

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛ VINOM НА 2025-2027 ГОДЫ**



**VINOM – качественное образование для каждого ребенка Казахстана**

## Введение

В современном мире образование играет ключевую роль в формировании будущего общества. С учетом быстро меняющихся условий жизни, технологических достижений и глобальных вызовов, перед образовательными учреждениями ставятся новые задачи.

Сеть школ VINOM стремится не только соответствовать современным требованиям, но и задавать новые стандарты качества образования, обеспечивая доступность и высокую эффективность учебного процесса.

Стратегия развития школ VINOM на 2025-2027 годы направлена на создание уникальной образовательной среды, где каждый ученик сможет раскрыть свой потенциал, развить критическое мышление и навыки, необходимые для успешной жизни в обществе. Мы понимаем, что образование — это не только передача знаний, но и формирование личности, способной адаптироваться к изменениям и принимать ответственные решения.

В рамках данной стратегии мы определяем три ключевых направления: развитие функциональной грамотности учащихся, создание благоприятной и безопасной среды в школе, а также внедрение эффективной модели управления. Эти направления направлены на достижение высоких результатов в обучении, формирование уважительного и поддерживающего климата в образовательной среде, а также на развитие профессионализма и вовлеченности сотрудников.

Мы уверены, что реализация данной стратегии позволит нам не только повысить качество образования в школах VINOM, но и внести значимый вклад в развитие образовательной системы страны в целом. Наша цель — создать школу, где каждый ученик будет чувствовать себя ценным и защищенным, а каждый учитель — поддержанным и мотивированным. Впереди нас ждут новые вызовы и возможности, и мы готовы к ним!



## МИССИЯ

Обеспечение равного доступа к качественному школьному образованию

## ВИДЕНИЕ

Стать крупнейшей сетью школ нового формата с доступным качественным образованием.

## НАШИ ЦЕННОСТИ

### Развитие:

В школах VINOM мы верим, что учиться нужно всегда. Каждый член нашей школы стремится к тому, чтобы стать лучше.

**Трудолюбие: стремление к обучению и познанию.**

Мы понимаем, что успех требует усилий. В нашей школе трудолюбие проявляется в том, что каждый работает над собой, трудится, чтобы стать завтра еще лучше, чем сегодня.

**Ответственность: ответственность за себя, школу, город, страну.**

Мы понимаем, что наши действия влияют на окружающих. Мы также следим за тем, чтобы соблюдать правила в школе, создавая тем самым безопасную атмосферу для всех.

**Уважение: почитание, признание, внимательное отношение к убеждениям и устремлениям других.**

В нашей школе важно уважать друг друга. Мы создаем атмосферу, где каждый может свободно выражать свои мысли и чувства.

**Забота: забота о своей жизни и здоровье, забота о младших, забота о родных и близких, о природе и окружающей среде, городе, стране и мире.** Когда мы заботимся о себе и о других, мы создаем атмосферу любви и поддержки, что помогает нам всем вместе расти и развиваться.

*Школы VINOM придерживаются ценности "AMANAT" в качестве основополагающих принципов своей деятельности, опираясь на глубокие исторические и культурные корни казахского народа. Понятие "аманат" олицетворяет безграничное доверие и ответственность, которые передавались из поколения в поколение.*

*В истории казахов "аманат" служил символом мира и согласия, когда враждующие стороны передавали детей на временное воспитание, тем самым закрепляя устные договоренности. Это подчеркивает важность доверия и обязательств в обществе, где каждый человек несет ответственность не только за себя, но и за своих близких и сообщество в целом.*

*Мы стремимся создать атмосферу, в которой каждый ученик и учитель чувствует себя защищенным и ценным, где доверие и уважение становятся основой взаимодействия. Воспитывая у детей чувство ответственности за "аманат", мы формируем не только их личные качества, но и создаем крепкие связи внутри школьного сообщества. Это позволяет нам не только передавать знания, но и формировать целостные личности, готовые к вызовам современного мира.*

### Анализ текущей ситуации

Сеть школ VINOM представляет собой коллектив опытных ученых и управленцев, чья деятельность основывается на передовых международных исследованиях в области образования. Руководящий состав школ в Астане и Атырау, включая директоров, финансового директора и директора проектов, состоит из высококвалифицированных специалистов, демонстрирующих высокую степень профессиональной компетентности и преданности своему делу.

Школы VINOM – это уникальный проект, который привлекает внимание общественности как в Казахстане, так и за рубежом. Поэтому в некотором смысле не имеем права на ошибки. Уникальный проект должен дать уникальные решения, которые потом можно было транслировать на всю страну.

В настоящее время сеть школ VINOM включает 6 школ в Астане и 3 школы в Атырау, в которых обучаются более 34 тысяч учащихся.

VINOM является единственной неевропейской организацией образования в ее составе Европейской ассоциации руководителей школ, наряду со школами Норвегии, Эстонии, Финляндии, Великобритании и другими странами ОЭСР. ESHA стала для нас площадкой для диалога и обмена опытом с ведущими школами ОЭСР.

Сегодня мы можем констатировать, что ученики школ VINOM демонстрируют достаточно высокие академические результаты. Средний балл IELTS выпускников 11 класса в 2023 и 2024 гг. составил 6.4.

Средний балл ЕНТ выпускников школ VINOM демонстрирует постоянный рост: в 2023 году средний балл составил 76,3, в 2024 году – 85,1.

1059 выпускников или 75,7% поступили в вузы РК, 260 выпускников или 18,6% поступили в зарубежные вузы. 78 выпускников школ VINOM поступили в Назарбаев Университет. Школы VINOM были отмечены почетной грамотой Назарбаев Университета.

Два года подряд школа VINOM им. Сатпаева получает диплом 3 степени как лучшая олимпийская команда по г. Астана по естественно-математическому направлению.

В 2024 году такой же диплом получила школа им. Байтурсынова. Наши ученики завоевали 2371 призовое место на олимпиадах и конкурсах международного и республиканского уровней, 838 призовых мест в спортивных соревнованиях и 1783 призовых места в творческих конкурсах.

Школа VINOM им. Аль-Фараби вошла в ТОП-100 лучших школ РК по версии “Дарын”.

В 2023 году внедрена система независимой оценки качества подготовки учащихся школ VINOM. Нами были внедрены международные инструменты оценки PIRLS и PISA. Эти исследования позволяют нам сопоставить уровень подготовки учеников школ VINOM с уровнем подготовки школьников 81 стран мира.

Результаты PISA 2022 показали, что наши ученики превосходят средние показатели по Казахстану и сопоставимы с результатами стран ОЭСР по всем трем видам грамотности: читательской, математической и естественнонаучной. В 2022 году школа имени К. Сатпаева показала результаты на 12 пунктов выше чем в странах ОЭСР. 3 школы VINOM (школа им. А. Байтұрсынұлы, школа им. Қ. Сәтбаева, школа им. Қадыр Мырза Әлі) продемонстрировали средний балл по математической грамотности выше, чем школы ОЭСР.

Кроме PIRLS и PISA для оценки качества обучения в школах VINOM нами привлечен Центр педагогических измерений НИИШ. Данная оценка также позволяет нам оценить уровень подготовки наших учеников с точки зрения исполнения ГОСО РК, таким образом оценивая компетенции с точки зрения национального, казахстанского контекста.

Одним из приоритетов школ VINOM является развитие наших педагогов. В октябре 2023 года мы совместно с Министерством просвещения провели беспрецедентное для Казахстана мероприятие - саммит Nobel Fest. В рамках которого эксклюзивно для педагогов школ VINOM были проведены 16 мастер классов, 40 лекций. Учителя наших школ смогли посетить открытые уроки ведущих педагогов мира. Мероприятие позволило улучшить компетенции наших педагогов в области преподавания математики, релайзации STEM-подходов в обучении.

Как известно, Атырауская область в настоящее время занимает последние позиции в рейтинге качества образования в Республике Казахстан. В этой связи нами было принято решение провести в Атырау мероприятие для развития методического потенциала учителей школ города. В январе 2024 года мы провели TEACHER SUMMIT. В качестве ведущей темы саммита была выбрана тема благополучия школьной эко-системы. В рамках саммита педагоги смогли прослушать выступления 6 международных спикеров, 15 лучших спикеров РК.

Усилия, направляемые нами на развитие наших педагогов, не проходят даром. В 2023 году 199 учителей школ VINOM стали призерами городских, республиканских профессиональных конкурсов и олимпиад для педагогов. 21 учитель заняли призовые места на городском этапе республиканского конкурса авторских методик. В 2024 году 123 педагога заняли призовые места в профессиональных конкурсах, олимпиадах на уровне республики, 63 учителя – на уровне региона (Астана или Атырауская область).

Учитель математики школы им. К. Сатпаева Тулегенова Салтанат Женискановна стала "Лучшим педагогом 2023 года". Директор школы Букейхана Туленов Бауржан Алтаевич занял первое место в республиканском конкурсе авторских методик "Панорама педагогических идей". Профориентатор школы Сатпаева занял на этом же конкурсе 2 место.

2024 год объявлен годом эмоционального благополучия в школах VINOM. 100% сотрудников школ VINOM прошли обучение у тренера МВА

Академии управления делами Президента по эффективной коммуникации и развитию эмоционального интеллекта (EQ).

В 2024 году нами было проведено исследование Индекса счастья учеников и учителей в школах VINOM. Полученные показатели оказались сопоставимы с показателями аналогичных исследований в некоторых европейских странах. По шкале от 0 до 7 ученики школ VINOM оценили уровень своего счастья в среднем на 5,6 баллов, что является близким значением с результатами школьников Финляндии и Испании. По этой же шкале учителя школ VINOM продемонстрировали 6,2 балла, родители – 6,6 баллов.

Как показывают исследования PISA, буллинг в школе способен на 56 баллов снизить результаты учеников по функциональной грамотности. По результатам 2022 года было выявлено, что доля учащихся, указавший на различные виды травли в школах VINOM ниже, чем в странах ОЭСР и на 10% ниже, чем в среднем по школам РК.

Анализ уровня тревожности учащихся, который в школах VINOM проводится каждое полугодие демонстрирует снижение количества детей с высоким уровнем тревожности, с другой стороны, увеличение доли учеников со средним уровнем тревожности. Это говорит, о правильности выбранного пути по улучшению эмоционального благополучия в школах.

Как известно, предиктором эмоционального благополучия является занятия спортом. В этой связи в школах функционируют спортивные секции, в том числе бесплатные, для обеспечения равного доступа учащихся к возможностям для развития. В настоящее время 26,6% учащихся посещают спортивные секции, из них 19% посещают бесплатные кружки в школе.

В текущем году в школах VINOM запущен проект по выявлению и коррекции у учащихся дислексии. Как известно, данное врожденное нарушение характеризуется стойкой неспособностью ребенка овладеть навыками чтения и письма при достаточном уровне интеллекта и речи, отсутствии нарушений зрения и слуха и оптимальных условиях обучения. В Казахстане данная проблема не исследуется, отсутствуют официальные данные статистики данного нарушения речевого развития у детей, отсутствуют протокол выявления дислексии у детей. Между тем, как показывают международные исследования, дислексия является серьезным препятствием в успешном обучении детей. Согласно статистике, дети с дислексией имеют более низкий уровень самооценки и более низкую успеваемость. В этом году благодаря проекту 100% учащихся начальной школы прошли диагностику на наличие дислексии. Было выявлено 399 детей с дислексией. 100% педагогов-дефектологов школ VINOM прошли обучение по международно признанной методике коррекции дислексии Р. Дейвиса. Данная методика успешно применяется в Европе и США уже более 30 лет и дает положительный результат в 99% случаев ее применения.

Важным показателем эффективности работы наших школ являются не только академические результаты, но и индекс лояльности учеников, родителей и учителей школ VINOM. Мы отмечаем рост лояльности родителей и учеников по сравнению с предыдущим годом. Индекс лояльности родителей составил 40%, учеников – 32%. В этом году мы впервые провели исследование лояльности сотрудников школ, он составил 59,5%. Для нас это особенно важно, так как в настоящее время в Астане наблюдается сильнейший дефицит педагогических кадров. Высокий показатель лояльности сотрудников позволяет нам надеяться на то, что мы устоим перед угрозой оттока педагогических кадров в другие школы.

Вместе с тем, в настоящее время школы VINOM сталкиваются с глобальными и локальными вызовами.

Так, одним из тревожных трендов является снижение функциональной грамотности учащихся, которое демонстрируют новые поколения детей. Так, по данным PISA-2022 в странах ОЭСР произошло снижение читательской грамотности на 10 баллов, что равно отставанию на 2 четверти учебного года и на 15 баллов по математической грамотности, что равняется 3 четвертям. В школах Vinom также отслеживается данный тренд. Так, в 2023 году наблюдалось значительное снижение результатов по функциональной грамотности среди 15-летних учащихся. По читательской грамотности на 28 баллов, по математической грамотности на 26,7 баллов и по естественно-научной грамотности на 52 балла. Мы допускаем отклонения в исследовании PISA for school, связанные с тем, что в 2023 году охват участников исследования от школ VINOM был 100%, против выборки 2022 года (всего 50 человек от каждой школы). Однако, внутренние исследования читательской грамотности, которые проводятся ежеквартально, также подтверждают данный тренд.

Еще одним глобальным вызовом для современного образования является рост числа детей с особыми образовательными потребностями (ООП).

Согласно данным CDC, в 2023 году каждый 36-й ребенок в мире был диагностирован с ООП, и их количество продолжает расти на 11% ежегодно. При этом 40% из них невербальные, 44% имеют средние или выше среднего интеллектуальные способности, 31% имеют интеллектуальную инвалидность.

С 2004 года по 2023 год количество детей с аутизмом в мире выросло в 4,5 раза (на 461%).

В школах Vinom количество детей с ООП увеличилось на 45% всего за один год – с 2024 по 2025.

В последующие годы эксперты прогнозируют дальнейшее увеличение количества учащихся с ООП. Это требует от школ еще большего внимания, ресурсов и профессиональной подготовки.

Одним из ключевых факторов, влияющих на развитие сети школ VINOM, является изменение поколенческих характеристик учеников, родителей и педагогов. Актуализируется необходимость адаптации образовательных

практик, форматов взаимодействия и управленческих решений в соответствии с новыми профилями стейкхолдеров.

Современная школьная аудитория преимущественно представлена поколением Альфа (около 75%) и поколением Z (около 25%). Эти группы характеризуются высокой цифровой адаптивностью и способностью к многозадачности, но при этом — сниженной концентрацией внимания и кратковременной памятью. Причины кроются в условиях цифровой среды, разнообразии визуальных стимулов и высокой динамике информационного поля. Влияние этих факторов требует пересмотра традиционных подходов к обучению, внедрения интерактивных, гибких и персонализированных форматов подачи учебного материала.

Изменения происходят и в педагогическом составе: более 75% преподавателей VINOM принадлежат к поколениям Y и Z (по 37,6% и 37,7% соответственно). В отличие от поколения X, ориентированного на стабильность, иерархию и лояльность к одному месту работы, педагоги более молодых поколений демонстрируют запрос на гибкость, баланс между работой и личной жизнью, возможности горизонтального роста и цифровую коммуникацию. В этой связи возникает необходимость трансформации систем мотивации, карьерного развития и профессионального обучения в соответствии с ценностными установками педагогов.

Также наблюдаются различия в восприятии каналов коммуникации: педагоги поколения X предпочитают очные совещания и иерархически структурированное взаимодействие, в то время как Y и Z требуют цифрового дублирования информации, визуальных материалов и более оперативной обратной связи. Недоучёт этих различий может снижать эффективность управления и реализации образовательных инициатив.

Современные родители, преимущественно представители поколения Y, демонстрируют высокую степень вовлеченности в жизнь ребенка, акцентируя внимание на его эмоциональном состоянии. В отличие от поколения X, для которого приоритетом было обеспечение материальных условий и поддержка позиции школы, родители поколения Y чаще выступают на стороне ребенка, включая конфликтные ситуации. Это формирует необходимость выстраивания новых принципов взаимодействия, акцентированных на партнерстве, прозрачности и доверии.

С учетом этого также возникает задача актуализации каналов коммуникации с родителями. При активном использовании Instagram необходимо рассмотреть расширение присутствия в других цифровых платформах, таких как Telegram и TikTok, что позволит охватить более широкий спектр аудитории и повысить эффективность информационного обмена.

Показатели лояльности (NPS) демонстрируют значительный разрыв между различными группами стейкхолдеров: среди сотрудников — 71%, родителей — 50%, учащихся 7–11 классов — лишь 19%. Несмотря на наличие

качественного образовательного контента и комфортной среды, это свидетельствует о наличии коммуникационных и ценностных барьеров.

Анализ обращений и жалоб также указывает на то, что часть проблем могла бы быть снята при более эффективной коммуникации.

В рамках реализации государственной программы до 2026 года планируется открытие восьми новых школ VINOM в Астане. Одновременно прогнозируется рост численности учащихся в начальных классах на 6–8% к 2026/2027 учебному году. Эти тенденции формируют дополнительные требования к образовательной инфраструктуре, кадровым и организационным ресурсам.

В условиях дефицита более 7,5 тыс. педагогов в городе Астана усиливается конкуренция за квалифицированных специалистов. Удержание сильного учительского состава становится стратегическим приоритетом, определяющим устойчивость и качество образовательного процесса в школах VINOM. Так как, международные и внутренние исследования подтверждают прямую зависимость между стабильностью педагогического состава и академическими результатами учеников. Так, в одной из школ VINOM уход всего трёх учителей привел к снижению уровня читательской грамотности на 11%. Согласно исследованиям Hanushek (2016), при смене более 20% педагогов в течение трёх лет средние результаты учащихся падают на 8–12%. Эти данные подчеркивают необходимость разработки системных мер по снижению текучести кадров и формированию устойчивых педагогических коллективов.

Еще одним значимым трендом является стремительное развитие технологий, в особенности искусственного интеллекта. Так, согласно данным Всемирного экономического форума (2023 год), ожидается, что в ближайшие пять лет 23% рабочих мест претерпят изменения, с созданием 69 миллионов новых позиций и сокращением 83 миллионов, что приведёт к чистому уменьшению на 14 миллионов рабочих мест (2% от текущего уровня занятости). Ключевыми драйверами данной трансформации являются внедрение новых технологий, расширение цифрового доступа, переход к «зелёной» экономике и развитие технологий: более 85% организаций планируют активно внедрять передовые технологии, включая большие данные, облачные вычисления и искусственный интеллект.

Эксперты в сфере образования видят в искусственном интеллекте как пользу, так и потенциальный риск для качества обучения. Появление ChatGPT и других моделей ГИИ, которые быстро увеличивают свою точность и эффективность, вызывает значительные опасения по поводу того, как эти инструменты могут быть использованы для «мошенничества» в учебных программах, чтобы обойти академические нормы оригинальности мысли и письменного текста, которые являются основой для большинства представлений об академической деятельности.

Потенциальные риски ИИ могут привести к снижению качества школьного образования с одной стороны и ухудшению качества подготовки педагогических кадров в вузах. В этой связи от школ требуется изучение феномена ИИ, его полезных возможностей для образования и определение профилактики рисков нарушения академической честности.

Таким образом, сегодня школы VINOM находятся в условиях динамичной конкурентной среды, где необходимо адаптироваться к изменениям и использовать свои сильные стороны для сохранения позиций на рынке. Важно, чтобы организация продолжала развивать свои образовательные программы, улучшала качество обучения и укрепляла свою репутацию, чтобы успешно конкурировать с другими образовательными учреждениями и отвечать на вызовы, возникающие в результате изменений в образовательной политике страны.

Перечисленные выше вызовы требуют от сети школ VINOM разработки стратегии выживания и дальнейшего развития в новых условиях. Успешная реализация стратегии развития и адаптация к новым условиям позволят школам VINOM не только сохранить свои позиции, но и занять лидирующие позиции в сфере образования Казахстана

**SWOT-анализ**

<b>S – Strengths (Сильные стороны)</b>	<b>W – Weaknesses (Слабые стороны)</b>
<p><b>1. Профессионализм и управленческая компетентность</b>            – Высококвалифицированная команда управленцев и педагогов, включая участие в международных ассоциациях и советах.            – Активное участие в ESHA — Европейской ассоциации руководителей школ.</p> <p><b>2. Высокие академические результаты</b>            – Рост среднего балла ЕНТ (с 76,3 до 85,1).            – Высокий балл IELTS (средний – 6.4).            – Высокий уровень поступления в вузы, включая Назарбаев Университет.            – Призовые места на олимпиадах, спортивных и творческих конкурсах.</p> <p><b>3. Международные стандарты качества образования</b>            – Внедрение инструментов PISA и PIRLS, сотрудничество с Центром педагогических измерений НИШ.            – Результаты PISA сопоставимы с показателями стран ОЭСР.</p> <p><b>4. Фокус на развитии педагогов</b>            – Организация саммитов (Nobel Fest, Teacher Summit).            – Рост числа педагогов – победителей профессиональных конкурсов.</p> <p><b>5. Инновационные проекты и инклюзия</b>            – Диагностика и коррекция дислексии на основе международной методики.            – Поддержка учеников с ООП, развитие методической базы.</p> <p><b>6. Социально-эмоциональное развитие и благополучие</b></p>	<p><b>1. Снижение функциональной грамотности</b>            – Существенное падение показателей PISA 2023 по сравнению с 2022, особенно по естественнонаучной грамотности.</p> <p><b>2. Недостаточная адаптация к новым поколениям</b>            – Необходимость пересмотра образовательных подходов для поколения Альфа.            – Разрыв в ожиданиях между поколениями X, Y и Z среди педагогов.</p> <p><b>3. Коммуникационные барьеры</b>            – Низкий NPS среди учеников (19%) при высоких показателях у родителей и учителей.            – Проблемы, возникающие из-за несвоевременной или неэффективной коммуникации.</p> <p><b>4. Ресурсные ограничения</b>            – Необходимость расширения инфраструктуры и штата в связи с открытием новых школ и ростом числа учащихся.            – Повышенная нагрузка на учителей при дефиците кадров.</p>

<p>– Год эмоционального благополучия, обучение по EQ.</p> <p>– Исследования индекса счастья и тревожности учеников и учителей.</p> <p><b>7. Имидж и общественное признание</b></p> <p>– BINOM как уникальный национальный проект с международным резонансом.</p> <p>– ТОП-100 лучших школ РК, грамоты от НУ.</p>	
<p><b>О – Opportunities (Возможности)</b></p>	<p><b>T – Threats (Угрозы)</b></p>
<p><b>1. Масштабирование уникального опыта</b></p> <p>– Трансляция успешных практик на уровень всей системы образования Казахстана.</p> <p>– Участие в формировании национальной политики в сфере качества образования.</p> <p><b>2. Развитие цифровой среды и ИИ</b></p> <p>– Использование технологий ИИ для персонализации обучения и мониторинга прогресса.</p> <p>– Развитие EdTech-инструментов.</p> <p><b>3. Рост инклюзии и работа с ООП</b></p> <p>– Углубление экспертизы в области коррекционной педагогики.</p> <p>– Создание собственной методологии и статистической базы.</p> <p><b>4. Партнерство с международными и локальными организациями</b></p> <p>– Расширение сотрудничества с ESHA, НИШ, министерствами, НПО.</p> <p>– Проведение новых саммитов, конференций, исследовательских проектов.</p> <p><b>5. Укрепление HR-бренда</b></p> <p>– Повышение привлекательности работы в BINOM для молодых специалистов.</p>	<p><b>1. Рост числа детей с ООП</b></p> <p>– Увеличение доли учеников с особыми потребностями требует значительных ресурсов.</p> <p>– Отсутствие национальной системы диагностики и поддержки.</p> <p><b>2. Кадровый дефицит и высокая текучесть</b></p> <p>– Конкуренция за педагогов в условиях дефицита 7500 учителей в Астане.</p> <p>– Риски падения качества образования при уходе даже нескольких ключевых преподавателей.</p> <p><b>3. Смена поколений и ценностные различия</b></p> <p>– Конфликты между поколениями X, Y и Z в рамках одной образовательной среды.</p> <p>– Угроза снижения лояльности и демотивации педагогов.</p> <p><b>4. Цифровая перегрузка и снижение концентрации</b></p> <p>– Влияние цифровой среды на когнитивные способности учеников: снижение внимания, ухудшение памяти.</p> <p><b>5. Нестабильность в системе госфинансирования образования:</b></p>

<p>– Развитие гибких карьерных треков для удержания кадров.</p>	<p>возможное изменение приоритетов, перераспределение бюджета.</p> <p><b>6. Политические риски</b> в отношениях с международными партнёрами (например, с ЕС, в рамках участия в ESHA).</p> <p><b>7. Изменения в образовательной политике</b> Казахстана, включая смену приоритетов и возможную централизацию.</p> <p><b>8. Инфляционные риски</b> и рост стоимости ресурсов, что может повлиять на доступность дополнительных услуг и расширение сети.</p> <p><b>9. Регуляторные барьеры:</b> возможное усиление требований со стороны МОН РК или изменение стандартов оценки качества.</p> <p><b>10. Угрозы кибербезопасности</b> в условиях активного использования цифровых решений и данных о детях.</p> <p><b>11. Электоральная нестабильность</b> (возможные выборы, смена политического курса) — влияние на долгосрочные образовательные инициативы.</p> <p><b>12. Глобальные вызовы функциональной грамотности</b></p> <p>– Общемировой тренд на снижение грамотности, усугубляющийся в локальном контексте.</p> <p>– Давление на школы как на локомотив изменений при отсутствии системных решений на уровне страны.</p>
---	---

Стратегия школ VINOM включает в себя 4 цели развития.

### **Цель 1: Географическая диверсификация**

Сеть VINOM стремится обеспечить доступ к качественному образованию как можно большему числу семей в Казахстане. Для этого школа расширяет своё присутствие за пределами столицы и других крупных городов. В рамках этой цели планируется:

- **Открытие новых школ** в регионах Казахстана;
- Развитие **инфраструктурной модели масштабирования**: адаптация типовых решений, проектных подходов и управленческих стандартов к новым территориям;
- Поддержка новых школ через **единый методологический и цифровой контур** сети VINOM.

### **Цель 2: Повышение удовлетворённости и доверия клиентов (учеников и родителей)**

VINOM понимает, что доверие и лояльность родителей и учеников — ключ к устойчивости образовательной модели. Поэтому мы развиваем клиентский опыт через:

- **Систематическое измерение индексов лояльности (NPS)** среди родителей и учеников;
- Создание **каналов быстрой обратной связи**, регулярных опросов и форумов родительского участия;
- Внедрение **индивидуальных образовательных траекторий**, платформенного сопровождения и психологической поддержки учеников;
- Повышение **прозрачности и открытости**: публикация отчётов, мониторинг качества преподавания и вовлечения.

### **Цель 3: Развитие академического превосходства**

Сеть школ VINOM стремится к лидерству в области качества образования, системно **внедряя** международные стандарты, передовые технологии и лучшие педагогические практики. В центре внимания в последующие годы **будет находиться** развитие функциональной грамотности, критического мышления и исследовательских навыков учащихся.

#### **Ключевые инициативы в рамках данной цели:**

- Развитие **функциональной грамотности как ключевой образовательной установки**.
- Будет продолжена ежеквартальная оценка читательской грамотности в 3-х, 4-х и 7-х классах, обеспечивающая мониторинг прогресса на уровне классов и школ.
- Будет продолжена практика мониторинга применения заданий на развитие функциональной грамотности на уроках. Цель — **достичь 90%** к 2028 году.

– Будет внедрена система премирования учителей по результатам PIRLS/PISA, данные результаты будут включены в KPI директоров и заместителей и в последующие годы тоже.

– Интеграция новых форм оценивания. с 2025 года будет реализовано проведение COP и СОЧ по структуре PIRLS/PISA, что обеспечит соответствие внутренней оценки международным требованиям и повысит объективность анализа образовательных результатов.

– Будет тестироваться инновационная платформа оценки читательской грамотности с искусственным интеллектом, которая предоставит: персонализированную обратную связь каждому ученику; детальную аналитику по каждому классу и учителю; рекомендации по развитию и обучению на основе данных.

– Будет запущена ИИ-платформа поддержки педагогов — для автоматизированной генерации планов-конспектов, разработок заданий и индивидуальных траекторий уроков, разгружая учителя и повышая качество подготовки.

– Система обучения будет включать: курсы по функциональной грамотности и содержательное повышение квалификации; коучинговое сопровождение от внешних экспертов; запуск собственных авторских курсов на LMS VINOM.

– Будут развиваться стратегические партнёрства с экспертами из Эстонии и Ирландии для совместной разработки программ, методических материалов и профессионального роста педагогов.

– Будет осуществляться поддержка одарённых учащихся через развитие системной подготовки к республиканским олимпиадам, конкурсам, международным состязаниям.

#### **Цель 4: Формирование инновационной и устойчивой корпоративной культуры**

Мы убеждены, что сильная команда — основа устойчивости и роста. Корпоративная культура VINOM строится на вовлечённости, обучении и ценностях доверия и новаторства. Поэтому в рамках реализации данной цели мы сосредоточимся на:

– Повышении **индекса вовлечённости сотрудников** (цель — 92 к 2028 году);

– Развитии системы **eNPS и mNPS** для измерения уровня удовлетворённости внутренними сервисами;

– Внедрении регулярных **оценок чувства принадлежности и корпоративной сплочённости**;

– Продолжим реализацию программы **лидерского роста и управленческого образования (EMBA, PreMBA)** для директоров и заместителей (доля прошедших обучение достигнет 80% к 2028 году).

**Целевые индикаторы**

№	Наименование индикатора	Мера измерения	Факт 2024 г.	Плановый период			
				2025 год	2026 год	2027 год	2028 год
<b>Цель 1: Географическая диверсификация</b>							
1.	Количество новых школ BINOM	школа	0	0	2	3	3
<b>Цель 2: Повышение удовлетворённости и доверия клиентов (учеников и родителей)</b>							
2.	Индекс лояльности родителей	Коэффициент	57,25	67	72	77	82
3.	Индекс лояльности учеников	Коэффициент	42,3	52	57	62	67
<b>Цель 3: Развитие академического превосходства</b>							
4.	Средний балл PISA for School	балл	431	444	465	485	505
5.	Среднее значение результатов выполнения заданий PIRLS	%	54,6	60	65	70	70
6.	Средняя оценка школ BINOM по результатам государственной аттестации	балл	-	4,5+	-	4,5+	-
7.	Доля учащихся со средним и низким уровнем тревожности	%	92	93	94	95	97
8.	Доля учащихся, заявивших о буллинге в ходе анкетирования PISA for School	%	23,5	22	20	18	15
9.	Количество школ-призеров рейтинга «Дарын» по результатам участия в республиканской олимпиаде по общеобразовательным дисциплинам	Школа	2	2	3	4	4
<b>Цель 4: Формирование инновационной и устойчивой корпоративной культуры</b>							
10.	Индекс вовлечённости персонала	Коэффициент	75	88,2	90	90	92
11.	eNPS	Коэффициент	61,5	71,5	72,5	75	75
12.	mNPS	Коэффициент	63,5	64	65	66	68
13.	Индекс чувства принадлежности персонала	Коэффициент	Не измер.	8,4	8,5	8,9	9
14.	Доля директоров школ и их заместителей, прошедших обучение по программам EMBA/PreMBA	%	15	57	58	60	80