
АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ · 2026

Безумству храбрых поем мы песню: феномен волны «новых школ» в России

В этом материале собран анализ опыта проектирования и запуска ключевых школьных проектов на основе 14 экспертных интервью с директорами и управленцами отрасли.

АВТОР

Елена Аралова — директор ED Architecture,
учредитель журнала EdDesign Mag

ИЗДАНИЕ

EdDesignResearch

ПЕРИОД

Школьные проекты 2017–2022 гг.

МЕТОД

14 экспертных интервью, кабинетный анализ

Текст не претендует на объективность и полноту картины. Это попытка взглянуть изнутри — с позиции практикующего «школостроителя» и наблюдателя периода расцвета «новых школ».

С 2017 по 2022 год в России сформировалась волна амбициозных школьных проектов, где инновационная педагогика сочеталась с продуманной архитектурой и новыми управленческими практиками. «Летово» и «Новая школа» задали тон феномену, за ними последовали инженерный корпус № 548, «Точка будущего», а еще «Абсолют», МИР, Гимназия Примакова, чуть ранее открылся Лицей НИУ ВШЭ и другие.

Феномен «новых школ» возник на стыке нескольких факторов: кризиса и унификации государственной системы, появления ресурсных меценатов, сформировавшегося запроса общества на альтернативу, накопления профессионального экспертного капитала и благоприятной социально-экономической конъюнктуры. Эти школы стали экспериментальными полигонами и центрами распространения новых образовательных, архитектурных и управленческих практик в России.

В этом материале собран анализ опыта проектирования и запуска ключевых школьных проектов на основе 14 экспертных интервью с директорами и управленцами отрасли.

С 2017 по 2022 год в России появились сразу несколько педагогических и управленческих команд, переосмысливших подход к современному школьному образованию. Это школы, заявившие о высоких амбициях не только в части инновационных педагогических подходов, но и в отношении архитектуры пространства, специфичных управленческих практик. Профессиональное сообщество идентифицировало эту череду инициатив как отдельный феномен, назвав его «волна новых школ».

Ключевые кейсы

К начинателям и драйверам феномена однозначно относят два проекта: международная школа «Летово» и «Новая школа».

«ЛЕТОВО»

«Летово» — частная школа-пансион в Новой Москве, один из флагманов «волны новых школ», созданный на средства мецената Вадима Мошкова. Кампус на участке около 60 гектаров с лесом, прудом и развитой спортивной инфраструктурой задумывался как «школа на века»: здание стоит на несущих колоннах, почти без капитальных стен, что позволяет перестраивать планировку под будущие учебные форматы.

В образовательной модели упор сделан на сильную академку, широкую вариативность программ и развитый стипендиальный фонд, который делает формат доступным для талантливых детей из разных регионов и социальных слоёв.

«НОВАЯ ШКОЛА»

«Новая школа» в Москве стала одним из первых в России примеров, когда архитектура, педагогика и управление проектировались как единая система, а не как «здание плюс учебный план». Пространство школы изначально задумывалось как конструктор: трансформируемые классы, лаборатории с подведёнными коммуникациями по всему периметру, мягкие лестницы и рекреации, которые работают и как места для движения, и как рабочие зоны для детей.

Школа выросла из союза меценатов и сильной педагогической команды; инвестор сознательно вкладывался в «невыгодный» с точки зрения окупаемости проект, принимая, что качественная школа — это длинные деньги и высокий уровень операционных затрат. На рынке «новых школ» проект продемонстрировал, как частная школа может быть одновременно открытой городской площадкой, лабораторией педагогических практик и точкой притяжения профессионального сообщества, а не закрытым клубом для узкого круга семей.

Часть экспертов также указывают на инженерный корпус школы № 548 в Совхозе им. Ленина — первопроходца в изобретении нового подхода к образовательной среде, пространству, архитектуре школы; Лицей НИУ ВШЭ — «пересобирающий» старшую школу и «Точку будущего», предложившую стране свой взгляд на инклюзивную школу и успешную модель работы с детьми из приемных семей.

ИНЖЕНЕРНЫЙ КОРПУС ШКОЛЫ №548, СОВХОЗ ИМ. ЛЕНИНА

Инженерный корпус школы № 548 в Совхозе имени Ленина — один из самых ранних и важных примеров того, как муниципальный заказчик может радикально обновить школьную среду. Здание площадью около 19 тысяч квадратных метров, вытянутое вдоль склона к пруду и разделённое на два крыла (младшая и старшая школа), проектировалось как просторная, светлая среда с развитым блоком мастерских и лабораторий.

Инвестор — совхоз имени Ленина во главе с Павлом Грудининым — настаивал на архитектурных и инженерных решениях, которые тогда казались «избыточными» для обычной школы: другие материалы, акустика, иной подход к рекреациям и специализированным пространствам. Корпус стал для отрасли важным прецедентом: муниципальная школа может выйти за рамки типовой коробки и работать с пространством как с частью образовательной программы, а не только с точки зрения норматива по метрам на ребёнка.

ЛИЦЕЙ НИУ ВШЭ

Лицей НИУ ВШЭ в Москве — проект, фактически «пересобирающий» старшую школу вокруг академической свободы, выбора и университетской логики.

Лицей работает на стыке школьного и вузовского мира: старшеклассники получают опыт университетских курсов, проектной и исследовательской деятельности, формируют индивидуальные учебные планы. На рынке образования лицей стал примером того, как сильный университет может взять на себя ответственность за старшую школу и задать новые нормы селекции, академической нагрузки и отношения к ученику как к будущему исследователю и профессионалу.

«ТОЧКА БУДУЩЕГО»

«Точка будущего» в Иркутске — благотворительный проект фонда «Новый дом», созданный как инклюзивная школа для детей из приёмных семей и детей из разных социальных групп региона. Комплекс собран как кампус: учебные корпуса, спортивные объекты и жилые пространства образуют целостную среду, где важно не только учиться, но и жить, выстраивать доверие и безопасное сообщество.

Школа работает в логике «свободного доступа к образованию»: обучение и проживание для детей из целевых групп финансируются за счёт фонда, а образовательная модель строится вокруг индивидуального маршрута, тьюторства и системной психолого-педагогической поддержки. Для рынка «Точка будущего» стала редким примером того, как высокие стандарты архитектуры и педагогики могут быть направлены не на элитный сегмент, а на выравнивание шансов детей, переживших травматичный опыт, и на формирование тиражируемой модели инклюзивной школы нового типа.

В более широком информационном поле в числе «новых» школ заявляются и другие частные проекты, возникшие в указанном временном диапазоне (Smart School, «Абсолют», «МИР», Гимназия им. Е. М. Примакова, «Школа будущего» и некоторые другие).

«Смарт Скул» — сеть частных школ полного дня, выстраивающая модель на базе финской образовательной методики и авторской методологии. Это пример тиражируемой «повседневной» школы, где инновации встроены в рутину: с продуманной системой работы с педагогами (корпоративный университет, регулярное обучение) и попыткой создать бизнес-модель сети, а не одиночного кампуса.

«Абсолют» — частная школа, выросшая из благотворительных проектов одноимённого фонда и ориентированная на работу с детьми с особенностями развития и инклюзивные практики. Проект важен тем, что показывает: архитектура и организация пространства, опирающиеся на принципы универсального дизайна, делают школу более человечной и удобной не только для детей с ОВЗ, но и для всех участников сообщества.

Образовательный комплекс «МИР» в Доброграде открылся в 2021 году и стал для девелопера примером «города, растущего от школы». Здание школы в форме трёх лучей, переходящих от детсада к младшей, средней и старшей школе, поддерживает идею «растущего знания».

Гимназия им. Е. М. Примакова в Подмосковье — один из первых крупных двуязычных (русско-английских) комплексов в стране, где с детьми с детского сада до старшей школы работают носители языка. Учредители — Минобрнауки Московской области и фонд гимназии; через попечительский совет с участием крупных бизнес-игроков сформирована мощная стипендиальная программа: более 96% пансионеров учатся за счёт стипендий.

Эти школы стали катализаторами изменений в образовательной системе страны. На основе экспертных мнений и собственного проектного опыта в школьной архитектуре я анализирую предпосылки их появления, ключевые характеристики, влияние на отрасль и риски, с которыми столкнулись эти проекты. Выводы опираются в том числе на 14 экспертных интервью с педагогами и управленцами, которые сегодня активно развивают школьное образование в России.

Отдельно важно подчеркнуть: этот текст не претендует на объективность и полноту картины. Скорее, это попытка взгляда изнутри — позиции практикующего «школостроителя» и наблюдателя периода расцвета «новых школ».

Автор исследования

Елена Аралова — директор компании ED Architecture и учредитель журнала EdDesign Mag. Компания ED Architecture с 2008 года занимается проектированием и запуском образовательных пространств: от технологического задания и бюджетирования до архитектуры, строительства и оснащения школ, в портфолио компании — «Новая школа», «Точка будущего», «Летово», «Хорошкола», WunderPark, «Адымнар», инженерный корпус школы № 548 в Совхозе им. Ленина и другие проекты.

Эксперты исследования

Максим Аникеев — разработчик образовательных систем, эксперт Института образования НИУ ВШЭ;

Алексей Бабетов — основатель гимназии № 210 «Корифей» (Екатеринбург), ее директор с 1994 по 2024 год;

Рустам Байбурын — в 2024–2025 гг. генеральный директор сети детских садов и школ RYBAKOV PLAYSCHOOL, ранее заместитель директора Лицея НИУ ВШЭ;

Михаил Дмитриев — президент школы «Летово»;

Наталия Ильичева — директор «Новой школы»;

Мария Звягинцева — экс-учредитель частной школы «Гусёнок»;

Кирилл Медведев — первый директор «Новой школы», руководитель Благотворительного фонда ее выпускников;

Антон Моржаков — заместитель директора по стратегическому развитию и содержанию образования «Новой школы»;

Ефим Рачевский — народный учитель РФ, директор «Центра образования „Царицыно“» (школа № 548);

Марк Сартан — директор «Школы 800» (Нижний Новгород);

Константин Серегин — заведующий лабораторией управления школой Института образования НИУ ВШЭ;

Арам Пахчанян — сооснователь и председатель Совета попечителей образовательного фонда «Айб»;

Владимир Погодин — ведущий онлайн-проекта «Рейтинги школ Москвы»;

Дина Шехтман — директор по развитию и внутренней политике школы «Золотое сечение»;

Дмитрий Фишбейн — экс-директор Лицея НИУ ВШЭ и школы «Сколка».

Предпосылки возникновения «НОВЫХ ШКОЛ»

1. Социально-экономическая стабильность

Запуск большинства этих проектов пришелся на период относительной финансовой и политической стабильности (вторая половина 2010-х), что позволило инвесторам планировать долгосрочные и капиталоемкие проекты. Это контрастирует с текущим временем, которое в интервью характеризуется как «тяжелое, нервное, ужасное», что, по мнению спикеров, не способствует подобным начинаниям.

2. Кризис и унификация российской государственной системы образования

Реформы (например, укрупнение образовательных комплексов в Москве) привели к исчезновению многих авторских школ с уникальной атмосферой и педагогикой. Государственная система воспринималась профессиональным сообществом как излишне бюрократизированная, консервативная и негибкая, не успевающая за запросами общества. В 1990-е уже существовали авторские школы, но к 2010-м они практически исчезли. «Новые школы» стали своего рода «Авторскими школами 2.0»: с сильными лидерами, уникальной концепцией, ярким брендом. На первый план вышли медийные директора (Михаил Мокринский в «Летово», Ефим Рачевский в школе № 548, Сергей Казарновский в «Класс-Центре», Кирилл Медведев в «Новой школе», Дмитрий Фишбеин в Лицее НИУ ВШЭ и др.), которые стали голосом отрасли.

«Появление „новых школ“ совпало с периодом, когда только-только в Москве появились территориальные образовательные комплексы с укрупнением школ... И похоже, что их появление — это, в некотором смысле, отдушина, шаг в сторону образовательного разнообразия...», — Рустам Байбурин.

3. Сформировавшийся запрос от родителей и педагогов

Со стороны молодых и талантливых педагогов возник запрос на среду, где их ценят, доверяют, дают возможность для профессионального роста и реализации собственных идей, что было затруднительно в традиционной системе. Появились управленцы и педагоги с новыми идеями, которые не могли быть реализованы в рамках государственной системы. Они искали учредителей, готовых поддержать их смелые концепции.

От родителей возникла потребность на «школу с человеческим лицом», где ценностью являются не только академические результаты, но и психологический комфорт, развитие личности, индивидуальный подход.

Этот двусторонний запрос создал благоприятную почву для появления школ, предлагающих принципиально иные условия и отношения.

«Феномен родительского поиска „своей“ школы усиливался развитием семейного образования, созданием множества локальных семейных и коллективных образовательных инициатив, которые компенсировали дефициты государственной системы образования (индивидуальный подход, безопасность, педагогика выбора, среда жизни, учитель как ценностный наставник и т.д.). На пике появилась возможность и необходимость зафиксировать, институализировать генерацию новых смыслов школьного образования через частных инвесторов или партнеров, относительную образовательную автономию, педагогику архитектуры, социальную инклюзию и равенство доступа к образованию, социально-школьные сообщества как экосистемы, при этом использовался и развивался потенциал государственных школьных стандартов образования...», — Максим Аникеев.

4. Появление класса меценатов и социально ориентированных инвесторов

Сформировался слой успешных предпринимателей и корпораций, готовых инвестировать значительные ресурсы в масштабные социальные проекты в образовании, движимые идеей социальной ответственности или желанием сделать «подарок стране».

В отличие от школ 90-х (бизнес-проекты или «семейные клубы»), новые школы позиционировались как долгосрочные социальные и благотворительные инициативы, а не проекты с быстрой окупаемостью.

«Кажется, что впервые мы смотрим на частную школу не столько как на бизнес, сколько как на социальный проект. Разные сетевые школы, франшизы существовали и до этого. Школа как семейный клуб ... Но теперь это не золотая клетка, куда нужно отдать своего ребенка миллиардеру, чтобы он там общался в своей стране. А это школы с большой идеей, за которыми стоят меценаты...», — Рустам Байбурин.

5. Глобальные образовательные тренды и доступ к информации международного образовательного рынка

Основатели и идеологи новых школ активно изучали и адаптировали лучший международный опыт: сингапурские модели, финские подходы, идеи проектного обучения, IB (деятельность организации IB признана нежелательной на территории Российской Федерации).

Появилось понимание, что школа — это единая экосистема, где взаимосвязаны архитектура, образовательная модель, ценностные установки и сообщество. Это привело к взрывному росту инициатив, объединяющих сразу несколько субъектов проектирования школы: инвестора, педагога, архитектора, управленца и социального психолога.

6. Накопление педагогического и управленческого опыта

К 2010-м годам накопился критический опыт (как успехов, так и неудач) первых частных школ 90-х и последующих лет. Это позволило новым проектам замахнуться на более сложные и продуманные образовательные модели. Сработал эффект «длинной воли»: многие из этих школ концептуально готовились и вынашивались годами, начиная с середины 2000-х.

Произошла легитимизация проектирования образования: школы активно разрабатывали и публиковали свои концепции, модели выпускника, образовательные программы, они показали, что можно работать в рамках ФГОС, но при этом делать больше — конструировать образование под конкретные цели и ценности. Это вдохновило и другие школы на рефлексию и проектирование.

«Новые школы» заявили о себе не просто как частные учреждения, а как проекты с концептуально проработанной образовательной моделью. Они стремились не просто учить, а создавать образование «по уму» — с чёткой философией, ценностями, средой и педагогическим дизайном.

7. Стремление к созданию новой элиты и национального престижа

Некоторые проекты были мотивированы амбициозной целью — воспитать новую российскую элиту, конкурентоспособную на глобальной арене, способную поступать в лучшие университеты мира.

Это была попытка создать отечественные аналоги легендарных британских пансионов или таких учебных заведений, как СУНЦы (Специализированные учебно-научные центры), но с акцентом не только на интеллект, но и на лидерские качества, «силу сообщества» и организационную культуру, желанием внести свой вклад в новый мировой порядок.

Отличительные характеристики «новых школ»

1. Масштаб амбиций и системный подход

Школы заявили о себе как о флагманских проектах, претендующих на изменение образовательного ландшафта. Это однозначно «антибутиковые» проекты, выходящие далеко за пределы узкого профессионального круга или отдельной локации.

Они строились не просто как учебные заведения, а как целостные образовательные системы с продуманной концепцией, архитектурой, управлением и педагогическим дизайном.

«Однозначно заслуга „Летово“ в том, что они задали рамку: „нельзя взять и открыть школу“. Нужно, во-первых, вводить образовательную команду уже на этапе проектирования и строительства здания. Поскольку разработка образовательной концепции, программ учебных дисциплин — все это занимает длительное время. И только после этого можно приступить к набору педагогического коллектива. Сама по себе идея сбора образовательной команды за два с половиной года до открытия школы в то время была, безусловно, инновационной. И не только сбор, а намеренное широкое совместное исследование отечественного и международного опыта, с поездками, встречами с коллегами из других стран. Сейчас это видится как норма. Тогда это точно нормой не было. ...», — Дмитрий Фишбейн.

2. Архитектура здания

Пространство проектируется осмысленно, отражает философию школы и поддерживает образовательные процессы. Архитектура становится частью педагогической концепции, а не просто красивой «коробкой» для занятий.

«Педагоги в самом начале испытывают когнитивный диссонанс в новой архитектурной среде школы: занятия в открытом пространстве, визуальный доступ в классный кабинет, атриум как место публичного урока, павильон в школьном дворе, консультация в переговорном модуле, отсутствие фронтальной расстановки парт и т.д. Через полгода меняется стиль общения с классной группой, ломается противопоставление учитель и ученики, образование „затекает“ во все углы и переходы школы, „выплескивается“ на улицу, за пределы школьного двора, появляются новые пространства возможностей — там где учитель и ученики, там созревают образовательные задачи, пространство поддерживает новые форматы общения...», — Максим Аникеев.

3. Звёздный педагогический состав

Активный рекрутинг «звёздных» педагогов, привлечение молодых и амбициозных кадров, хантинг персонала не из образовательной отрасли — из бизнеса и науки.

Создание условий для профессионального роста: супервизия, обучение, низкая нагрузка, ассистенты педагогов, комфортная среда. Высокая текучесть кадров — «новая школа» часто становится «кузницей» педагогических талантов.

Alumni эффект: ушедшие из «новых школ» педагоги сохраняют между собой личные связи, создают сообщества, поддерживают друг друга и после увольнения.

«Наша волна, можно сказать, создала стратегию профессионального развития педагога, а не повышение квалификации для галочки...», — Кирилл Медведев.

4. Открытость и активная коммуникация

Непривычная для отрасли публичность: выпуск годовых отчётов школ, активные соцсети, регулярные экскурсии для людей извне, открытые мероприятия для широкого образовательного сообщества.

Готовность делиться опытом (обучение коллег, конференции, практика экскурсий по новым школам) — в отличие от традиционных закрытых от внешнего мира муниципальных и частных проектов.

«Эти школы стали объектом обсуждения. На их примере было можно в целом поговорить о роли школы, что она должна и не должна делать. И эти школы во многом сами хотели „подставиться“ под обсуждение. И сообщество новых школ, оно с удовольствием отнеслось к такой практике: сейчас его пообсуждаем, разнесем... Но это прикольно. Школы „новой волны“ дали материал поговорить о смыслах в образовании. Ведь 2014-2015 год — это был период технооптимизма. Все обсуждения — они были про будущее. Про то, как может быть устроено будущее, школа будущего, образование будущего. Разговор о будущем был чем-то вполне безопасным. Будущее тогда воспринималось как что-то безопасное. О проблемах настоящего говорить сложно, а о будущем легко ...», — Константин Серегин.

5. Экспериментальный характер и рефлексия

Школы позиционируют себя как лаборатории педагогических инноваций: заново собирают базовые подходы (отбор, система оценивания, расписание, баланс комфорта и академической успеваемости), находятся в постоянном поиске, корректировке моделей, декларируют готовность к ошибкам.

«Мне кажется, что образование — это процесс созидания. Когда приходят много людей, у которых есть идеи и общее понимание проблемы, они могут договориться и сделать что-то новое, в чем много новой энергии. Эта энергия двигает всех вперед,

происходит развитие, инновации.

Это, в основном, за счёт уже накопленной энергии, и скорости, и темпа, которые сложились на пути неофитов, которые пришли и думали, что они сейчас сделают что-то грандиозное. Но образование — такая сфера, где сначала тебе нужно просто набить шишки и понять, что многие твои идеи не работают. Стоит набраться определенного уважения и пиетета по отношению к тем, кто что-то уже сделал. Тогда у тебя появляется реально значимое творчество, возникает зрелость. Зрелость всегда возникает на пути ошибок. И все должны этот путь пройти, чтобы достичь чего-то.

Тоталитарные системы образования не умеют развиваться. У них нет механизма внутреннего развития. Всё построено на защите от ошибок, на защите от наказания. В этом нет развития. Поэтому моя надежда в образовании всегда связана с инициативами, которые происходят от безумных людей, которые хотят что-то менять. В общем, от капитализма...», — Арам Пахчанян.

Главное отличие волны новых школ от традиционных — системность замысла, ресурсная обеспеченность и амбиция изменить образовательную реальность, а не просто дать знания.

Влияние «новых школ» на отрасль в целом

Несмотря на весьма короткий период расцвета, «новые школы» оказались достаточно заряженными, чтобы изменить траекторию не только частного образования в России, но и повлиять на муниципальные школы. У чиновников, директоров традиционных учебных заведений, экспертов профессионального сообщества, — наконец появился интересный объект для наблюдений и рефлексии, а у частных образовательных инициатив — мощный вдохновляющий ориентир, открывающий двери на новые рынки. Перечислим наиболее яркие «следы», появившиеся на теле консервативного школьного института под давлением описываемого феномена.

1. Появился стандарт образовательной среды

Яркое, эффектное, инфраструктурно- и технологически насыщенное здание школы — уже устоявшийся атрибут отрасли, возникший, безусловно, на плечах «новых школ».

Как следствие: бум строительства новой школьной инфраструктуры в стране; появление десятка региональных «стандартов архитектуры и дизайна школ», обязательных для применения в новом строительстве; новые федеральные проекты «кампусов мирового уровня», буквально копирующих средовой подход «новых школ».

«Мне кажется, один из эффектов — это отношение к пространству. Появилось целый набор представлений о том, как могло бы выглядеть современное образовательное пространство. Школы изменили норму. Школы той волны, что мы обсуждаем, они выступили бенчами, витринами для того, чтобы продемонстрировать эти подходы в разной своей палитре...», — Кирилл Медведев.

«И добавлю про связанность архитектуры и образовательной среды... Мы сделаем такую красивую школу не потому что хотим, чтобы она была красивой. Она потому такая красивая и насыщенная, потому как таковую требует модель образования...», — Марк Сартан.

2. Вырос ассортимент финансовых инструментов школы

В основе «новой школы» лежит меценатство или частно-государственное партнёрство (ГЧП), а не чистая коммерция или исключительно бюджетное финансирование.

Школа получила набор дополнительных инструментов, обеспечивающих ее финансовую устойчивость: эндаумент-фонды, клубы выпускников, стипендиальные программы, модель увеличения емкости школы (и выручки) за счёт гибридных форматов, практика получения дополнительных доходов от лекций, экскурсий и пр.

Возможно, неслучайно именно на период развития «новых школ» пришлось революционное решение по выравниванию государственных дотаций аккредитованным государственным и частным школам.

Появились инструменты финансирования не только образовательных, но и социальных инициатив школы.

«Появление новых школ, которые поддерживают инклюзивные практики и финансируют специалистов инклюзивного образования, персонализированного обучения, делают доступным ресурс образовательного развития для детских групп, традиционно нуждающихся в особой педагогике, что выравнивает ландшафт образовательных возможностей. В этом новое прочтение понимания элитной школы как индивидуальной площадки развития для каждого ученика, смещение фокуса с академических результатов, побед и рейтингов, на вклад в судьбу растущего человека, создание индекса счастья в школьном образовании...» — Максим Аникеев.

3. Изменился баланс приоритетов внутри образовательной модели школы

Внятно артикулированный акцент на субъектности, самоопределение, soft skills, при высоком внимании к академическим результатам.

Индивидуализация обучения: тьюторское сопровождение, гибкие учебные планы, проектная деятельность.

Развитие смешанных форматов: очное, заочное, дистанционное обучение, экстернат, сетевое взаимодействие — как ответ на поиск наиболее эффективной модели распоряжения временем ученика и педагога.

Значимость субъектного выбора: когда способность ученика сделать выбор (расписания, профиля, педагога, формата обучения, места) позиционируется как самостоятельный значимый образовательный результат.

4. Появилась новая интерпретация селективности

«Новые школы», безусловно, селективные: но отбор учащихся, в первую очередь, ведется по ценностным критериям, а не только академическим успехам.

Укрепились практика «слепого отбора»: когда выборка учащихся ведется без оглядки на платежеспособность родителей. При этом получили беспрецедентное развитие стипендиальные программы, позволяющие сделать образование доступным для талантливых детей из разных экономических слоёв общества.

«Несмотря на то, что „новые школы“ часто предполагают оплату за обучение, многие из них предпринимали усилия для доступности качественного образования...

Неправильно, если образовательное разнообразие в арсенале только тех, у кого есть деньги. И с этой точки зрения „новые школы“ сделали большой вклад в выравнивание возможностей: через стипендии для детей, и скидки на обучение, и создание пансионатов для проживания детей из регионов...», — Рустам Байбурин.

«Впервые „Новая школа“ сделала попытку создать неселективную школу по академическому принципу. Принципом набора стал не академический уровень, а соответствие ценностей семьи со школой, со всеми плюсами и минусами этого подхода... Но само по себе заявление: „Нам важнее, что собой представляет ребенок, насколько семья согласна с моделью школы, насколько школа оценивает ценности семьи сходными со своими“, — мне кажется, это абсолютная инновация, такого раньше точно не было. И это, несомненно, очень сильно повлияло на всех остальных...», — Дмитрий Фишбейн.

5. Произошла нормализация инноваций

Перманентно «пересобирать» школу, искать все более эффективные решения, сомневаться, тестировать, каждый раз заново ловить баланс почти что антагонистов «счастье VS академические успехи» — больше не признак слабости, а признак высокого потенциала и профессиональной смелости образовательной команды.

Рефлексия, в целом ставшая значимым и регулярным инструментом для развития.

Стратегирование — на уровне коллектива, а не только директора и инвестора.

«Рефлексия стала отдельным инструментом. Постоянная стратегическая работа, семинары с коллективом на тему того, как мы движемся, чего мы добиваемся. Мне кажется, это не было нормой для школ, и теперь стало...», — Кирилл Медведев.

6. Возникла новая управленческая модель школы

«Новые школы» стали «кузницей кадров» для отрасли. Столкнувшись с «утечкой мозгов», уязвимостью, они смогли отстроить классические для бизнеса HR-процедуры (рекрутинг, onboarding, assessment, непрерывное обучение и пр.), тем самым нащупав новый баланс между стабильностью коллектива и достаточной степенью разнообразия людей в нем. Школа теперь не обязательно «служение» для педагога, не призвание — а нормальная увлекательная работа.

В корне изменился менеджмент школы: разделение функций академического и процедурного директора школы, управление на базе данных и метрик, риторика про устойчивость, про системность управления, воспроизводство управления, механики долгосрочной устойчивости. Появились показатели, оцифровывающие широкий спектр результатов работы школы: не только академические, но и социальные, управленческие (текучесть кадров, уровень удовлетворенности персонала, рейтинг школьных кружков, модели компетенций и пр.)

Появился «школьный» маркетинг — как новый язык общения с окружающими школу аудиториями. Не спонтанно растущая репутация, а активно модерируемая, управляемая бренд-платформа школы.

Новые школы видели свою миссию не только в собственном успехе, но и в трансляции опыта, развитии экосистемы образования в стране. Эта и другие причины привели в образование не-педагогов. Учредители и управленцы новых школ часто приходили из бизнеса, консалтинга, предпринимательства.

Впервые возник концепт «продюсирования школы», создания с нуля. Социальное, инженерное конструирование образовательного проекта. Это в корне изменило представление о том, как можно запускать и развивать школу.

«Вопрос управленческих показателей, метрик, измерителей — он, наверное, тоже актуализировался, потому что пришли бизнесмены, которые хотели, чтобы это была какая-то система, показывающая, как движется, управляется школа, чтобы можно было понимать результат...», — Кирилл Медведев.

«Идея того, что у школы могут быть проектировщики, могут быть команды..., что это менеджерский управленческий проект... интересный, который надо спродюсировать, выставить... что запуск школы — это вообще-то отдельная тема для обсуждения. Сама тематика „запуска“ школы, мне кажется, зазвучала впервые...», — Константин Серегин.

«Тема благополучия педагога вообще никогда раньше не звучала в публичном пространстве. „Счастливый взрослый — счастливый ребенок“ — это совершенно новая формула управления в школе. Это привлекло в школу и до сих пор удерживает там лучшие кадры...», — Мария Звягинцева.

«Может, нескромно, но мне кажется, наш маркетинг стал одним из первых классных в школах. Мы вообще стали задавать бенчи: что такое маркетинг школы, что такое Tone of Voice, как можно разговаривать с аудиторией. Да, маркетинговые команды школ стали прямо как у взрослых. Мне кажется, такого раньше не было...», — Кирилл Медведев.

7. Разоблачили главный миф о частном образовании

За редким исключением, частная школа в России ассоциировалась в первую очередь с удобством, комфортом, сообществом отобранных по социальному и финансовому статусу детей. И впервые «новым школам» удалось преодолеть этот миф, заявив об амбициозной и академически успешной школе. Удалось создать совершенно иной образ частного образования в России.

«Мне кажется, мы прямо „ударили автопробегом по бездорожью“ в части мифологии частных школ: „Потребитель всегда прав“, „В частном образовании нет сильной математики“, „Частная школа — золотая клетка“, просто комбо каких-то домыслов про прибыль и коммерческий успех...», — Кирилл Медведев.

Кажется, что этим немногочисленным героям образовательного фронта хватило смелости взять на себя риск болезненных изменений в отрасли. Подстегнутые вдохновением, профессиональным куражом — им удалось протестировать сразу несколько давно назревших гипотез школьного академического и социального обихода.

Ограничения и риски феномена «новых школ»

Что не получилось из задуманного, с какими ограничениями столкнулись первопроходцы образовательного рынка продуктивных 10-х годов, почему не удалось масштабировать их инициативы? Абстрагируясь от внешних политических обстоятельств, хотели бы разобраться и во внутриотраслевых причинах. Перечислим наиболее значимые из них. Это, в первую очередь, финансовые, кадровые и управленческие риски.

1. Несмотря на фандрайзинговую изобретательность менеджмента школ, успешность проектов по-прежнему зависит от ресурсов одного донора.

В годовом отчете 2023–2024 гг. «Новой школы» заявлено, что дотации и стипендии благотворительного фонда «Дар» составили 27,4%. А это, пожалуй, самый успешный игрок рынка, сумевший не только ощутимо разнообразить источники своих доходов, но и сбалансированно, оптимально построить свою расходную модель. Смеем предположить, что у остальных игроков финансирование за счёт моно-донора доходит до 2/3 бюджета.

«Для того, чтобы вырастали такие школы, необходимо, чтобы за это кто-то платил. За новшество нужно платить. Новшество — это риск, который не окупается, в общем-то...», — Владимир Погодин.

В марте 2025 года основатель и ключевой инвестор школы «Летово» Вадим Мошкович был заключен под стражу; на конец года он по-прежнему находится под следствием. Мы можем только догадываться, сколько сил требуется менеджменту школы, чтобы поддерживать свою жизнеспособность, не роняя уровень амбиций и качества образования.

В феврале 2025 года по подозрению в мошенничестве задержали Юрия Ускова, учредителя и инвестора института и школы ISpring. Юрий, к счастью, был освобожден из-под стражи, однако уголовное дело до сих пор не закрыто. Можно предположить, что это повлияло на приостановку развития детского сада корпорации, задержку ввода в эксплуатацию нового корпуса школы.

Учредители группы компаний «Самолет» тогда же отказались от строительства школы в Дубае (ОАЭ), проведя до этого громкий архитектурный конкурс, презентовав международному сообществу эффектную концепцию школы.

Лицей-интернат «Подмосковный», созданный бывшим владельцем ЮКОСа Михаилом Ходорковским, 6 ноября 2025 года был обращен в доход государства решением Мещанского суда Москвы. Но Лицей свою работу не приостановил, проходит процедуру перерегистрации.

Весной 2026 года учредители школы «Новый взгляд» (группа компаний «Регион») заявили о закрытии проекта, не прожившего и два полных учебных года. Инвестировав не один миллиард рублей в строительство нового здания и запуск школы, учредитель,

«зафиксировал» убыток и отказался от дальнейших планов развития образовательного проекта.

В начале 2026 года прекратила свое существование и Brookes International School — частная школа, развивающая международный трек и ранее благополучно пережившая не только ковидный период, но и кризисные года начала военной операции, с усилившимся давлением на проекты с иностранным учредителем.

Так и не открылась широко анонсированная в 2024 году школа «Rybakov Moscow», под нужды которой структурами Игоря Рыбакова было выкуплено здание в Москве, на ул. Ботанической, где ранее располагалась Brookes International School. Потеря здания оказалась решающим фактором в закрытии одной школы и не помогло открытию другой.

В апреле 2026 года русскоязычный интернет бурлил обсуждением закрытия школы Le Sallay, созданной во Франции Сергеем Кузнецовым. Школа заявила о своем банкротстве, так и не завершив учебный год, не выплатив задолженности по зарплатам педагогам.

Очевидно, что образовательный рынок становится токсичным, «опасным» для амбициозных предпринимателей, их благотворительные инициативы в нашей отрасли активно сворачиваются. Тем большее наше восхищение тем проектам, что продолжают развиваться.

2. Конфликт между долгими циклами созревания образовательной модели и ожиданиями инвесторов.

Каждый второй эксперт указал на уязвимость, по сути, заложенную по дефолту в самой идее новаторской школы:

Это объективно длинный срок, требующийся для отладки образовательной и финансовой модели — не у каждого инвестора есть такой объем терпения и ресурсов; результаты зачастую нужны здесь и сейчас. Не зря консервативность школы как института, в первую очередь, связывают с длинным сроком «производственного цикла» — минимум 11 лет.

Это острое желание инвестора вывести школу на самоокупаемость (что понятно в условиях нарастающих политических и экономических рисков) — что влечет за собой деградацию образовательной, социальной компоненты в пользу коммерческих проектов.

Это конфликт между миссией школы, декларируемыми ценностями и ... доминирующим в обществе представлении об оценке результатов деятельности школы: средний балл по ЕГЭ, успехи в олимпиадах, процент выпускников, поступивших в престижные ВУЗы. Со временем давление «академических» ожиданий родителей усиливается — и не каждый инвестор способен оказаться равнодушным к такой обратной связи, он требует роста академических результатов любой ценой.

«Даже школам новой волны с большими ресурсами для того, чтобы дозреть до уровня предъявления себя, нужно много времени...», — Марк Сартан.

«Частные школы, созданные благотворителями, не вышедшие на самоокупаемость или не собравшие внушительный эндаумент в первые пять-шесть лет работы, находятся в зоне риска. Учредитель может потерять интерес, капитал, внешние обстоятельства могут стать непреодолимой силой, которая разрушит школу. Частной школе, которая хочет заниматься инновациями и хочет оставаться доступной по стоимости, демократической школой нужен эндаумент, нужен профессиональный управляющий этим капиталом, нужен внешний экспертный совет директоров, нужен замотивированный и заинтересованный в результатах работы школы управляющий совет из топ-менеджеров. В отсутствие всего вышесказанного мы можем столкнуться с полной деградацией школы или даже с ее закрытием...», — Мария Звягинцева.

3. Дисбаланс в распределении ценных педагогов

Стремительно стареющий педагогический контингент, регуляторные ограничения на доступ в школу специалистов без педагогического образования создают весьма тяжелую ситуацию для всех школ страны. При этом отраслевой «хантинг» усугубляет проблему, истощает и так небогатую кадровую экосистему отрасли. В экспертных интервью напрямую говорится про отток молодых и инициативных педагогов в «новые школы», которые умеют «переманивать». Муниципальная система теряет людей, рынок становится перекошенным: несколько школ получают «сливки», остальные беднеют.

4. Высокая «текучесть» кадров внутри самих «новых школ».

Многие описывают феномен «кузницы кадров»: школа дает сильный старт новичкам, инвестирует существенные ресурсы в пришедших людей, но те, поработав пару лет уходят. Помимо волны отъезда учителей из страны в 2022-2023 годах, эксперты называют следующие причины негативного перетока: перегруз, несовпадение ценностей, «переобещанные» условия, сложная структура управления. Как результат — «институциональная память» школы не формируется, команды разлетаются, школа циклически «начинает сначала».

5. Управленческие и модельные риски.

«Гиперсреда» (инфраструктурная и технологическая насыщенность) угрожает целостности обучения. Подняв на щит способность к «выбору» (выбрать образовательный профиль и со временем изменить свой выбор; режим учебы, педагога, набор внеурочной активности, учебного помещения и пр.) — школы, безусловно, сделали огромный шаг к субъектности, самооценности человека внутри системы. Но за этими выборами не всегда стоит способность «трудиться» и доводить до результата; из фокуса упускается сам навык «учиться». Более важным становится образ школы, чем её сущность; появляется «глянец без глубины».

Маркетинг сильнее образовательного результата. Отрасль воспринимает феномен «новых школ» как набор впечатлений, эмоционально насыщенный бустер отрасли, а не как подтвержденную практику, пригодную для масштабирования. Это приводит к росту скепсиса: несмотря на экскурсии, семинары и конференции, очевиден дефицит реальной аналитики, продуктивной рефлексии относительно наработанного школами методического и социального «капитала». Будто лаборатория, но без доказательной базы.

«Нет открыто опубликованной рефлексии, пространства для публичного ее обсуждения. Открытой аналитики нет... Что получилось, что не получилось. Мне, как минимум, точно было бы интересно это прочитать ...», — Рустам Байбурин

6. Уникальность школ означает сложность их масштабирования

Несмотря на всю демократичность замысла (сообщества, собранные на базе общих ценностей), каждая школа из «волны» довольно быстро уперлась в потолок своих возможностей: в первую очередь, кадровых, во вторую очередь — финансовых. Только один игрок — «Точка будущего» — решилась на открытие «близнеца» в другом регионе (новая школа будет запущена в эксплуатацию в 2026 году). Школа «Летово» запустила детский сад и начальную школу — но это, скорее, развитие образовательной модели, а не тиражирование. Эксперты указывают на «русское проклятие»: мы можем подковать блоху и запустить космический корабль, но не способны наладить производство обыденных, рутинных, жизненно важных предметов обихода.

«Летово» — это очень-очень хорошая школа для разных детей. Но во всей России может быть только одна школа „Летово“. Второй уже даже во всей России, я бы сказал, места нет... Создавать такого рода частные школы без стратегии тиражирования, без понимания того, как это превратиться в школу „для всех“ очень сложно...», — Арам Пахчанян.

7. Узкий край соприкосновения с государственным сектором

Хотя «новые школы» декларировали доступность, эксперты признают: селективность сохраняется, а большая часть родителей не может участвовать в таких проектах. Формируется сегмент «элитного гуманистического образования», оторванный от реальных проблем массовой школы. Усиливается социальное расслоение внутри отрасли. Инновации не транслируются, а вызывают отторжение у массовой школы. Частный сектор замыкается на себе. Свободный бюджет школ «волны» создает модели, которые невозможно повторить муниципальным игрокам. Отрасль видит декларацию новой «нормы», которая практически недоступна большинству, отчего формируется фрустрация и цинизм.

«Фундаментальное решение проблем (образовательного неравенства, расслоения, — прим. автора), конечно, состоит в том, чтобы снизить спрос (в лучших частных школах, — прим. автора). Это можно сделать только одним способом. Повысить уровень образования других школ. Или спровоцировать создание новых хороших школ...

Мы считаем, что невозможно одной школе быть очень хорошей, если у тебя нет хорошего образования в стране. Эта ситуация нестабильна. Это может продолжаться год, пять, десять, но рано или поздно у тебя начнутся проблемы. Кадровые проблемы... проблемы с общей ментальностью, восприятие, что хорошо, что плохо. И ты потеряешь рано или поздно возможность развиваться.

Поэтому хорошие школы должны заниматься не только собой, но и развитием экосистемы, в которой они живут. Это мое глубокое убеждение и это, вообще говоря, опыт всех стран. Есть глобальное исследование, подтверждающее, что частные школы во всех странах не сильно лучше государственных. По академической успеваемости, по крайней мере. Где-то лучше, а где-то хуже. Но сильной разницы нет. Это гипотеза, что у частных школ больше ресурсов, у них больше возможности экспериментировать, двигаться вперед — она себя не оправдала. Невозможно быть сильно лучше, чем окружающая образовательная среда...», — Арам Пахчанян.

8. Низкая степень кооперации школ новой волны

Информационная открытость, большое число тематических конференций с непосредственным участием «новых школ», тем не менее не привели к значимым совместным проектам, интеграции, созданию сообщества, способного усилить влияние идей новых игроков на отрасль. Неоднократно говорили про «отраслевые стандарты», которые позволят предотвратить конкуренцию за педагогические кадры или объединить усилия в поиске оптимальной модели персонализации обучения. Но интересы школ новой волны так и остались в границах собственных образовательных проектов.

«И вот, мне кажется, некоторая, если хотите, трагедия этого периода заключается в том, что очень мало кто эти эксперименты или результаты этих экспериментов описывает. Мне кажется, это достаточно интересный материал, такой этнографический: как происходило становление тех или иных технологий, которыми сейчас эти школы гордятся; на какие грабли успели наступить; в какую сторону сходили, что получилось, что не получилось, за что не надо заново браться. И ведь следующие школы, что открываются, перед ними стоят точно такие же вопросы: не дерзнуть ли нам и осмелиться на тьюторство, „заочку“, гибриды... И вокруг есть люди, которые в течение последних десяти лет, вообще-то, собаку на этих вопросах съели. И да, где-то на конференциях они про свой опыт рассказывают, но по большому счету... нет отраслевой рефлексии, открытой аналитики нет...», — Рустам Байбурин.

Заключение

«Новые школы» задали отрасли новые стандарты среды, управления, HR-процессов и обнажили ключевые риски: зависимость от одного донора, длинный цикл созревания модели и перегрев рынка педагогических кадров.

Входя в школьный проект, имеет смысл сразу планировать не только строительство «красивого здания», но и создание устойчивой управленческой архитектуры: финансовые и образовательные метрики, HR-стратегию, эндаумент, вклад в региональную образовательную среду, даже маркетинг.

Если воспринимать школу не как «затрату» или имиджевый жест, а как сложный социальный продукт с измеримыми эффектами: от удержания талантов в регионе до выстраивания нового типа городских сообществ, — инвестиции в неё сравнимы по значимости с крупными инфраструктурными проектами и могут стать для бизнеса источником долгосрочного влияния и репутационного капитала.

Основатели новых школ, их педагоги, родители, чиновники, традиционные школы — мы уверены, все были преисполнены ожиданий, предвкушали выход из институциональной колеи, с воодушевлением наблюдали за экспериментом. «Новая волна» по-своему дала ответ в поиске баланса между «ценностью детства, счастья взросления» и «академическим результатом», стала бустером для целого поколения ребят и взрослых. Мы, безусловно, восхищены смелостью и амбициозностью авторов новых школ. Но период предсказуемости и благополучия оказался пока слишком мал, чтобы закрепить те достижения и находки, что удалось нащупать первопроходцам. Отраслевой маятник качнулся в «консервативную» сторону, но рано или поздно пойдет в обратном направлении. Дождемся.