

Life/образование/  
Мошкович/Летово

# Открытое пространство

Зачем **Вадим Мошкович** строит некоммерческую частную школу стоимостью \$50 млн.

*Продавая в прошлом году 2500 га земли и жилой квартал в Новой Москве, Вадим Мошкович оставил в собственности 20 га земли вдоль берега реки у деревни Летово. Но не для себя лично. Здесь появится школа для 1000 детей со всей России, кампус с пансионом для учеников и домами для учителей. В сентябре 2018 года должен прозвучать первый звонок. На строительство и подготовку Мошкович выделил \$50 млн. Еще \$150 млн он вложил в эндаумент-фонд, задача которого — софинансировать обучение одаренных детей. «Я хочу обеспечить равный доступ к знаниям», — объясняет владелец группы компаний «Русагро» (№38 в списке Forbes, состояние — \$2,3 млрд).*

➔ Мой сын учится на первом курсе университета, я вижу, как он напряженно трудится, но однажды на мой вопрос «Как тебе?» он ответил: «Папа, я в раю». Вот этой фразой можно выразить основную миссию нашей школы — сделать так, чтобы любой ученик мог сказать: «Я в раю».

Вопросом, что такое хорошая школа, я задался в 2006 году, когда мы закончили скупку земли в Коммунарке и подготовили проект «Город-солнце». По ходу создания генплана стало понятно, что нам нужно построить около 50 школ. Мы решили, что хотим строить хорошие, красивые школы. Но школа — это не только здание. А можно ли как-то описать дух школы? Я пошел к знакомым выпускникам 57-й школы, которую сам окончил. Школа известная, выпустила много талантливых людей, кто-то возглавляет кафедры и факультеты в лучших вузах и даже целые институ-

ты — посоветоваться и поговорить есть с кем. Мы потратили несколько месяцев, чтобы понять, что такое наша 57-я школа. Попытались сформулировать вместе с ее руководством. Процесс был достаточно продуктивным, но возникло больше вопросов, чем ответов.

Тогда я обратился к консультантам, заключил годовой контракт с McKinsey. Мы начали разработку концепции, провели интервью с директорами десятков школ России, поехали смотреть лучшие школы по всему миру — те, которые занимают первые места в рейтингах. Англосаксонские школы — это классика, наиболее устоявшаяся и структурированная система, прошедшая обкатку временем. В Англии лучшим школам уже более 500 лет. Но совершенно уникальные, при этом довольно молодые школы есть, например, в Скандинавии. В итоге мое понимание современного образования сильно изменилось.

Первое: в лучших западных школах хранителем знания, как и чему учить, является школа, а не учитель. Это ключевое отличие. «Выпадение» любого, даже самого талантливого учителя не приводит к потере качества обучения. У нас же наоборот. Второе: лучшие школы имеют свою устойчивую и уникальную позицию в общегосударственной системе образования. Существуют не вопреки и не в параллельном мире, часто служат моделью для других. Третье: сильнейшая сторона таких школ — этика, ценности, умение их системно транслировать. Четвертое: навыки. Детям дают не только знания, но и учат пользоваться этими знаниями. Например, формируют опыт решения проблем, связанных с рисками. Готовят к тому, что для современного человека это чаще всего умение действовать в условиях неопределенности. Учат, как делать выбор, принимать решения. То есть учат мыслить, самостоятельно пользоваться инструментарием, а не готовыми шаблонами.

И пятое: хорошая школа — это организация, которая постоянно себя совершенствует. Система с непрерывной обратной связью. Школа Raffles в Сингапуре — одна из первых в мире по числу детей, поступающих в лучшие университеты мира. И там все время тестируются и ученики, и учителя, и методики.

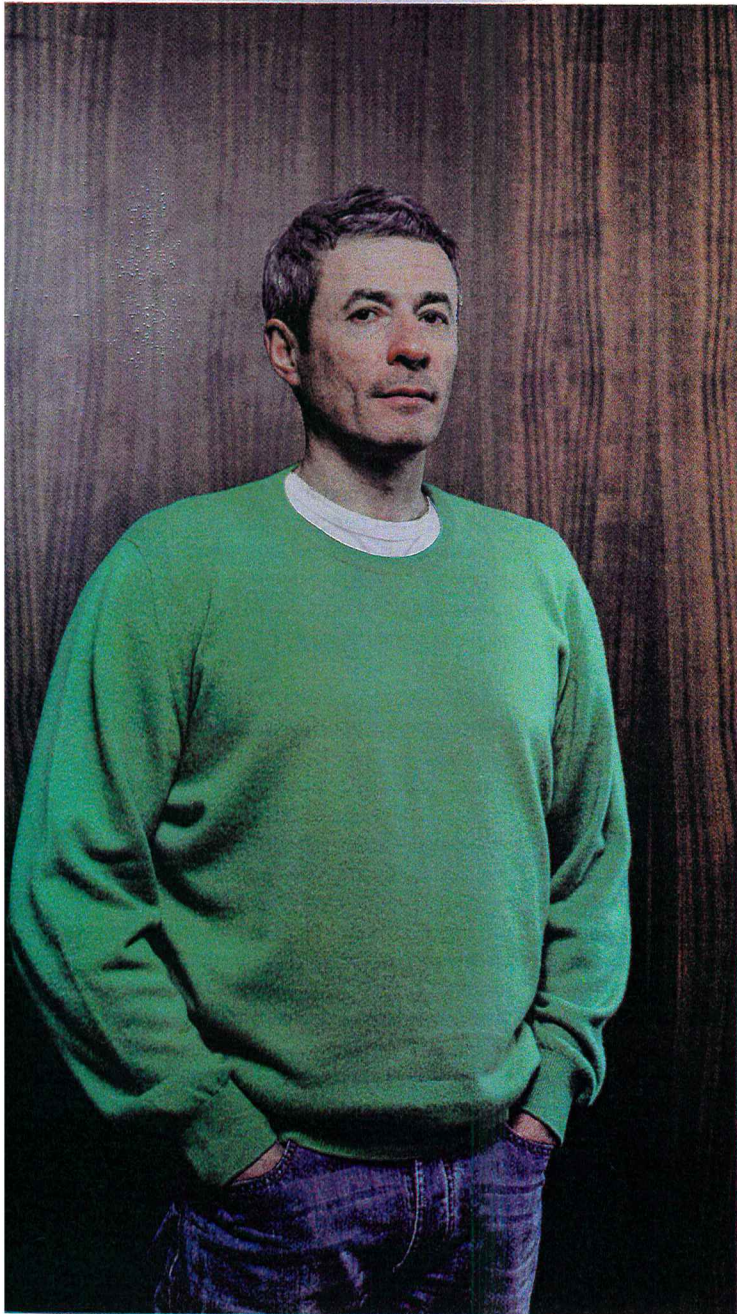


Фото Арсения Несходимова для Forbes, иллюстрации предоставлены архитектурным бюро «Атриум» (Atelier PRO)



Например, есть комната, где установлено 30 камер: записывается урок, потом анализируется — методика, стиль, темп работы, качество усвоения. Идет постоянное осмысление процесса: замеры, доработки, внедрения и так далее.

В результате шесть лет тому назад у меня сформировалось устойчивое желание построить свою школу. Интегрировать все лучшее в российском и международном опыте. Прошлой осенью мы провели конкурс: собрали с помощью архитектурных консультантов КБ «Стрелка» 15 ведущих международных архитектурных бюро, специализирующихся на школах. Жюри проголосовало за проект голландских архитекторов Atelier PRO — здание, напоминающее трехлучевую звезду. Учебные классы,

творческое и спортивное крыло объединены атриумом, который может служить зоной отдыха, актовым залом и театральной сценой. В апреле мы начали вбивать сваи под фундамент и к началу 2018 года должны построить и школу, и кампус.

У школы «Летово» уже есть два директора. Изначально вакансия была одна. Мы организовали многоэтапный всероссийский конкурс, в нем участвовали почти 2000 учителей и директоров со всей России. Я встречался с кандидатами из финальной двадцатки, но так и не выбрал директора. Никто не подошел. «Летово» требовался человек с редкой компетенцией — стратегическое видение плюс умение разбираться в деталях и понимание, что и как делать с нуля.

**Школа «Летово» сможет принять 1012 учеников, для преподавателей построят 110 квартир**

А у Михаила Мокринского, работавшего в нашей отборочной комиссии, — полный набор этих качеств. Он 20 лет руководил школой №1535 и сделал ее одной из лучших в Москве, лидером многих рейтингов. И я предложил ему стать директором «Летово». Второй директор — Решат Ариель, создавал и возглавлял школы в Европе и Азии. У него богатый опыт построения практик, стандартов, процедур и участия в международных комиссиях по аккредитации. Мы его пригласили, чтобы не упустить ничего важного из международного опыта

## Life/образование/ Мошкович/Летово

и с целью избежать известной ошибки — не изобретать велосипед.

Два директора нужны еще и потому, что школа у нас билингвальная — преподавание будет и на русском, и на английском языке. Все 200 учителей еще не приняты, но к сентябрю этого года мы сформируем костяк — примерно 30 учителей. Подготовим программы, учебные материалы и начнем обучение. Мы посмотрим, как дети усваивают знания и навыки по нашим методикам, что надо давать быстрее или медленнее, какие форматы обучения и ресурсы наиболее эффективны и обеспечивают высокую мотивацию. К открытию школы «Летово» мы протестируем и отберем лучшее из лучшего.

Почему обучать мы будем с 7-го по 11-й класс? Я занимаюсь бизнесом, и здесь для меня, как и в бизнесе, важен результат и важны измерители. Они для учеников прозрачны: сделал — не сделал, сдал — не сдал. Если у тебя есть талант и мечта, готов ли ты трудиться? С 12 лет еще не поздно превратить мечту в достижения высочайшего уровня и уже можно опираться на ответственность и самостоятельность. И для учителей все прозрачно: помогай детям ставить высокие цели и добиваться их выполнения.

Основной набор пойдет в 7-й класс. Добор, особенно в первые годы, — во все другие классы. Так как школа рассчитана не только на Москву, но и на всю Россию, мы сделаем все, чтобы возможность попробовать себя, сдать экзамены была у каждого ребенка по всей стране. Будем участвовать в системе школьных олимпиад, построим интерактивную дистанционную сеть, пойдем разными путями. В России каждый год в 7-й класс переходит более 1 млн детей. Лучшие из них — наша целевая аудитория.

Главное — ребенок должен хотеть учиться, показать способности к обучению. Наша школа — для мотивированных детей. И школа оставляет за собой право исключать учеников. Бескомпромиссным надо быть в вопросах академической честности и в целом в вопросах морально-этического плана. Отличное знание английского языка при поступлении очень желательно, но тут

Мы хотим научить детей быть самостоятельными, достигать целей.

Но я все это затеял не для того, чтобы менять окружающий мир

многое может зависеть от школы, а не от самого ребенка, так что можно учесть и языковые способности, потенциал, динамику конкретного ученика.

Вступительные тесты разрабатываются коллективом учителей, как и каждый учебный курс. Мы бомбардируем проект со всех сторон, выявляем слабые места, доделываем, чтобы получить целостные междисциплинарные решения. В России сейчас лучшее школьное образование держится на личностях, часто на учителях-«звездах». Однако не всякая «звезда» готова работать в команде. Такие, к сожалению, нам не подходят. Но Россия богата талантами, у «Летово» уже сложилась своя команда — сильный, увлеченный коллектив. И у меня есть уверенность, что мы будем успешны.

Впереди еще много работы, скажем так, на уровне менеджирования. Нужно определиться с руководителями кафедр, проектов, с их специализацией. Решим, кто будет заниматься системным улучшением уровня преподавания, системной оценкой. Как в Raffles, мы будем регулярно проводить тесты, анализировать, решать, как лучше настраивать знания, их передачу, методики, подходы, стили. Предстоит большая работа. Она и сейчас идет каждый день. Я сам достаточно глубоко погружен в процесс и уделяю школе столько времени, сколько требуется.

У нас налажены связи со школами в Англии, Америке, Сингапуре. Директора лучших школ из этих стран входят в экспертный совет «Летово». Наши дети и учителя будут ездить везде, где есть интересный, заслуживающий изучения опыт. Мы наладим сотрудничество со всеми ведущими российскими вузами. У детей будет развилка в зависимости от того, где они дальше хотят учиться — в России или за границей. При обязательной сдаче ЕГЭ школа ставит целью подготовить к поступлению в лучшие университеты России и мира.

На то, чтобы школа решала все задачи, есть 100% средств. Эндаумент под управлением профессиональных финансистов уже действует. Поскольку школа некоммерческая и подразумевает нулевой доход, себестоимость обучения будет покрываться из средств эндаумент-фонда для части поступивших. Если экзамены сданы на отлично, школа изучает финансовое положение семьи ученика и определяет размер взноса за обучение. Доход семьи ни в коем случае не должен стать препятствием для зачисления талантливого ребенка. Если возможность платить равна нулю, школа выделит грант. По предварительным расчетам, затраты на содержание школы составят примерно миллиард рублей в год. Если ни один ученик не сможет заплатить ни рубля, то это полностью будут расходы фонда. Создавая эндаумент, я исходил из этого принципа.

В «Летово» я единственный инвестор и на сегодняшнем этапе не рассматриваю партнерство вообще. Чтобы всерьез вкладываться в такой проект, нужно разделять его идеи и ценности, нужно погружаться в тему. Я потратил на это как минимум пять лет своей жизни. Вот когда школа откроется, покажет себя, тогда, я думаю, может возникнуть тема дальнейшего развития, перспектив, партнерств. Но не ранее 2023 года.

Задача любой школы — помочь ребенку раскрыться. Конечно, мы хотим научить детей отличать добро от зла, быть самостоятельными, достигать целей. Но я все это затеял не для того, чтобы менять окружающий мир. Я не революционер. Я хочу дать детям равные возможности, обеспечить равный доступ к знаниям. Хочу, чтобы дети России могли получить образование мирового уровня. Вот и все. Приведет ли это к изменению конкурентной среды, общественной жизни, культуры? Надеюсь, что да.

— Записали **Иван Просветов,**  
**Галина Зинченко**