёра республиканских олимпиад и научных конкурсов



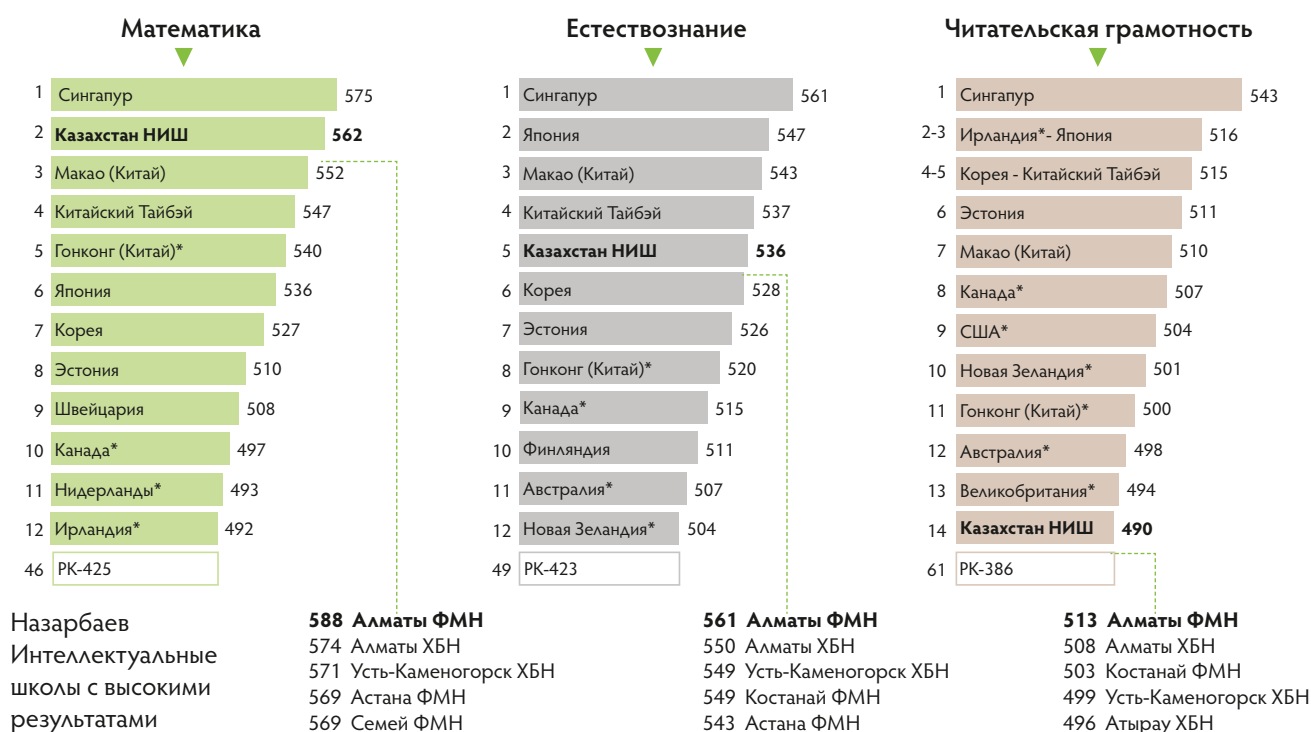
5 В 2024 году функционируют 21 Интеллектуальная школа и Международная школа города Астаны.

СОДЕРЖАНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

В Интеллектуальных школах успешно реализуется Образовательная программа NIS-Programme (далее – NIS-Programme)⁶, получившая международное признание и сопоставимая с международными программами A-, AS-Level (Великобритания), O-Level (Сингапур) и IB-

Programme (Международный Бакалавриат). Результаты учащихся, полученные в международном исследовании PISA-2022⁷, подтверждают высокую эффективность NIS-Programme и качество полученного образования в стенах Интеллектуальных школ:

РЕЗУЛЬТАТЫ НИШ В МЕЖДУНАРОДНОМ ИССЛЕДОВАНИИ PISA-2022



* Один или несколько стандартов выборки PISA не были соблюдены

Разработано

244 учебных программ и планов по NIS-Programme

97 учебно-методических комплексов по NIS-Programme

96 учебно-методических комплексов по ГОСО РК

Для оценки степени освоения образовательной программы и мониторинга учебных достижений учащихся внедрена комплексная система критериального оценивания, начиная от конкурсного отбора и заканчивая внешней итоговой аттестацией. На протяжении всего обучения каждый учащийся получает около **180** индивидуальных отчетов.

6 Интеллектуальная школа города Астаны и Международная школа города Астаны ведут образовательную деятельность по программам Международного Бакалавриата (IB).

7 По материалам PISA 2022 Database, Организация экономического сотрудничества и развития, 2023 г. (<https://www.oecd.org/pisa/data/2022database/>). В открытом доступе.

Разработано более **100 000** инструментов оценивания

Подготовлено более **2 млн** отчетов по итогам оценочных процедур

Подтверждением объективности, прозрачности и высоких стандартов системы конкурсного отбора является успешно пройденная независимая аккредитация Исследовательским центром экспертизы и сертификации (Research Center for Examination and Certification), Нидерланды.

Проект «Быть проактивным в формативном оценивании» включен в список 100 лучших инновационных идей мира по версии HunderED⁸.

Сертификат выпускника 12 класса Интеллектуальных школ, выдаваемый по итогам внешнего суммативного оценивания, аккредитуемого Советом оценивания Кембриджа по вопросам международного образования, признается международными квалификационными организациями, а также ведущими вузами Казахстана и мира, количество которых ежегодно растет.

ВНЕУРОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В Интеллектуальных школах успешно функционирует система внеурочной деятельности, включающая воспитательную работу и дополнительное образование. С целью гармоничного развития патриотичной, проактивной, конкурентоспособной и творческой личности реализуются социальные проекты и практики, элективные курсы, кружковая деятельность, спортивные секции, клубы по интересам, летняя школа и волонтерское движение.

Проекты «Туған елге тағзым», «100 книг», «Қазақ әндері», «100 күйдің тарихы», «Служение обществу», «Преимственность поколений», «Поэты Великой степи» и социальные практики спо-

собствуют формированию ценностей, а также дополняют содержание учебных программ, углубляя знания и развивая навыки (когнитивные, социально-эмоциональные, практические и физические)⁹. В стенах лаборатории «NIS- Engineering» учащиеся развивают технические навыки, а также инженерное и исследовательское мышление.

В дополнение к академическим достижениям учащиеся успешны в республиканских и международных творческих и спортивных соревнованиях (только за период с 2021 по 2023 годы **958** призеров в творческих соревнованиях, **280** – в спортивных).

Урок домбры с участием **1000** учащихся Интеллектуальных школ вошел в Книгу рекордов Гиннеса

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ШКОЛ

В Интеллектуальных школах сформировалось сообщество профессионального обучения (PLC)¹⁰ квалифицированных педагогов, реализующих NIS-Programme и программу Международного Бакалавриата на трех языках. В качестве научно-методических специалистов они являются не только разработчиками и экспертами учебных программ, процедур и инструментов оценивания, современных технологий преподавания и обучения, но и менеджерами в образовании – разноуровневыми управленцами, ответственными за безопасное образовательное пространство, конкурентоспособность образовательных услуг и ресурсов, системность педагогического процесса и качество персонала.

В Интеллектуальных школах на сегодняшний день работают **2 740** учителей, в том числе **1** учитель-мастер, **8** учителей-исследователей, **649** учителей-экспертов (24%), **986** учителей-модераторов (36%), **839** учителей (31%)

8 «HunderED.Org» (Финляндия) – некоммерческая организация, занимающаяся исследованиями в сфере образования, поддерживающая и распространяющая инновации в образовании с целью обмена опытом и улучшения образования по всему миру.

9 Bloom's Revised Taxonomy: Cognitive, Affective, and Psychomotor

10 Professional Learning Community

и **257** учителей-стажеров (9%), **100** иностранных педагогов.

30% учителей являются тренерами, из них **391** – с международной сертификацией¹¹. **70** педагогов являются выпускниками международной стипендии Президента Республики Казахстан «Болашақ», **139** – Назарбаев Университета, **55** – Интеллектуальных школ.

Впервые в 2019 году Казахстан был представлен учителем Интеллектуальной школы в финале топ-50 Глобальной премии «Учитель мира». В топ-10 национальной премии «Учитель мира» вошли 6 учителей Интеллектуальных школ, ставших амбассадорами «Global Teacher Prize».

ГЛОБАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Разработка и внедрение инновационной образовательной программы, учебников, комплексной системы оценивания, программ профессионального развития педагогов стало результатом сотрудничества АОО с ведущими международными образовательными организациями, такими как Кембриджский университет, Центр талантливой молодежи университета Джонса Хопкинса, Институт педагогических измерений Cito, Университетский колледж Лондона и др.

Партнерство АОО с ведущими международными организациями охватывает различные сферы и проекты. АОО в период с 2016 по 2022 год являлась национальным координатором в проекте ОЭСР «Будущее образования и навыков: Образование-2030»; является страной-членом в международной организации World Robot Olympiad Association, национальным координатором в Ассоциации по исследованиям уроков The World Association of Lesson Studies (WALS), членом Международной ассоциации оценивания в образовании (IAEA) и Европейской ассоциации образовательной оценки (AEA-Europe), возглавляет специальную группу по вопросам целостного оценивания (Holistic Assessment Special Interest Group) на платформе AEA-Europe. Кроме того, АОО участвует в проекте ПРООН по охране

окружающей среды; в проекте ЮНЕСКО – по вопросам школьного благополучия и др.

Сотрудничество с международными организациями по проведению независимого внешнего оценивания способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг и обеспечивает устойчивое развитие школ¹². С этой целью, начиная с 2014 года, Интеллектуальные школы проходят процедуру международной аккредитации, которая подтверждает соответствие высоким международным стандартам. В 2019 году 20 Интеллектуальных школ, в 2023 году Международная школа города Астаны получили международную аккредитацию Совета международных школ (Council of International Schools, CIS). Каждые 5 лет школы должны проходить процесс ре-аккредитации, подтверждая тем самым приверженность высококачественному обучению и преподаванию, постоянному росту и совершенствованию. В 2023 году этап ре-аккредитации успешно прошли 5 Интеллектуальных школ г. Астана (ФМН, ИВ), Кокшетау, Семей и Усть-Каменогорск. 19 сотрудников АОО являются международными сертифицированными экспертами CIS и участвуют в аккредитации зарубежных школ.

ТРАНСЛЯЦИЯ ОПЫТА

Трансляция опыта АОО является важным стратегическим направлением. Аккумуляция лучших мировых практик, апробация на базе Интеллектуальных школ с последующей передачей в школы страны позволяет развивать и наращивать человеческий капитал системы среднего образования Казахстана.

Обучено **338 809** педагогов страны всех уровней образования

Проведено **81 071** посткурсовое мероприятие по методической поддержке

Проведено **141** мониторинговое исследование с охватом **640 430** респондентов

11 Международные квалификации CELTA, DELTA, TKT, STEM, CLIL, CTY, IB, CIS, Robotics и др.

12 OECD (2013). Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment. In OECD Publishing, Paris

С 2012 года проводятся курсы повышения квалификации для руководителей и педагогов всех уровней образования. Программы курсов отражают системные обновления, происходящие в образовании, обеспечивают педагогов актуальной профессиональной информацией, носят практико-ориентированный характер и реализуются по направлениям: методика и технологии преподавания и обучения, содержание образования и оценивание, исследования в практике педагога, менеджмент и лидерство, воспитание и благополучие учащихся.

Команда профессиональных специалистов АОО совместно с международными партнерами разработала **280** образовательных практико-ориентированных программ на основе предкурсовых исследований профессиональных потребностей педагогов. Подготовлено **7 463** сертифицированных по международным стандартам тренера в целях эффективной реализации курсов повышения квалификации.

11 образовательных программ имеют сертификат соответствия международным стандартам качества Института аккредитации, сертификации и обеспечения качества ACQUIN (Германия)

На сегодняшний день опыт АОО транслируется в другие общеобразовательные школы через **2000** ведущих школ. Это позволяет распространять лучшие практики и методы, развивать качество образования и повышать уровень знаний учеников по всей стране.

Опыт работы «Ведущих школ» вошел в топ-12 в номинации «Награда за социальный вклад» на престижной премии GESS Education Awards 2023¹³, что является признанием значительного вклада в развитие образования в Казахстане.

С 2020 года трансляция опыта проходит с фокусом на **сельские школы**. В проект «Развитие потенциала опорных школ в сельской местности» вовлечены **79** школ в сельской местности, которые каскадным методом обучения передают полученные знания другим близлежащим школам региона. В целом, данная инициатива культивирует создание единого Сообщества школ Казахстана, способствующего передаче лучших образовательных практик и повышению качества образования на национальном уровне.

16 289 учащихся опорных сельских школ прошли мониторинг учебных достижений

По итогам мониторинга сформированы более **79 428** отчетов для учащихся и учителей школ

В 2016 году в рамках трансляции опыта АОО были разработаны и переданы Министерству образования и науки Республики Казахстан **3** Государственных общеобязательных стандарта начального, основного среднего и общего среднего образования РК, **163** учебные программы и **464** учебных плана.

Для методической поддержки педагогов с 2016 года функционирует онлайн-платформа «Системно-методический комплекс», на которой размещены нормативно-правовые документы, материалы к каждому уроку по всем предметам с 1 по 11 классы на трех языках. По данным на декабрь 2023 года на платформе зарегистрировано **441 128** пользователей, скачано **109,7 млн** различных материалов.

В июне 2020 года АОО совместно с компанией Bilim Media Group запущен проект по разработке цифрового контента для образовательной онлайн-платформы Online Mektap, предназначенной для учащихся Казахстана по всем учебным предметам с 1 по 11 классы.

Разработано **26 357** уроков и **550 000** заданий

13 Награда присуждается организациям и специалистам в области образования за уникальные и высококачественные образовательные продукты, ресурсы и услуги.

Количество пользователей по данным на декабрь 2023 года:

5105 школ страны,

2,3 млн учащихся,

297 тыс. педагогов

В период пандемии COVID-19 специалисты АОО разработали онлайн-курс «Учусь учить дистанционно» в соответствии с поручением Министерства образования и науки РК.

Благодаря этому курсу более **400 000** педагогов в асинхронном формате успешно прошли обучение и смогли улучшить свои навыки в планировании, проведении и организации обучения с использованием сервисов и платформ дистанционного обучения. Было подготовлено 9 разъяснительных видеороликов о методиках и особенностях преподавания дистанционного обучения, которые набрали более **700 000** просмотров.

Более **35 000** родителей прошли курс «Счастливый родитель – успешный ребёнок» по вопросам повышения мотивации и ответственности детей за учёбу в условиях дистанционного обучения.

Проделанная работа позволила педагогам и родителям быстро освоить необходимые навыки для эффективной организации дистанционного обучения без существенной потери качества.

В рамках перехода на обновлённое содержание среднего образования в Казахстане в общеобразовательных школах апробирована и внедрена система критериального оценивания учебных достижений учащихся, основанная на содержании образования и позволяющая измерять достижение ожидаемых результатов обучения. АОО проводит методическую и ресурсную поддержку школ по системе оценивания.

Разработано свыше **40 000** инструментов оценивания

Подготовлено около **2 000** методических рекомендаций по оцениванию

В целях обеспечения преемственности между текущим и итоговым оцениванием с 2020 года пересмотрен формат и содержание итоговой аттестации обучающихся 9 и 11 классов, позволяющие определить не только уровень знаний, но и способности обучающихся применять знания и навыки более высокого уровня. В рамках нового формата итоговой аттестации подготовлено **157** тестовых спецификаций, более **11 тыс.** заданий, **21** обучающий видеоролик.

Трансляция опыта АОО также охватывает организацию воспитательной и библиотечной работы в общеобразовательных школах.

Для **6768** школ и **43 877** педагогов было проведено **1095** семинаров по вопросам реализации воспитательного компонента в рамках проектов воспитания личности, школьного сообщества «Шаңырақ», краеведческо-исследовательского проекта «Туған елге тағзым», родительского университета, а также различных социальных проектов.

Распространение инновационного опыта библиотек Интеллектуальных школ ведет к модернизации библиотек казахстанских школ с переходом на качественно новую ступень развития с целью формирования позитивного образа библиотеки как инструмента познания и саморазвития. Практически для всех школ страны было проведено **655** семинаров с охватом около **16 000** участников (библиотекари, педагоги, администрация школ) по развитию читательской культуры и творчества, функциональной грамотности, а также исследовательской работы в школе. Результатом проведенной работы стало создание профессионального сообщества школьных библиотек.

Таким образом, в рамках комплексной и системной трансляции опыта АОО в систему казахстанского образования заложен фундамент для создания качественно нового Сообщества школ Казахстана, стремящегося к единой цели – повышению интеллектуального потенциала страны.



МИССИЯ. ВИДЕНИЕ. ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ



МИССИЯ. ВИДЕНИЕ. ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

МИССИЯ

Мы стремимся повышать интеллектуальный потенциал на национальном и глобальном уровнях, сочетая лучший отечественный и международный опыт.

ВИДЕНИЕ

- Наши школы привержены философии целостного обучения и воспитания, способствующей академическому успеху и благополучию учащихся, педагогов и всего школьного сообщества
- Мы вносим вклад в повышение качества образования Казахстана, предоставляя педагогам возможность стать лидерами изменений посредством непрерывного профессионального развития и взаимного обмена опытом
- Наши стремления повысить репутацию казахстанского образования реализуются на глобальной образовательной арене



ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

В своей деятельности АОО руководствуется следующими принципами:

1. Законность и социальная ответственность

АОО осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с Конституцией РК, законами РК, актами Президента РК и Правительства РК, иными нормативными правовыми актами, а также Уставом АОО.

АОО придерживается концепции социально-ответственной организации, вносящей вклад в общее благополучие общества путем решения социальных, экономических и экологических проблем.

2. Автономия и самоуправление

В соответствии с Законом Республики Казахстан «О статусе «Назарбаев Университет», «Назарбаев Интеллектуальные школы» и «Назарбаев Фонд» предусмотрена автономность в управлении и принятии решений в сочетании с ответственностью и подотчетностью перед обществом.

3. Коллегиальность и распределенное лидерство

Решения принимаются коллегиально Высшим попечительским советом, Попечительским советом и исполнительным органом. При школах функционируют Совет директоров, Внутришкольное управление, Попечительские советы, Родительские комитеты, Ученические советы, Педагогические советы, Методические советы.

4. Инновационность и академическая свобода

АОО постоянно стремится к использованию новейших методов, основанных на доказательных данных, включая эффективное использование инновационных технологий. В соответствии с Законом Республики Казахстан «О статусе «Назарбаев Университет», «Назарбаев Интеллектуальные школы» и «Назарбаев Фонд» предусмотрены независимость АОО в разработке и выборе образовательных программ, технологий осуществления образовательной деятельности, направлений проведения научных исследований.

5. Транспарентность

АОО в своей работе руководствуется принципами транспарентности, и вся деятельность организации доступна для изучения общественностью, за исключением случаев, связанных с защитой коммерческих интересов и неразглашением государственных или других тайн, предусмотренных законом.

6. Сотрудничество и взаимодействие

АОО создает возможности для непрерывного обучения педагогов и учащихся на основе сотрудничества, взаимодействия, посредством обмена идеями и ресурсами, соответствующими последним глобальным трендам. АОО стремится к созданию и укреплению отношений со стратегическими партнерами в области образования.

7. Интеграция образования, науки и практики. Развитие на основе исследований

Внедряемые АОО инновации являются результатом разработки и исследований казахстанских и международных учёных. АОО признаёт, что исследования и практики являются неотъемлемой частью образовательного процесса.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Стратегия-2035 включает в себя 3 стратегических направления, базирующиеся на 3-х фундаментальных основах (см. рис.1). Для обеспечения реализации стратегических приоритетов определены 3 ключевых поддерживающих фактора: развитие на основе исследований, создание цифровой экосистемы и финансовая устойчивость.



Рисунок 1. Структура Стратегии-2035

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ

1. ЦЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА

Стремительное развитие инноваций и технологий в большей степени зависит от ценности человеческого капитала, являющегося ключевым элементом развития экономики. Придерживаясь концепции «экономики эффективного человеческого капитала», АОО ставит своей целью повышение качества образования на национальном и глобальном уровнях, формирование знаний и навыков высшего порядка, инвестирование в развитие талантов и обеспечение благополучной среды обучения и профессиональной деятельности.

Данные меры способствуют росту экономики на национальном уровне, в глобальном масштабе – повышению Индекса человеческого развития ПРООН и Индекса человеческого капитала Всемирного банка.

В рамках проекта Всемирного Банка по развитию человеческого капитала¹⁴ человеческий капитал определяется как знания, навыки и здоровье, в которые люди вкладывают средства и которые они аккумулируют в течение жизни, что позволяет им реализовывать свой потенциал и вносить вклад в развитие общества.

Грамотность и образованность измеряются Индексом человеческого развития ПРООН в качестве основных характеристик человеческого потенциала. В Докладе о человеческом развитии за 2021–2022 годы¹⁵ ПРООН подчеркивает важность инвестиций в образование, крайне необходимых для всеобъемлющего расширения целей человеческого развития. Эти инвестиции выполняют важную стабилизационную функцию, помогая защищать человечество во время неизбежных и колоссальных потрясений.

Инвестиции в человеческий капитал носят долгосрочный, стратегический характер, позволяют АОО укрепить стремления к повышению благополучия и процветанию нации, а также

глобальной осознанности, которая затем будет транслироваться на страну наряду с достижениями в академической сфере.

2. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ НАЦИОНАЛЬНЫМ ЦЕННОСТЯМ

В условиях современной глобализации и развития единого глобального информационного пространства важным является синергия принципов модернизации и императивов сохранения основы национальных ценностей. В данном контексте АОО привержена политике сохранения и приумножения исторического и культурного наследия, национальной идентичности, патриотизма, толерантности и преемственности поколений.

Данный подход должен находить отражение во всей образовательной деятельности, профессиональном развитии человеческого капитала как в сети АОО, так и в рамках трансляции опыта на отечественном и международном уровнях. Формирование всесторонне развитой личности является целью образования в Интеллектуальных школах и служит основой стабильности нашего государства.

3. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Устойчивое развитие в XXI веке становится ключевой концепцией в условиях быстрого технологического развития, глобализации, изменений климата и социальных вызовов. Равновесие трех основных составляющих устойчивого развития – социальная ответственность, экологический баланс, экономический рост – является целью АОО для повышения благосостояния людей, общества, страны и мира, учитывая при этом потребности текущих и будущих поколений. В этой связи АОО придерживается также реализации Целей в области устойчивого развития ООН (далее – ЦУР)¹⁶:

- хорошее здоровье и благополучие
- качественное образование

14 <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions#1>

15 <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewrupdf.pdf>

16 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/>

- чистая энергия
- достойная работа и экономический рост
- индустриализация, инновации и инфраструктура
- уменьшение неравенства
- устойчивые города и населенные пункты
- ответственное потребление и производство
- борьба с изменением климата
- партнерство в интересах устойчивого развития.

В результате опроса населения Казахстана, проводимого с целью выявления приоритетных ЦУР, респондентами были обозначены следующие цели: «хорошее здоровье и благополучие»

(65,4%) и «качественное образование» (59,7%), названные наиболее важными направлениями развития, обеспечивающими благополучие казахстанцев¹⁷.

Резильентность и финансовая устойчивость АОО являются важными факторами для успешного функционирования в условиях неопределенности и изменчивости. Это требует не только инновационных организационных решений, а также культурных и корпоративных изменений внутри организации.

Применяя лучшие практики устойчивого развития, АОО вносит вклад в обеспечение благополучной и безопасной жизни для каждого гражданина страны.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ I

НИШ: в стремлении к совершенству

ЦЕЛЬ: Целостное развитие гармоничной личности, реализуемое комплексно через интеграцию воспитания и обучения учащихся, непрерывное профессиональное развитие педагогов и обеспечение высокого уровня общешкольного благополучия.

1. ЦЕЛОСТНОЕ РАЗВИТИЕ УЧАЩИХСЯ

«Тот, у кого больше знаний, любви, справедливости, – тот мудрец, тот ученый, тот и обладает миром»

Абай Кунанбаев

Современные технологические инновации переворачивают традиционную структуру рынка труда, внедряя новые профессии и изменяя характер работы в традиционных областях. Прогнозируется, что в ближайшие 5 лет 44% навыков работников будут утрачены из-за быстрых изменений в требованиях рынка (The Future of Jobs Report 2023)¹⁸. Согласно данному исследованию, когнитивные навыки растут быстрее все-

го, что отражает растущую важность решения сложных задач на рабочем месте. Творческое мышление приобретает все большую значимость несколько быстрее, чем аналитическое мышление. Технологическая грамотность занимает третье место по темпам роста основных навыков. Среди социально-эмоциональных навыков, которые работодатели считают важными, выделяется любознательность, умение обучаться на протяжении всей жизни, устойчивость, гибкость и ловкость, мотивация и самосознание. В 10 наиболее востребованных входят также системное мышление, искусственный интеллект и анализ больших данных, управление талантами, ориентированность на сервис и обслуживание клиентов. Таким образом, рынок труда актуализирует важность развития когнитивных и социально-эмоциональных навыков. До 2027 года около 60% работников будут нуждаться в переобучении или повышении квалификации. В свете этих вызовов, развитие и приобретение новых навыков становится критически важным для людей, чтобы успешно справляться с требованиями изменяющегося рынка труда.

17 Национальные добровольные обзоры по ЦУР Казахстана, подготовленные в 2019 и 2022 гг. Министерством национальной экономики РК совместно с АО «Институт экономических исследований» при поддержке Объединенного Фонда ООН по ЦУР: https://economy.kz/ru/Celi_ustojchivogo_razvitiya/Nacionalnyj_otchet/

18 <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Совершенствование образовательной программы, ее реализации, системы оценивания учебных достижений учащихся и благополучия учащихся

Обеспечение соответствия содержания, системы оценивания и педагогики образовательной программы потребностям быстроменяющегося мира требует систематического пересмотра программы, поддерживающей инновационную и адаптивную образовательную среду. Основные шаги в данном направлении включают:

- актуализацию NIS-Programme через интеграцию казахстанского и международного опыта
- установление четких стандартов, оценку результатов и сочетание академической и практической направленности образовательной программы
- укрепление воспитательного компонента для создания доброжелательной атмосферы и обеспечения непрерывности образования

Приоритетным является развитие у учащихся **ключевых компетенций**, включающих в себя знания, виды грамотности, навыки и ценности, необходимые человеку для успешной адаптации и функционирования в современном обществе. Они отражают способности человека адаптироваться к изменяющимся условиям, обучаться и применять полученные знания и навыки в реальной жизни для решения разнообразных задач, связанных с образованием, социальным взаимодействием, личной жизнью, саморазвитием и будущей профессиональной деятельностью.

Учебные программы по предметам обновленной образовательной программы – NIS-Programme 2.0 – направлены на развитие исследовательских навыков, системного и инженерного мышления. Цифровой мир предоставляет возможность не только получить доступ к огромным объемам данных, но и меняет информационное поведение пользователей в повседневной жизни, поэтому в NIS-Programme 2.0

уделяется особое внимание развитию цифровых навыков. Кроме этого, в рамках реализации **ценностно-ориентированного обучения**, на каждом уроке предусматривается привитие ценностей, формирующих гармонично развитую личность.

Реализация образовательной программы сопровождается разработкой образовательных ресурсов (в том числе цифровых), программ повышения квалификации педагогов Интеллектуальных школ и других документов, связанных с организацией образовательной деятельности в Интеллектуальных школах.

Комплексная система оценивания ставит перед собой задачу развивать способности учащихся к обучению и улучшать методы преподавания педагогов через предоставление аналитических и прогностических данных, интегрируя инновационные подходы:

- **Целостный подход** – направленность на оценку знаний и навыков, развитие социально-эмоциональных навыков учащихся, улучшение практики преподавания педагогов
- **Индивидуальный подход** – учет индивидуальных потребностей и способностей учащегося в планировании урока при выборе уровня сложности заданий
- **Контекстуальный подход** – адаптация контекста оценивания под региональные особенности и образовательные тенденции
- **Технологические инновации** – использование цифровых решений и инструментов, включая онлайн-тестирование, компьютерно-адаптивное тестирование, онлайн-платформы оценивания результатов

- **Сотрудничество и обратная связь** – вовлечение в процесс оценивания учащихся, педагогов, родителей и других заинтересованных сторон, предоставление обратной связи
- **Соответствие общественным ожиданиям** – обеспечение подготовки выпускников к успешной интеграции в обществе и профессиональному самоопределению

Отличительной особенностью системы оценивания станет направленность на развитие навыков высокого порядка, а также социально-эмоциональных навыков. Освоение таких навыков способствует саморегуляции поведения и эмоций учащихся, улучшает их взаимодействие со сверстниками и учителями, облегчает адаптацию в школьной среде, а также позволяет достигать более высоких академических результатов.

Разработана концептуальная рамка оценивания; адаптированы, разработаны и апробированы инструменты оценивания; планируется разработка цифровой платформы.



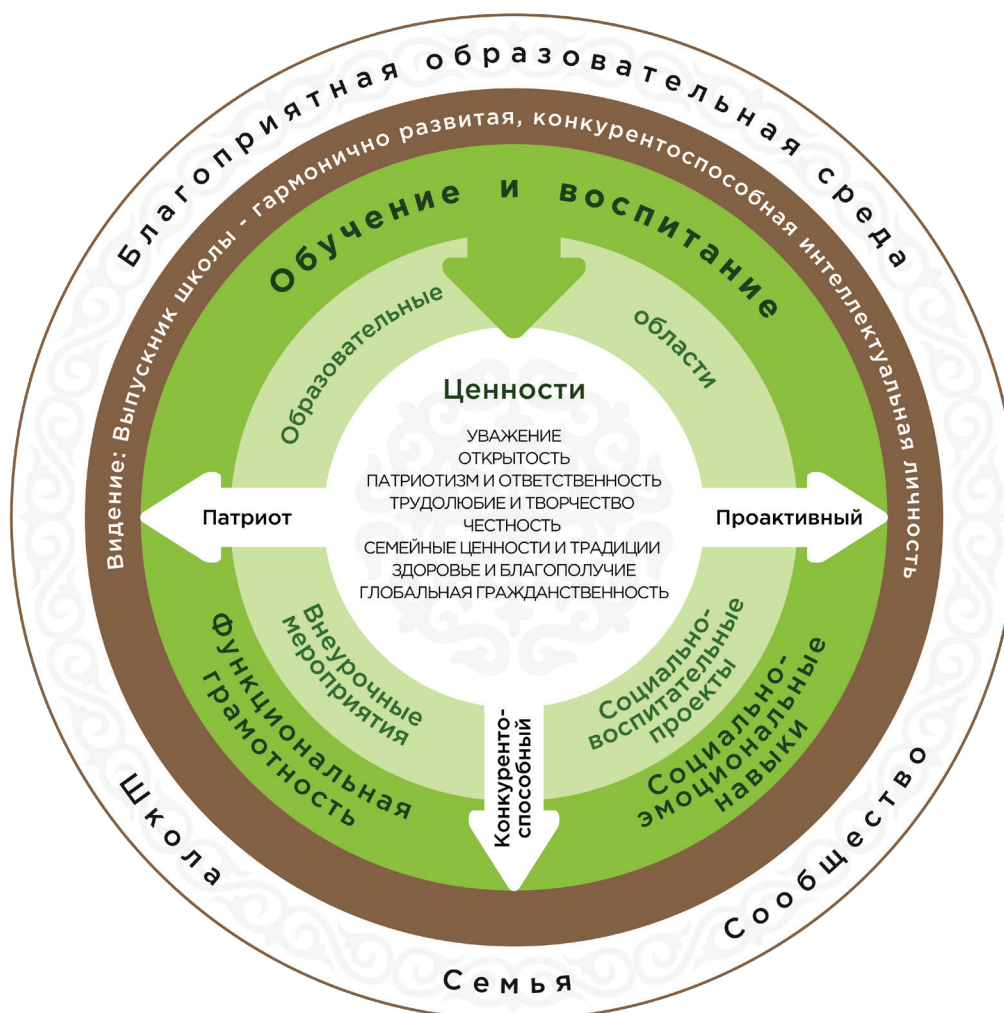
Рисунок 2. NIS-Programme 2.0

Обучение, основанное на ценностях

«Целостное образование – это всестороннее образование ребенка: тела, ума и духа»¹⁹

Основа целостного развития учащихся – привитие ценностей, являющихся ведущим фактором в созидании человека, умеющего реализовывать свой потенциал, улучшать качество своей жизни и окружающей среды.

Образовательная программа NIS-Programme 2.0 определяет следующие основополагающие ценности: **уважение, открытость, патриотизм и ответственность, трудолюбие и творчество, честность, семейные ценности и традиции, здоровье и благополучие, глобальная гражданственность**. Данные общечеловеческие и национальные ценности служат жизненными ориентирами и позволяют учащемуся стать гармонично развитой интеллектуальной личностью.



19 Miller, J. P., Karsten, S., Denton, D., Orr, D., & Colalillo Kates, I. (2005). *Holistic learning and spirituality in education: Breaking new ground* (с. 250).

Система целостного развития личности (учебная, внеурочная, внешкольная) направлена на комплексное поддержание образовательного процесса, где реализуются цели образовательной программы и целостное (когнитивное, социальное, эмоциональное, нравственное и физическое) развитие учащегося. Внеурочная и внешкольная деятельность реализуется через элективные курсы, олимпиады, научные проекты, startup-проекты, творческие и спортивные кружки, спартакиады, хакатоны, социальные практики, арт-фестивали, флешмобы, консультации педагогов-психологов и другое.

Интеллектуальные школы ставят перед собой цель по активному вовлечению учащихся в волонтерскую деятельность, играющую важную роль в их образовании и формировании как личности. Данная деятельность способствует развитию лидерских навыков и навыков эффективной коммуникации, творческого и инновационного мышления; повышению социальной ответственности и укреплению чувства принадлежности к обществу, местному сообществу и школьной среде; формированию гражданской активности, моральных ценностей и этических принципов. Волонтерство предоставляет учащимся возможность сталкиваться с новыми вызовами, преодолевать трудности и развиваться как личность.

С целью измерения уровня развития когнитивных и некогнитивных навыков учащихся и дальнейшего их развития проводятся мониторинговые исследования, результаты которых используются для улучшения подходов и инструментов реализации целостного развития. Цифровое решение управления процессом целостного развития будет способствовать развитию самостоятельного освоения ключевых (социальных, коммуникативных, личностных, нравственных) компетенций учащихся и формированию чувства принадлежности к школьному сообществу. Данная система и инструменты ее реализации определены в педагогической концепции целостного развития учащихся Интеллектуальных школ.

Обучение учащихся реализуется при тесном сотрудничестве и взаимодействии школьного сообщества, семьи и общества. Такое взаимодействие позволяет обеспечить оптимальные условия для развития и благополучия каждого учащегося.

Профессиональная ориентация учащихся

В Интеллектуальных школах выстроена комплексная система профориентации учащихся, включающая тесное взаимодействие администрации школы, психологов, педагогов и родителей. Созданная для учащихся старшей школы онлайн-площадка предоставляет возможность каждому учащемуся построить свой индивидуальный маршрут по выбору профессии и дальнейшему поступлению в вуз. Немаловажную роль играет также ассоциация выпускников Alumni NIS, члены которой через организацию форумов, встреч и мастер-классов делятся с учащимися своим опытом поступления и обучения в ведущих университетах страны и мира.

С учетом изменяющихся политик и требований к поступлению в университеты страны и мира, а также изменений на рынке труда, необходимо дальнейшее развитие профессиональных компетенций учащихся. Для достижения этой цели будет усилено взаимодействие с учащимися, направленное на осознанное самоопределение в выборе профильных предметов и траектории обучения в будущем.

Также продолжится обмен опытом с ведущими организациями, такими как Национальная ассоциация консультирования по приему в вузы (National Association for College Admission Counseling), Международная ассоциация консультирования по приему в вузы (International Association for College Admission Counseling) и CIS Глобальный форум по международному приему в вузы (CIS Global Forum on International Admission and Guidance).

Ассоциация выпускников

Созданная ассоциация выпускников – Общественное объединение «Alumni Nazarbayev Intellectual School» – играет важную роль в поддержании взаимосвязей между выпускниками, способствует их профессиональному развитию и вносит значительный вклад в развитие общества Казахстана и за его пределами. Alumni NIS ставит своей целью создание среды, в которой выпускники могут обмениваться знаниями, опытом и ресурсами, способствуя их личному и профессиональному развитию; а также создавать сети

социальных и профессиональных связей для сотрудничества в различных областях и поддержки социальных и культурных инициатив. Ассоциация нацелена на признание своей важной роли в развитии образования и общества в целом.

Для достижения поставленных целей Alumni NIS продолжит работу по укреплению и расширению социальной и профессиональной сети выпускников, а также установлению партнерских отношений с казахстанскими и зарубежными образовательными и социальными учреждениями.

Целью проекта «NIS Endowment Fund» является сбор финансовых средств выпускниками для поддержки образовательных и благотворительных инициатив. Одним из примеров подобных инициатив является предоставление грантов на обучение в Интеллектуальных школах для детей из социально уязвимых семей.

Отдельного внимания заслуживает инициатива «NIS Global Ambassadors» по созданию сети представителей Ассоциации в зарубежных вузах, задачей которых является укрепление связей и установление партнерства с зарубежными университетами для продвижения казахстанского образовательного имиджа.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Образованная, обладающая цифровыми и прикладными навыками, навыками саморегуляции, экологической осознанности, социального взаимодействия и глобальной ориентации, готовая к преобразованию, подготовленная к дальнейшему обучению, жизни и рынку труда проактивная личность.

2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО ПЕДАГОГОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ШКОЛ

В Интеллектуальных школах профессиональное сообщество квалифицированных педагогов обеспечивается посредством качественного отбора наиболее талантливых кадров, а также их дальнейшего непрерывного профессионального развития и роста.

Педагогический состав формируется через:

- двухэтапный конкурсный отбор по принципам равных возможностей, объективности, прозрачности, гласности проведения и вынесения коллегиального решения;

- кадровый резерв педагогов, формирующийся по итогам конкурса или педагогической практики студентов вузов, в том числе дуального обучения;

- привлечение высококвалифицированных специалистов и лучших выпускников топовых вузов на основе бесконкурсного приема и присвоения более высокого уровня педагогического мастерства при соответствии квалификационным требованиям.

Для повышения качества проведения конкурсного отбора предполагается реализация тестирования социально-эмоционального компонента квалификации педагогов; обучение руководителей школ навыкам рекрутинга и привлечения талантливой молодежи и высокоспециализированных специалистов; развитие системы формирования кадрового резерва через повышение результативности педагогических практик студентов в Интеллектуальных школах и совершенствование системы адаптации.

Благодаря оптимизированной системе оценки деятельности педагогов, методической и языковой поддержке обеспечивается их горизонтальный (по уровням педагогического мастерства), вертикальный (по уровням управления) и диагональный (научно-методическая специализация) карьерный рост. По результатам исследований в области профессионального благополучия вырабатываются механизмы стимулирования и мотивации педагогов. Интеллектуальные школы могут стать площадкой проведения магистерских и докторских исследований и кузницей сертифицированных тренеров.

Повышение профессиональной квалификации педагогов должно обеспечивать их непрерывное профессиональное развитие и формирование кластера лидеров, в том числе через формы повышения квалификации (job-embedded professional development) без отрыва от преподавания, «встроенного» в деятельность школы: коучинг; менторство; Lesson Study, Action Research, Case Study, Case Discussions; исследовательские группы, создаваемые для сбора, анализа и интерпретации данных по школьной актуальной проблемной ситуации; группы по анализу образовательных результатов детей: данных независимой оценки и текущего

контроля; портфолио как инструмент профессионального развития педагогов; совместное оценивание ученических работ; профессиональные сообщества обучения (Professional learning communities, PLC) и др.

PLC играют ключевую роль в создании площадок для обмена педагогическими практиками и идеями. Они способствуют повышению профессиональных компетенций педагогов через обсуждение сложностей обучения и преподавания, а также через поиск новых подходов. Рефлексивный диалог в этих сообществах основан на анализе практики и опыте участников, что помогает развивать и совершенствовать методы обучения. Кроме того, они служат площадкой для обмена актуальными исследованиями и новыми тенденциями, способствуя профессиональному развитию педагогов и улучшению качества образования.

Роль директора школы в PLC заключается в создании условий для успешной работы и развития каждого члена команды, а также в построении позитивных отношений и эффективного взаимодействия. Он должен объединять усилия учителей, чтобы способствовать их взаимодействию и слышать голос каждого педагога.

«Три большие идеи PLC» (фокус на улучшение качества обучения и преподавания, развитие практик взаимодействия, управление образовательным процессом на основе результатов проводимых исследований) позволяют рассматривать данные сообщества как инструмент создания новой организационной культуры и этики в Интеллектуальных школах.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Квалифицированные педагоги, объединенные в профессиональное сообщество лидеров и новаторов, стремящихся к достижению единой цели, – обеспечение высокого качества образования и школьного благополучия.

3. ИНДЕКС ШКОЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ

Следующим звеном комплексной деятельности по совершенствованию всей образовательной деятельности Интеллектуальных школ является создание благоприятной и комфортной среды, обеспечивающей высокий уровень Индекса благополучия всего школьного сообщества.

Обеспечение высокого уровня благополучия учащихся

На протяжении последних 5 лет благополучие выступает в качестве основного направления в образовании, отражая растущую потребность в развитии «целостного ребенка» с акцентом на когнитивные и социально-эмоциональные навыки. Этот тезис подтверждается мнением экспертов ОЭСР, регулярно публикующих обзор «Тренды в образовании». Так, начиная с 2018 года благополучие является ведущим приоритетом в области образования²⁰.

Учащиеся с более высоким уровнем благополучия, как правило, имеют более высокую самооценку, больше удовлетворены своей школой и жизнью и имеют более дружественные отношения с окружающими. Результаты PISA-2022 выявили положительную связь между успеваемостью в школе и благополучием, включающим чувство принадлежности к школе, удовлетворенность жизнью²¹. Обучение в школе влияет на общее благополучие детей, где школьная среда, уровень вовлеченности учащихся и позитивные отношения со сверстниками и учителями играют ключевую роль в формировании благоприятной обстановки для учащихся.

Благополучие в Интеллектуальных школах – это доброжелательная и позитивная образовательная среда, где существуют общие цели и вовлеченность всех участников образовательного процесса, поддержание здоровья, обеспечение безопасности, развитие устойчивости (резильентности) и способности справляться с трудностями взросления.

Согласно результатам PISA-2022 поддержка родителей важна не только для обучения учащихся, но и для их благополучия. Учащиеся

20 OECD (2018), "Good vibrations: Students' well-being", Trends Shaping Education Spotlights, No. 14, OECD Publishing, Paris

21 По материалам PISA 2022 Database, Организация экономического сотрудничества и развития, 2023 г. (<https://www.oecd.org/pisa/data/2022database/>)

с более высокой успеваемостью чаще сообщали, что их родители уделяют им достаточно внимания и времени. По сравнению с другими детьми, данная категория учащихся набрала на 16–28 баллов выше по математике. Понимая значимую роль семьи в повышении благополучия учащихся и их успеваемости, в Интеллектуальных школах на протяжении многих лет реализуется программа по укреплению детско-родительских отношений «Крепкая семья» (в партнерстве с UNODC). Также реализуются программы «Система раннего предупреждения профилактики выбытия учащихся из школы» и «Превенция аутодеструктивного поведения среди несовершеннолетних» (в партнерстве с UNICEF), профориентационные программы «Психотехнология успеха: мои планы на 5 лет» в 11 классах, «Управление будущим: как легко и быстро адаптироваться к изменениям»; элективный курс для развития самосознания и жизнестойкости «Личностное развитие». В 2023 году стратегическим партнером АОО стал Университет Турку, разработавший антибуллинговую программу KiVa, которая будет внедрена в работу Интеллектуальных школ.

Благополучие учащихся не должно оставаться обязанностью отдельных специалистов (психологи, кураторы), и с этой целью будет внедряться общешкольный подход в обеспечении благополучия. Общешкольный подход направлен на удовлетворение потребностей учащихся, персонала и более широкого сообщества (например, родительской общественности) не только в рамках учебной программы, отдельных психологических программ, но и в рамках всей школы и школьной среды. Данный подход подразумевает коллективные и совместные действия внутри школьного сообщества и со стороны родителей для улучшения благополучия учащихся.

Для обеспечения общешкольного подхода в Интеллектуальных школах планируется внедрить **Индекс благополучия учащихся**, оценивающий через опросы учащихся, их родителей и педагогов уровень школьного благополучия. Индекс измеряет множество индикаторов физического и эмоционального благополучия, обобщенных в следующих параметрах:

- Процесс обучения: осмысленность обучения, самостоятельность обучения, оценивание и др.
- Удовлетворенность школой
- Взаимодействие, отношения и коммуникации
- Участие во внеурочной деятельности
- Безопасная и комфортная среда
- Психологическая поддержка
- Здоровое питание
- Участие в профилактических программах: антибуллинг, превенция суицида, охрана здоровья
- Автономность и голос ученика
- Участие родителей в школьной жизни

Обеспечение высокого уровня благополучия педагогов

Профессиональный капитал педагогов в Интеллектуальных школах рассматривается с учетом трех основных аспектов: человеческого (талант и индивидуальные способности педагога), социального (умение сотрудничать в группе и обществе) и капитала принятия решений (мудрость, умение выносить здравые суждения). Развитие профессионального капитала педагогов осуществляется через улучшение благополучия педагогов, систему отбора и аттестации, обеспечивающей непрерывное профессиональное развитие и карьерный рост.

Гармоничное сосуществование ключевых элементов жизнедеятельности человека (здоровье, профессиональная реализация, финансовая стабильность, социальные связи и благоприятная среда) формирует состояние благополучия и находит отражение в концепции well-being, позволяя не только достигать высоких результатов, но и принимать качественно новые решения.

Построение системы благополучия педагогов требует высокого уровня организационной зрелости, осознанности, критического подхода со стороны стейкхолдеров и отклика дей-

ствующей HR-стратегии, а также обеспечивает создание бизнес-экосистемы, где разделяются потребности педагогов и достигаются высокие профессиональные результаты, формируется и поддерживается среда благополучия, вовлекая каждого и заботясь о каждом.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Высокий уровень благополучия и удовлетворенности всего школьного сообщества, подтвержденный результатами мониторинговых исследований.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ II

Казахстан: развитие интеллектуального капитала в сфере образования

ЦЕЛЬ: Развитие интеллектуального капитала Казахстана через повышение качества образования, стимулирование исследований и инноваций, создание образовательных ресурсов, развитие профессиональной экспертизы и формирование интеллектуальной культуры.

В свете стремления Казахстана модернизировать и улучшить качество образования АОО ставит на повестку дня различные инициативы, такие как подготовка педагогических кадров – агентов изменений, создание профессионального сообщества школ Казахстана и независимого агентства по аккредитации организаций образования.

4. ПОДГОТОВКА ЛИДЕРОВ ИЗМЕНЕНИЙ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

В современном мире развитие и процветание общества и экономики невозможно без деятельности сильных лидеров. Это относится и к системе образования, где педагогические работники должны обладать не только профессиональными знаниями и навыками, но и лидерскими компетенциями.

В этой связи АОО ставит перед собой задачу по разработке программ повышения квалификации, направленных прежде всего на развитие лидерских компетенций **руководителей** организаций образования. Результаты исследования²² показывают, что руководители, которые обладают лидерскими компетенциями, способны повысить качество образования через свою способность эффективно координировать работу коллектива и стимулировать их к повышению качества своей работы.

Образ руководителя:

- умеет эффективно управлять своей командой
- умеет коммуницировать и принимать решения
- выстраивает доверительные отношения с участниками образовательного процесса
- разрешает конфликты и вовлекает в различные инициативы
- распределяет ресурсы для достижения общих целей

Вместе с развитием качеств руководителя необходимо развивать лидерские компетенции **педагогов**, чтобы они принимали активную роль в управлении образовательным процессом. Обеспечение развития лидерских качеств у педагогов может содействовать созданию более гибких и эффективных методов работы, повышению профессионального уровня и качества преподавания, а также способствовать формированию новых подходов и инноваций в образовании.

Учителя-лидеры в своей работе используют данные и другие доказательства при принятии решений, признают возможности и берут на себя инициативу, мобилизуют людей вокруг общей цели, определяют ресурсы и предпринимают действия, отслеживают прогресс и корректируют подход по мере изменения условий, поддерживают приверженность других.

22 Cardno, C. (2012). *Managing effective relationships in education*. Sage.

Образ педагогов нового формата:

- являются лидерами
- демонстрируют высокий уровень профессионализма и приверженность интересам учащихся
- обладают сильными навыками межличностного общения
- представляют из себя опытных и уважаемых образцов для подражания
- являются новаторами и коллабораторами
- способны быть помощниками в обучении

С учетом имеющегося научно-методического потенциала по внедрению инновационных методов подготовки кадров планируется создание **педагогического вуза** для подготовки педагогов нового поколения на государственном и русском языках через традиционные академические программы высшего и послевузовского образования, а также через так называемый «боковой вход»²³.

В педагогическом вузе подготовка учителей будет организована на стыке теории и практики, опираясь на лучшие мировые практики и наличие образовательной и исследовательской инфраструктуры АОО. Образовательные программы будут включать интенсивные практические модули в школах и исследовательские модули в АОО, тесное взаимодействие с опытными педагогами Интеллектуальных школ и применение современных образовательных технологий. Обучение будет нацелено на развитие критического мышления, адаптивности и готовности к непрерывному обучению, что обеспечит выпускников необходимыми компетенциями для успешной работы в динамично меняющемся образовательном пространстве. Особое внимание будет уделено поддержке начинающих учителей в пер-

вые годы их карьеры. Программа поддержки выпускников вуза на этапе вхождения в профессию направлена на безболезненное и адаптивно гибкое прохождение пути от реального уровня подготовленности к работе в школе до эталонных качества, указанных в Профессиональном стандарте «Педагог» Республики Казахстан²⁴.

Отличительные особенности видения системы «бокового входа» в профессию педагога на базе АОО в наибольшей степени проявляются в отборе кандидатов и формате обучения. Традиционно одноэтапная система отбора, ограничивающаяся формальным анализом дипломов о высшем образовании, дополнена этапами, позволяющими создать более объективное и целостное представление о кандидате: проверка предметных знаний (письменный экзамен), способностей к анализу информации и степени предрасположенности к педагогической профессии (психометрическое тестирование), выявление способностей к принятию решений в различных нестандартных ситуациях (интервью). Ключевой особенностью обучения является погружение в педагогическую деятельность через еженедельный формат обучения «3+2», суть которого состоит в сочетании 3-х дней аудиторных занятий с сертифицированными тренерами с 2-мя днями практики в школе для отработки навыков у опытных учителей-наставников. Используемая в период практики на базе школ система методов и форм (наблюдение за школьной средой и за практикой преподавания, последовательное совместное и самостоятельное преподавание) позволит процессу погружения в педагогическую деятельность быть более адаптивно гибким.

Международный опыт (Великобритания, США, Япония) по **сертификации педагогов** для допуска к преподаванию в школе показывает свою эффективность в качестве индекса качества подготовки специалистов в области образования. Данный инструмент будет изучен АОО для возможной дальнейшей реализации в Казахстане с целью оценивания уровня про-

23 Данный формат обучения широко распространен в международной практике и предоставляет возможность квалифицированным специалистам из других областей, проявившим потенциал в педагогической сфере, получить необходимые знания и квалификацию для работы в области педагогики.

24 Приказ и.о. Министра просвещения Республики Казахстан от 15.12.2022 года «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200031149>

фессиональных знаний, навыков и компетенций педагогов в соответствии с профессиональными стандартами. Сертификацию целесообразно проходить выпускникам педагогических специальностей высших учебных заведений, педагогам, имеющим трехлетний перерыв в педагогической деятельности, кандидатам на должность руководителя организации образования.

Развитие лидерского потенциала руководителей и педагогов должно происходить через постоянное профессиональное развитие, чтобы они могли служить наставниками, тренерами и фасилитаторами, способными превратить школы и классы в учебные лаборатории, ориентированные на каждого отдельного учащегося и его высокие достижения.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Плеяда педагогов – агентов изменений, способствующих совершенствованию системы образования Казахстана.

5. РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА ШКОЛ КАЗАХСТАНА

Работа по обобщению и трансляции эффективного педагогического опыта будет считаться успешной, если она системно организована, а идея изученного и представленного опыта бу-

дет осмыслена и принята другими педагогами и организациями образования, что со временем отразится на качественных результатах их профессиональной деятельности. Выход на межшкольное пространство через сетевые сообщества позволит объединить в процесс непрерывного профессионального развития педагогов по предметным направлениям, по методикам преподавания, объединить и усилить коллаборацию.

Данный процесс будет реализован через создание Сообщества школ Казахстана, где по принципу «равный-равному» педагоги школ обучают друг друга, а школьные коллективы обоюдно развиваются. Школы, понимая ответственность за обучение и развитие коллег, становятся самообучающимися и саморазвивающимися организациями. Каждая школа привлекает к сотрудничеству несколько школ, выстраивает свои модели взаимодействия, оказания методической поддержки и сотрудничества.

Коллаборация школ внутри Сообщества будет регулярно анализироваться в рамках методической поддержки со стороны АОО.

Факторами успеха Сообщества будут являться системность в работе, достаточная база кадровых и методических ресурсов, разнообразие форм, методов и стратегий, используемых в работе с педагогами.

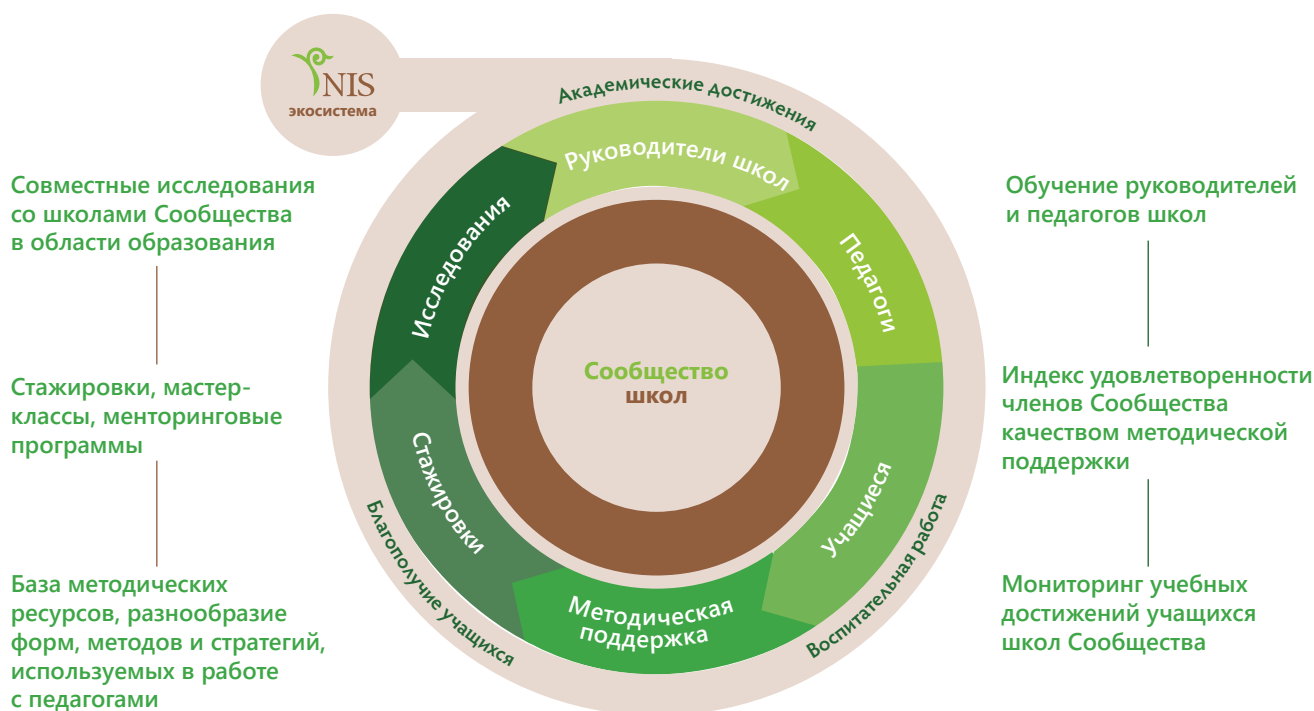


Рис 3. Комплексная коллаборация в рамках Сообщества

На сегодняшний день усилия государства направлены на создание равных возможностей и доступной среды для всех участников образовательного процесса вне зависимости от формы организации и местоположения школы. В этой связи главной ценностью Сообщества является предоставление равных возможностей для всех учащихся Казахстана в доступе к качественному образованию, а учителям – к повышению уровня своей профессиональной компетенции. С тем, чтобы поощрить активность участников Сообщества, АОО предоставит школам более широкий спектр своих образовательных ресурсов, продуктов и услуг. Такой подход позволит стимулировать интерес и участие школ Сообщества в обмене лучшими школьными практиками, способствуя повышению качества отечественного образования.

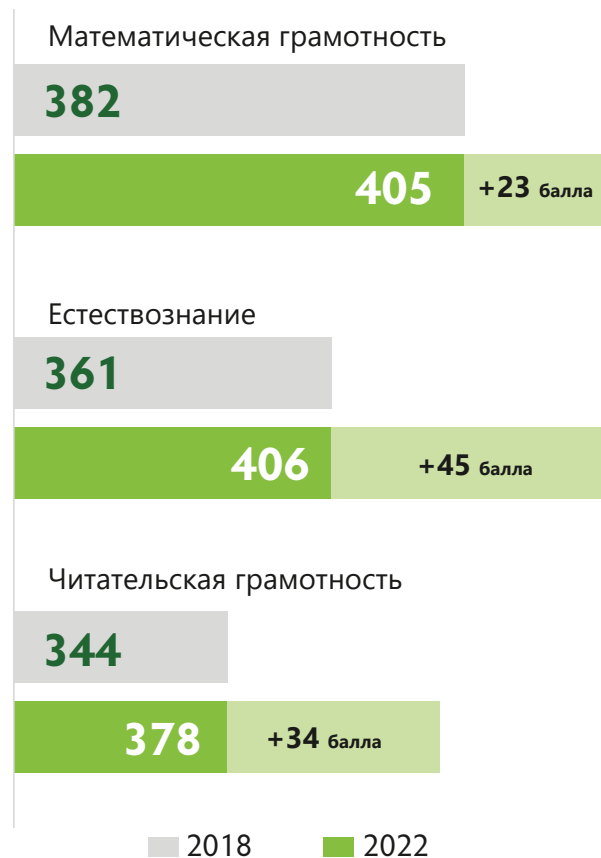
Деятельность Сообщества будет направлена на целостное развитие школьников из всех регионов страны. Поддержка во внедрении и реализации подходов целостного развития учащихся будет осуществляться АОО путем обучения руководителей и педагогов общеобразовательных школ через обучающие программы (стажировки, курсы повышения квалификации, менторинговые программы) и методическое сопровождение.

Фокус в реализации целостного развития будет сделан на когнитивном, социально-эмоциональном, нравственно-эстетическом и физическом благополучии учащихся.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Создание коллаборативного Сообщества школ, основанного на принципе равенства и взаимобучения, стремящегося к обеспечению равного доступа к качественному образованию для всех граждан страны.

Примером эффективности межшкольной коллаборации является проект «Содействие развитию системы образования Атырауской области», реализованный в 2020–2021 годах АОО совместно с областным акиматом. В рамках проекта проведена комплексная работа, включающая проведение диагностики и анализа текущего состояния школ области, а также мониторинга учебных достижений; методическую поддержку педагогов и администрации школ; повышение квалификации педагогов; разработку учебных программ дополнительного образования; разработку НПА по вопросам обеспечения благополучия учащихся и др. Показателем успешности проекта являются результаты учащихся Атырауской области, полученные в международном исследовании PISA-2022²⁵:



25 <https://www.oecd.org/publication/pisa-2022-results/country-notes/kazakhstan-8c403c04/>

6. НЕЗАВИСИМОЕ АГЕНТСТВО ПО ОЦЕНКЕ И АККРЕДИТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБРАЗОВАНИЯ

«Аккредитация предоставляет объективную информацию о качестве образования и подтверждает наличие эффективных механизмов для его повышения»

*Закон Республики Казахстан
«Об образовании»*

Создание **Независимого агентства по оценке и аккредитации организаций образования** станет гарантом соответствия школ высоким международным стандартам образования и повышения конкурентоспособности организаций образования посредством определения системы оценки качества образования. Основная цель аккредитации – непрерывное улучшение работы учреждений, способствующее сохранению целостности образования, уменьшая объем внешнего контроля²⁶.

Академический имидж и опыт по аккредитации и инспектированию Интеллектуальных школ, наработанные механизмы исследования и анализа деятельности организаций образования (например, в рамках проекта по поддержке

сельских школ), а также обзор международных подходов к аккредитации в странах, имеющих высокие показатели качества образования (Канада, США, Англия, Южная Корея и Нидерланды), использованы при разработке методологии системы аккредитации.

АОО разработаны стандарты аккредитации, охватывающие ключевые аспекты образовательной деятельности (концепция развития школы, образовательные ресурсы, образовательный процесс, педагогическое сообщество и образовательная среда), что позволяет сделать оценку всесторонне информативной.

Процесс аккредитации представляет собой трехлетний многоэтапный и циклический процесс, который включает в себя *подготовку организации к аккредитации, саму процедуру оценки (аккредитацию) и постаккредитационный период*.

В целом, аккредитация является важным звеном в обеспечении качества образования, способствуя его улучшению и укреплению конкурентоспособности в мировом сообществе.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Укрепление доверия учащихся, их родителей и общественности к качеству получаемого образования благодаря успешной аккредитации.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ III

Мир: Global Education Brand

ЦЕЛЬ: расширение присутствия казахстанского образовательного бренда за пределами Казахстана

Текущие процессы глобализации захватывают и сферу образования, проявляясь в росте всемирного рынка образования, изменениях его содержания, географии и основных игроков. В период научно-технической революции экономическая роль образования возрастает, требуя максимально высокий уровень знаний и навыков будущих

специалистов и увеличение экспортно-импортных взаимоотношений.

Казахстан, с его обширной территорией и мультикультурным, многоязычным населением, представляет собой уникальный и сложный контекст для обеспечения качества образования. Богатая культурная палитра страны, охватывающая различные этнические группы, языки и традиции, добавляет сложности образовательному ландшафту. В такой динамичной среде обеспече-

26 Basso, M. (2003). AMS/NAEYC: New joint accreditation process. *Montessori Life*, 15(1), 15-16; Middle States Commission on Higher Education (MSC). (2006). *Characteristics of excellence in higher education (12th ed.)*. Philadelphia, P. A.: Middle States Commission on Higher Education Publications.

ние высоких стандартов образования становится первостепенной задачей, требующей инновационных подходов и непоколебимой приверженности делу.

Основанные в 2008 году Интеллектуальные школы стали экспериментальной площадкой, осуществляющей разработку, мониторинг, исследование, анализ, апробацию, внедрение и реализацию современных образовательных программ. Применив передовой опыт в области образования, создав уникальную образовательную экосистему, Интеллектуальные школы сыграли важную роль в формировании образовательного дискурса, установлении новых ориентиров и развитии культуры высоких академических стандартов и инноваций.

Одной из ключевых сильных сторон NIS-Programme является ее адаптируемость к разнообразному языковому и культурному ландшафту Казахстана. Признавая важность сохранения культурного наследия и поощрения языкового разнообразия, Интеллектуальные школы предлагают трехязычное образование (казахский, русский и английский языки), что не только способствует овладению языками, но и развивает межкультурное взаимопонимание и глобальную гражданственность среди учащихся.

Кроме того, АОО стремится к постоянному совершенствованию и обеспечению качества, регулярно проводя оценку своих программ, учебных планов и методик преподавания для обеспечения соответствия международным стандартам и передовой практике, что позволяет ей занять роль конкурентоспособного игрока на глобальной образовательной арене.

Учитывая растущее международное признание бренда **NIS**, АОО ставит перед собой задачи по разработке международной образовательной программы, соответствующей высоким стандартам мирового образования; экспорту образовательных продуктов и услуг; расширению географии признания NIS-Programme за рубежом.

7. INTERNATIONAL CURRICULUM

Создание конкурентоспособной образовательной программы для продвижения на мировом рынке

Образовательная программа NIS-Programme представляет собой успешный образовательный продукт, опыт и экспертиза разработки которой будут направлены на создание и продвижение международной образовательной программы – аналога NIS-Programme (далее – международная программа). Успешная реализация проектов в данном направлении позволит Казахстану стать частью мирового образовательного сообщества, стимулируя обмен научными исследованиями, культурными ценностями и инновационными идеями.

Этапы создания международной программы:

- разработка рамочного документа с определением целей и ценностей
- разработка учебных планов и стандартов
- разработка системы оценивания
- проектирование элективных курсов и внеурочных программ
- обучение и сертификация учителей
- установление международных связей
- привлечение учеников и родителей
- апробирование и адаптация
- мониторинг и контроль качества

Для успешного экспорта международной программы необходимо уделить внимание важным аспектам, таким как качество образования, международное признание и маркетинговые стратегии. Программа будет учитывать страновой и мировой контекст, а также ожидания школьников по развитию ключевых компетенций, предлагать актуальные учебные программы, основанные на мировых стандартах образования, способствующих глобальной интеграции, культурному обогащению и развитию критического мышления.

Важным элементом проекта будет организация партнерских отношений с университетами, образовательными организациями и регулирующими органами в целевых странах. Это поможет установить долгосрочные партнерства и обеспечить признание и аккредитацию программы.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Аккредитованная международная образовательная программа с широкой географией присутствия.

8. ЭКСПОРТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ ЗА РУБЕЖ

Экспорт образовательных продуктов и услуг является потенциальной возможностью развития международных отношений, расширения горизонтов знаний и переплетения культур. Увеличение экспорта IT-услуг в качестве задачи Правительства Казахстана было отмечено в Послании Главы государства Касым-Жомарта Токаева 1 сентября 2023 года. В данном направлении на глобальных рынках выстраивается также деятельность АОО, имеющей ценный опыт по профессиональному развитию педагогов и по разработке цифровых ресурсов и решений.

Международное доверие к АОО укрепилось благодаря академическим достижениям и большому опыту в области профессионального развития педагогов. В рамках сотрудничества с Европейским союзом было разработано и успешно реализовано 9 программ повышения квалификации педагогического персонала в Туркменистане, получивших высокую оценку и признание международного сообщества. Также были осуществлены другие успешные совместные проекты в области обучения педагогов из России, Кыргызстана, Азербайджана и Узбекистана.

С учетом достигнутых результатов и опыта будет продолжена передача образовательных продуктов и услуг для улучшения качества обучения и образования во всем мире. Новые методы и идеи, разработанные в одной стране, могут быть применены для улучшения образования в других странах, где существуют проблемы в этой области. Будущее образования во всем мире зависит от глобальной коллаборации, международного обмена идеями и методиками. АОО продолжит проводить крупномасштаб-

ные образовательные программы для обучения педагогов других стран и улучшения качества образования во всем мире.

Следующим перспективным направлением экспортной деятельности является создание и продвижение международной цифровой площадки, объединяющей образовательные продукты, услуги и технологии не только АОО, но и казахстанских и зарубежных EdTech-компаний. АОО ставит амбициозную цель по объединению цифровых решений в сфере образования в едином глобальном Market Place как части цифровой экосистемы Интеллектуальных школ.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Расширение присутствия Казахстана на глобальном образовательном рынке; создание новых экономических возможностей и привлечение инвестиций в развитие человеческого капитала.

9. ПРИЗНАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ NIS-PROGRAMME И СЕРТИФИКАТА ВЫПУСКНИКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ШКОЛЫ - NIS GRADE 12 CERTIFICATE

Признание школьного аттестата за рубежом позволяет выпускникам продолжить образование в зарубежных учебных заведениях, открывая перед ними более широкий спектр образовательных возможностей и программ. Более того, признанное образование увеличивает конкурентоспособность выпускников при поиске работы как внутри страны, так и за рубежом, а также повышает доверие родителей и учащихся к учебному заведению. Международное признание служит индикатором качества образования в школе.

АОО достигла значительных успехов по признанию NIS-Programme и Сертификата выпускника Интеллектуальных школ (NIS Grade 12 Certificate) казахстанскими и зарубежными высшими учебными заведениями. 8 международных образовательных организаций признали высокое качество образования Интеллектуальных школ (UK ENIC и UCAS, Великобритания; Kultusministerkonferenz и Uni-assist, Германия; NUFFIC, Нидерланды; Swiss Education Group, Швейцария; CUCAS, Китай; VTAC, Австралия); вузы Великобритании, США, Канады, Австралии,

Германии, Швейцарии, Нидерландов, Италии, Сингапура, Японии, Китая, Южной Кореи и др. принимают выпускников на программы бакалавриата без предвузовской подготовки; 19 вузов Казахстана – на сокращенные программы бакалавриата и производят перезачет кредитов по общеобразовательным дисциплинам.

АОО продолжит работу по расширению возможностей для выпускников Интеллектуаль-

ных школ при поступлении в самые востребованные высшие учебные заведения страны и мира.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Увеличение количества международных организаций, казахстанских и зарубежных вузов, признающих NIS-Programme и NIS Grade 12 Certificate. Укрепление репутации АОО как организации, предоставляющей образование мирового уровня.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ

1. РАЗВИТИЕ НА ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЙ

За годы деятельности АОО проделана большая работа в области системных и прикладных исследований среднего образования: реформирование среднего образования, обновление содержания образования, анализ текущей ситуации, апробирование и внедрение инновационных подходов и программ, совершенствование образовательного процесса и мониторинг результатов.

По результатам серии исследований в 2019 году была издана книга под редакцией профессора Кембриджского университета Дэвида Бриджеса **«Реформа среднего образования и интернационализация: кейс школьной реформы в Казахстане»**, в 2023 году – под редакцией британских ученых Коллин МакЛафлин (Кембриджский университет), Лиз Винтер (Эксетерский университет) и Натальи Якавец (Кембриджский университет) **«Карта изменений в образовании в Казахстане»** («Mapping Educational Change in Kazakhstan»). Методологическую и ресурсную поддержку в проведении исследовательских работ оказывают международные организации и стратегические партнеры АОО, в числе которых ОЭСР, ПРООН, ЮНИСЕФ, Британский совет, Европейский совет, Pearson, CITO, Назарбаев Университет, Кембриджский университет, Университет Пенсильвании, Университет Джонса Хопкинса, Университет штата Аризона, Университетский колледж Лондона (UCL) и др.

АОО располагает значительным научным и исследовательским потенциалом: в сети работают **155** докторов философии PhD и канди-

датов наук, **1386** сотрудников со степенью магистра, **70** выпускников программы «Болашак». С момента учреждения АОО имеет множество результатов научной и научно-технической деятельности.

Объекты интеллектуальной собственности АОО:

- **5** международных патентов
- **2** охранных документа
- **185** авторских прав/патентов
- **394** научные публикации, в том числе в международных рецензируемых научных журналах

Достижение стратегических целей и принятие управленческих решений будет основано на доказательных данных с применением:

- фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям развития науки
- исследований, направленных на улучшение образовательных продуктов и услуг по развитию лидерских компетенций педагогов страны
- сетевых практических и мониторинговых исследований с целью сопоставительного анализа данных (благополучие учащихся, удовлетворенность родителей, школьный климат, потребности в профессиональном развитии и др.)

В 2023 году АОО получила статус субъекта научной и/или научно-технической деятельности

- практических исследований учителей (Action Research и Lesson Study) для совершенствования педагогической практики и повышения качества образования
- публикаций результатов исследований в республиканских и международных научных журналах и изданиях.

Создание благоприятной и продуктивной научно-исследовательской среды будет способствовать достижению образовательных целей и развитию научного потенциала учителей и сотрудников.

2. СОЗДАНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

«Использование цифровых решений в учебном процессе – это уже норма. Особого внимания требует применение технологий искусственного интеллекта. Если мы полноценно используем возможности искусственного интеллекта, то сможем совершить качественный рывок к экономике знаний».

Касым-Жомарт Токаев

Создание цифровой экосистемы АОО символизирует будущее образования, объединяя различные аспекты образовательной динамики в единую сеть. Имея различные, но взаимосвязанные платформы, она стремится использовать возможности технологий для изменения образовательных методологий, расширения возможностей учащихся и учителей, расширения возможностей управления школами с помощью оптимизированных инструментов. Каждый продукт в экосистеме не только выделяется своими уникальными предложениями, но также легко интегрируется для обмена и сбора данных, а также синергетических операций.



Цифровая экосистема охватывает различные этапы и сферы образовательной деятельности АОО:

- Пробные тестирования для подготовки претендентов для поступления в Интеллектуальные школы
- Проведение конкурсного отбора претендентов
- Персонализированная образовательная траектория личностного и профессионального развития учащихся
- Проведение экзаменов для учащихся
- Благополучие и социальное развитие учащихся через психологическое оценивание
- Эффективное управление школой
- Профориентация и дополнительное образование учащихся
- Развитие интеллектуального потенциала педагогов Казахстана
- Многофункциональная система по управлению зданиями школ
- Международная площадка образовательных продуктов, услуг и технологий.

Отдельного внимания заслуживает создание персонализированного пути обучения учащегося с применением AI и созданием микроконтента по предметам. Данная уникальная методика была разработана совместно с Arizona State University (США) на основе трехлетних



исследований в 20 Интеллектуальных школах. Уникальный контент выстраивается под учащегося согласно индивидуальным целям обучения, особенностям, навыкам и уровню знаний в разрезе тем и расписания. Учитель при этом имеет возможность отслеживать в режиме реального времени учебную аналитику, динамику обучения, определять пробелы в знаниях и понимании тем, и фокусироваться на точечных проблемах.

В целом цифровая экосистема АОО обеспечит повышение качества обучения благодаря быстрой и точной обработке данных, прозрачные и справедливые процедуры оценивания претендентов и учащихся, снижение затрат финансовых и человеческих ресурсов, комфортность и безопасность учащихся и их личных данных; поможет в мониторинге эмоционального ландшафта учащихся; оптимизирует управление учебной нагрузкой и ресурсами в школах. Данная платформа предоставит возможности для выхода образовательных услуг АОО и казахстанских компаний на глобальные рынки и повысит узнаваемость казахстанского образовательного бренда за рубежом.

3. ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Важным условием непрерывной и эффективной деятельности любой организации является ее благополучное финансовое состояние. Для ее достижения необходимо обеспечить непрерывную платежеспособность, рентабельность и финансовую независимость.

АОО стремится к предоставлению высококачественных образовательных услуг в каждом регионе Казахстана с равными возможностями для учащихся из всех слоев населения в доступе к инновационным методам обучения, обеспечивая при этом непрерывный профессиональный рост каждого учителя. Приверженность АОО совершенству, справедливости и инновациям подчеркивает ее значимость для развития интеллектуального капитала будущих поколений Казахстана. Сохраняя поддержку со стороны государства для достижения финансовой стабильности, АОО может гарантировать реализацию своей миссии по расширению прав и возможностей учащихся и формированию будущего образования в стране.

Принимая во внимание наращенный опыт и потенциал, АОО необходимо диверсифици-

ровать источники финансирования для дальнейшего устойчивого развития. Это включает в себя такие инициативы, как открытие новых школ, разработка и продвижение инновационных EdTech-продуктов, курсы повышения квалификации для педагогов, создание независимого агентства по аккредитации школ, внедрение программ сертификации педагогов, а также изучение возможностей экспорта образовательных услуг.

Устойчивая финансовая модель АОО будет реализовываться через план, генерирующий финансовые ресурсы и управление ими в долгосрочной перспективе при сохранении стабильности и роста. Это предполагает сбалансирование доходов и расходов для достижения финансовых целей и того, чтобы сеть Интеллектуальных школ могла продолжать эффективно функционировать. Создание устойчивой финансовой модели включает в себя:

- Диверсифицированные источники дохода (в том числе расширение сети через строительство школ, функционирующих на платной основе)
- Краткосрочное и долгосрочное финансовое планирование с прогнозированием доходов и расходов
- Управление и контроль, обеспечивающие оптимизацию расходов без ущерба для качества продуктов или услуг

- Поиск внешнего финансирования для поддержки миссии (например, гранты)
- Проведение анализа для обеспечения долгосрочной устойчивости
- Адаптивность под меняющиеся экономические, рыночные и организационные условия
- Инвестиции (в технологии, в повышение квалификации персонала, выход на новые рынки и др.)
- Вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия финансовых решений
- Управление рисками
- Прозрачность для укрепления доверия к АОО
- Разработка ключевых показателей эффективности (KPI)
- Использование финансовых технологий и автоматизации для оптимизации процессов и повышения точности
- Включение экологической и социальной ответственности в финансовую модель.

С учетом текущего опыта и растущего спроса на образовательные услуги, АОО стремится к дальнейшей диверсификации и укреплению своей позиции на рынке образовательных услуг. Наша цель - стать лидером в предоставлении качественных и инновационных образовательных решений.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Выбор долгосрочного периода стратегии обусловлен стремлением обеспечить глубокое и всестороннее понимание динамики целостного развития учащихся и его долгосрочного влияния на достижения и благополучие учащихся. Данный подход стратегии позволяет проводить непрерывный анализ, мониторинг и оценку образовательной программы, подходов к обучению и преподаванию, системы оценивания и образовательной среды, и принимать управленческие решения на основе доказательных данных. Исследование нескольких образовательных циклов (коhort с 7-го по 12-й класс) позволит оценить влияние внедренных изменений на протяжении времени и гарантирует, что каждый учащийся будет обучаться в условиях,

которые постоянно адаптируются и улучшаются в соответствии с лучшими образовательными практиками и достижениями науки.

Реализация Стратегии-2035 найдет свое отражение в Плане мероприятий как идея «тысячи мелких, но важных шагов».

Имплементация стратегических направлений разбита на три ключевых периода, которые отличаются по продолжительности, глубине и широте своего воздействия. Первый период до 2025 года направлен на завершение масштабных проектов, изложенных в предыдущих стратегических документах, и запуск более быстрых инициатив для обеспечения плавного перехода и эффективной преемственности к следующему десятилетию дальнейшего развития. Второй период



до 2030 года нацелен на реализацию крупных начинаний, которые будут способствовать достижению большинства стратегических целей, обозначенных в данном документе. Третий период до 2035 года направлен на реализацию долгосрочных инициатив, которые помогут сформировать общую экосистему АОО, чтобы она стала более инклюзивной, резильентной и устойчивой в долгосрочной перспективе.

С уверенностью в нашем курсе развития и с преданностью нашим целям, мы уверены, что каждый шаг, предпринятый в рамках этой стратегии, приведет к обеспечению качественным образованием каждого учащегося, готовя их к успешному будущему в глобальном обществе.

