

## **Анализ лучших практик развития образования в мегаполисах**

**Выдвижение развития образования в качестве приоритетов городского развития.**

### *США*

*Питсбург и Балтимор* выдвинули образование среди трех приоритетов наряду с медициной. Питсбург выдвинул еще и спорт-индустрии, а Балтимор – ивент-менеджмент. Образование для этих городов не только позволило кардинально сменить тип развития с промышленных городов (угольного для Питсбурга и табачного для Балтимора), но и стало стречем для двух других фокусов стратегического развития, обеспечив их мультипликативную интеграцию за счет эффекта «снежного кома».

### *Европа*

*Манчестер* выбрал стратегию деиндустриализации в процессе перехода от «текстильной столицы» старой Европы к современному городу креативных индустрий. Одним из ключевых приоритетов стала ориентация на Global Education. Сегодня Манчестер – крупнейший университетский центр, реализующий конкурентоспособные образовательные программы высокого качества в 66 странах мира. Интенсивно развивающиеся гуманитарные образовательные программы позволили сформировать креативный класс, достаточный для того, чтобы перетянуть к себе крупнейшего работодателя в третичном секторе - компанию ВВС.

*Вена* среди трех приоритетов выдвинула стратегию на объединение Востока и Запада (построив штаб квартиру ООН), феминизацию (Вена - город женщин) и транспортный узел в конкуренции с Франкфуртом. Несмотря на то, что среди приоритетов образование не было ключевым, но роль «моста» между Востоком и Западом сделала венский университет одним из крупнейших в Европе. В нем обучается 120 тыс. студентов из 75 стран мира.

*Мюнхен* сделал упор в стратегическом развитии на современную технологическую промышленность, на создание рабочих мест нового качества в

промышленности, на развитие авиации. Образование и здесь сыграло роль «точки опоры» через новую модель «сэндвича» немецкого технологического образования XXI века и бизнес-инкубаторы.

Таким образом, независимо от того, входит или нет образование в декларируемые приоритеты, во всех крупнейших городах, разработавших и реализовавших новые стратегии развития, профессиональное образование становилось ключевым звеном в кластере стратегического развития новой экономики.

### **Сотрудничество между общеобразовательными учреждениями.**

#### ***Сотрудничество между детскими садами и школами***

*Сотрудничество между детскими садами и школами* является актуальной темой для образовательной политики в мегаполисе. Оно может заключаться в обеспечении близости расположения школ и детских садов, что является удобным для родителей, имеющих нескольких детей школьного и дошкольного возраста. Для детей в этих условиях переход из детского сада в школу является не таким травматичным, так как обстановка и атмосфера учреждения им становится знакомой.

В *Париже* интересный принцип сотрудничества детских садов и школы заключается в том, что с определённой периодичностью, дошкольники посещают начальную школу под присмотром воспитателя. Они проводят 7-8 часов в начальном классе для того, чтобы ознакомиться с обстановкой, классом и правилами. Этот обмен позволяет дошкольникам привыкнуть к обстановке в школе. Это даёт им также шанс установить тесные контакты с другими учащимися и поддерживать их. Организаторами проекта проводятся совместные со школьниками посещения театров и музеев.

Учащиеся начальной школы проводят различные мероприятия с дошкольниками в саду (например, чтение книги после полудня)

### *Сотрудничество между школами*

В Мельбурне (Австралия) школьники из разных школ могут взаимодействовать после уроков: например, в стране есть оркестр или хор, объединяющий несколько школ.

Как рассуждают инициаторы данного проекта: в одной школе может быть недостаточно детей для того, чтобы открывать тот или иной кружок, театр, создавать хор, но объединение по интересам учащихся из нескольких школ на базе той или иной школы может быть более продуктивным.

Некоторые школы объединяются для реализации лингвистических проектов, литературных кружков, образовательных программ по противодействию наркомании, спортивных секций.

В *Кардиффе (Южный Уэльс)* школы объединяются для сощздания специальной комиссии, которая регистрирует и аккредитует частные школы, а также проводит независимую оценку их выпускников.

В конце 1990-х – 2000-х гг. проекты по взаимодействию между школами были осуществлены в крупных города Англии.

#### *«Группы самопомощи»*

В группе школ, где преподавание предмета достаточно слабое, ответственные за преподавание данного предмета в каждой из этих школ организуют так называемую «группу самопомощи». Каждую из таких «групп самопомощи» координирует учитель - лидер преподавания в данной предметной области. Для повышения качества результатов эти группы работают, прежде всего, над:

- улучшением учебного плана по предмету,
- планированием расписания,
- инклюзией,
- тьюторством

При этом расписание составляется таким образом, что учащиеся школ, которые участвуют в данном проекте, могут выбрать школу, где они будут

слушать данный предмет и, следовательно, получить возможность слушать его в другой школе.

#### *«Совместительство учителей»*

По соглашению учитель нанимается не в одну школу, а в несколько школ, участвующих в проекте. Школы ведут единую кадровую политику: объединяются для найма внешних специалистов по повышению качества персонала (учителей), проведения для них семинаров.

#### *«Помощь в выходе школ из кризиса»*

Исследования показывают, что совместные усилия по выходу из кризисных ситуаций, в которых оказывается та или иная школа, могут быть гораздо более эффективным решением, нежели самостоятельные попытки школ решить проблемы.

Для этого, например, группа школ, входящих в проект, делится ресурсами, в т.ч. школы отправляют сильных учителей в слабые школы. Еще один вариант является организация консультирования администраторов слабых школ администраторами сильных школ. Для этого наиболее сильная школа в группе еженедельно отправляет на два дня заместителя директора данной школы для консультаций в более слабые школы. Он выступает как консультант, знающий специфику школы и способный реализовать успешные управленческие практики.

#### ***Партнёрство университетов и школ***

В *Индианаполисе* (штат Индиана) студенты педагогического факультета Университета Индианы реализуют совместные проекты с учащимися школ.

#### ***Взаимодействие образовательных учреждений и учреждений культуры***

В *Сингапуре* Национальный совет по искусству выделяет гранты арт-группам для реализации программ эстетического развития учащихся.

Программы ориентированы на литературу, перформансы, visual arts включают в себя знакомство с какой-либо формой искусства; самостоятельные пробы учащихся в создании какой-либо формы искусства; посещение учащимися выставок.

Взаимодействие музеев и школ поддерживается в *Далласе и Хьюстоне* (Техас, США). -

Школы и музеи сотрудничают как равные партнеры. Поддержка со стороны администрации заключается в организации встреч между представителями школ и музеев, формировании коммуникационных каналов, помощи с передвижением учащихся.

Прежде чем запустить сотрудничество заинтересованные стороны (школы и музеи) приглашаются к обсуждению предложений по данному проекту.

По результатам обсуждений стороны приходят к выводу, что школьное обучение и походы в музей должны быть взаимодополняющими мероприятиями. Для того, чтобы это стало возможным, в музеях должны знать школьные программы, в то время как учителя в школах должны знать о представленных в музеях коллекциях и проводимых там мероприятиях.

После обсуждения проходит совместное планирование и изучение того, как походы в музей могут быть сопряжены с той или иной темой, изучаемой в школе, совместное продумывание механизмов интеграции походов в музей в школьную программу.

Переговоры не являются единичным мероприятием, как если бы школы и музеи раз и навсегда договорились о программах. Они должны постоянно взаимодействовать и вести переговоры, видоизменять программы, предлагать новые идеи.

Рассматриваемый формат взаимодействия предполагает гораздо более активное неформальное сотрудничество на уровне учитель-экскурсовод. Это позволяет обеспечивать гибкость и поощрять инициативу отдельных людей.

Проект способствует повышению культурного уровня учащихся, повышению их заинтересованности в изучаемом на уроках материале, дает

учащимся возможность понять, что высокое искусство может быть интересным.

В *Вашингтоне* реализуется программа интеграции искусства и среднего образования при поддержке Фонда Форда.

Цель проекта в том, чтобы значимо улучшить качество образования учащихся посредством интегрированного арт-образования, обеспечить понимание, что искусство – естественная часть образования.

Программа включает в себя экскурсии в музеи, театры, концертные залы. Участвующие организации обеспечивают учителей учебными материалами.

### **Организация дополнительных частных занятий для школьников**

В *Сан-Франциско* имеется опыт организации дополнительных частных занятий для школьников «один на один». Эти частные уроки являются дополнением к школьным занятиям и способствуют повышению успеваемости учеников и их общему развитию. Суть заключается не в том, чтобы просто помочь выполнить домашнее задание, но чтобы повысить мотивацию ребенка к учебе.

Репетитором может стать любой желающий. Для этого он должен пройти процедуру регистрации и собеседование. Это волонтерская программа, она воспринимается не как работа, но как интересное проведение досуга, возможность помочь другим.

Каждый из тьюторов выбирает режим и время, в которое он будет работать, самостоятельно, точно также, как и предмет, которым он хотел бы заниматься, или преподавать. При этом это могут быть далеко не только школьные уроки: шахматы, настольные игры и другие виды активности (пикники, поездки, экскурсии) также возможны.

Ученики также проходят процедуру регистрации. Они указывают не только предмет, которым хотели бы заниматься, но и рассказывают немного о себе: к каждому ученику подбирается учитель по возрасту, характеру, предпочтению, интересам.

Программа подразумевает проведение различных встреч и семинаров между репетиторами и родителями участников. На встречах обсуждаются те проблемы, с которыми сталкиваются репетиторы при проведении занятий, обмен полученным опытом. Программа подразумевает создание необходимой для репетиторов и других участников программы хорошей ресурсной базы (материалы для занятий), библиотек и лабораторий. Во многом проект является благотворительным: он поддерживается частными организациями.

### **Развитие и укрепление связей между поколениями**

Программы, ориентированные на развитие и укрепление связей между поколениями, - это социальные спусковые крючки, которые обеспечивают преемственность поколений, возможность учиться друг у друга, повышают в обществе солидарность.

Люди старшего поколения сегодня все чаще оказываются в социальной изоляции, особенно им не хватает общения с детьми. В результате они чувствуют себя одинокими. В связи с этим в *Нью-Йорке* возник проект по взаимодействию людей старшего поколения и учащихся. В нём принимают участие молодые люди до 21 года и пенсионеры.

Проект проходил в школах, местных общественных организациях, больницах, религиозных организациях.

Дети и пожилые учатся вместе и приобретают новые навыки, делятся опытом и участвуют в групповых проектах, предполагающих необходимость принимать решения и бороться с различными проблемами. Креативность и самовыражение способствуют повышению самооценки, развитию чувства уверенности, дают участникам возможность заниматься важными и полезными делами.

Осуществление проекта зависит от взаимодействия трех групп: людей старшего поколения, молодежи, и художественной группы (часто в ней могут оказываться учителя, руководители школьных кружков, либо сами пожилые

люди).

Группа старшего поколения может быть приглашена из дома престарелых, библиотеки (часто устраиваются вечера, на которых пожилые люди могут получить приглашение для участия в проекте), больницы, церкви.

Группа молодых людей может быть приглашена от школы, досугового центра, других групп. Художественная группа может быть приглашена из музея, местных художественных кружков, центров социальной помощи.

Каждая из групп может стать инициатором проекта. С представителями художественных групп необходимо провести тренинги (их проводят постоянные сотрудники программы по взаимодействию между поколениями), чтобы научить взаимодействовать в будущей команде, объяснить специфику работы. В свою очередь, представители художественных групп инструктируют своих помощников из группы пожилых и молодых людей, которые берут на себя больше ответственности за завершение проекта на втором году его реализации.

Встречи проектных групп проходят еженедельно в течение 30 недель. Они могут проходить в школах, местных домах культуры и других местах.

В Нью-Йорке также реализуется проекты *«Молодежь служит старшим»* (предусматривающий помощь людям пожилого возраста в освоении различных действий), *«Старшие служат молодежи»* (пожилые являются наставниками молодёжи, передают опыт, дают советы).

## **Повышение качества образования**

### *Франкфурт (Германия)*

Целью гессенского проекта было усиление инновационной способности школ и школьных систем в городе Франкфурте посредством изменения форм сотрудничества систем поддержки, государственной школьной службы, системы повышения квалификации учителей и педагогического образования. Между всеми участниками должны были развиваться и тестироваться надежные коммуникационные и кооперационные структуры, ориентированные



на проект. Совместно с девятью школами разрабатывались концепции по улучшению качества обучающих и школьных процессов, по повышению профессионализма (учительских кадров, руководства школ), по личностному развитию, сетевому объединению и кооперации с внешкольными партнерами и организациями.

Планирование, выходящее за рамки организации, эволюция этих школьных процессов развития и управление ими руководящей группой способствовало также и процессам развития в отдельных организациях и позволило ожидать в дальнейшем новых инструментов управления. В рамках семи проектов при поддержке представленных в руководящей группе организаций были разработаны концепции, методы и способы, которые затем были введены и оценены во франкфуртских школах.

- *Проект 1:* проблемно ориентированное обучение в математическом и естественнонаучном обучении.
- *Проект 2:* дальнейшее развитие основной школы.
- *Проект 3:* дальнейшее развитие систем поддержки и процессов управления во франкфуртских школах.
- *Проект 4:* совместные формы обучения и персональная ответственность в педагогическом образовании.
- *Проект 5:* школьные формы обучения и кооперации в профессиональной ориентации учащихся.
- *Проект 6:* развитие школьных программ.
- *Проект 7:* разработка концепции обучения иностранным языкам для города Франкфурта.

Регулярный обмен всех участников результатами и формами работы и постановкой вопросов в отдельных рабочих группах проекта обеспечивал прозрачность состояния работы, объединял опыт и предлагал существенную поддержку инновационного процесса.

В центре проекта “QulGS” (нацеленные на качество изменения в начальных и специальных школах), в котором принимали участие десять берлинских начальных и специальных школ из различных округов, лежало стремление развить и укрепить инновационные формы кооперации и коммуникации внутри отдельной школы и между различными школами.

Изменение структуры организации и коммуникации (образование внутришкольной координационной группы, реорганизованный школьный совет и работа школьных органов управления) привело к большей прозрачности и коллегиальному обмену внутри школы и при этом к более высокой степени участия в *систематическом школьном развитии*, которое позволяет задействовать все идеи и учесть все интересы.

Это в результате привело к тому, что совместные решения принимались ответственно и на более широкой основе. Введение структурирования конференции и рабочих групп посредством модерационных методов позволило развить культуру общения в коллективе, необходимую для процесса реорганизации и принятия решений. Что в свою очередь должно было привести к культуре обучения в коллективе, являющейся предпосылкой для измененной культуры обучения на занятиях.

Далее были опробованы систематические методы для сбора и систематизации полученных знаний и результатов при введении инновационных процессов. На этом пути должны были быть отобраны лучшие “стратегии”, которые в дальнейшем использовались бы в качестве “школьной реформы снизу”. Для этой цели “подготавливались” результаты и предоставлялись в распоряжение других школ через сетевую информационную систему (“агент QulGS”).

Другим основным моментом была разработка городского педагогического путеводителя и введение такого самоуправляемого процесса развития обучения, как обучение в тандеме или коллективное взаимодействие.

*Бремен (Германия)*

Целью бременского проекта “CuP” (Внутришкольное развитие образования и повышение профессионализма учительских кадров как вклад в развитие школы и усиления качества в школах) была эвалюация концепции внутришкольного развития образования, связанной со школьной работой по учебным планам, с внутришкольным персональным развитием и педагогическими и дидактическими инновациями. В проекте “CuP” были задействованы семь бременских школ – из них пять начальный школ, одна гимназия (с 5 по 12 классы) и одна профессиональная школа – и Земельный школьный институт (LIS).

Бременские примерные планы требовали и обеспечивали школьное устройство и конкретизацию и поддержку на уровне отдельных школ. Для этого в преподавательском составе и школьном руководстве были еще больше развиты дидактические и управленческие компетентности.

Чтобы выполнить эти задачи, школам была необходима внешняя поддержка. По этой причине LIS распространил свои структуры и предложения далее в направлении на эффективную внешнюю систему поддержки. К этому можно причислить и предметно-дидактическое и методическое консультирование по примерным планам, а также поддержку групповых процессов работы в школы, вплоть до предложений по продолжению образования в управлении проектами. Важную роль играла поддержка (само-)развития в школах с целью разработки образовательных стандартов для обеспечения качества образования.

Как действенные методы поддержки показали себя и центральные двухдневные “CuP-семинары”, которые проходили раз в полгода на периодической основе. Эти семинары способствовали четко структурированному протеканию проекта, обмену и сотрудничеству школ.

Научное сопровождение проекта осуществлялось обменным подразделением по управлению и развитию организации Бременского университета.

## **Обучение и социокультурная интеграция мигрантов**

В *Великобритании* до недавнего времени действовал специальный грант (Ethnic minority achievement grant), нацеленный на поддержку изучения английского языка детьми, для которых он не является родным, а также на повышение их учебных достижений.

Финансирование направлялось британским правительством местным органам управления образованием (Local education authorities) на основе предоставлявшихся ими планов действий, содержащих детальную информацию о числе детей мигрантов, их успеваемости, целевых показателях ее повышения и мерах по достижению этих показателей. 85% полученных средств местные органы управления образованием переводили школам. В 2011 г. правительство отказалось от EMAG как самостоятельной грантовой программы. Хотя введенный «школьный» грант (Dedicated schools grant) подразумевает, что при наличии соглашения со школами, местные органы власти могут выделять средства на финансирование программы, ранее поддерживавшейся EMAG.

В *Копенгагене (Дания)* реализована политика образовательных приоритетов (Educational Priority Policy), включающая два компонента. Во-первых, увеличено финансирование приоритетных районов, характеризующихся концентрацией факторов неблагополучия. При этом для решения проблем в этих районах кооперируют свои действия начальные, средние школы, библиотеки и другие учреждения. Во-вторых, усилено финансирование начальной школы: на одного ученика из этнических меньшинств тратится примерно в 2 раза больше средств, чем на ученика-датчанина. Это дает возможность школам нанимать больше учителей, открывать меньшие по численности детей классы и вводить изучение датского языка как второго.

Во *Франции* была разработана концепция проблемных школ (établissements sensibles), расположенных в приоритетных образовательных зонах (zone d'éducation prioritaire), в том числе в *Париже и Лионе*. В 2000е гг.

эта политика получила продолжение. Школы в городских окраинах, где проживает большое число мигрантов и бедноты, получают дополнительное финансирование, на которое, привлекают дополнительные учительские и вспомогательные кадры.

В крупных городах *Нидерландов* реализуется программа «Opstarje», направленная на подготовку детей мигрантов к начальной школе. Целевая группа – дети в возрасте 2 – 4 лет и их родители. Программа нацелена на развитие когнитивных, социальных и физических компетенций ребенка, на обучение языку страны иммиграции.

Одновременно в ходе работы с матерями, последние обучаются взаимодействию с ребенком и вовлекаются в процесс обучения. Особенность программы в том, что тренеры, работающие с матерями, принадлежат к этнической группе посещаемых семей.

Целевая группа другой программы («Samenspel») – семьи мигрантов (матери) и их дети в возрасте около 3 лет. Ее цель – улучшить владение детьми как языком принимающей страны, так и родным. Занятия проводятся на базе детских садов, но вне времени их основной работы, еженедельно по 3 – 4 часа. Матери с детьми приглашаются в группы до 16 человек, собранные из представителей одной национальности. Занятия ведут два специалиста, один из которых мигрировал из страны, общей для членов группы. Изучение языка организуется в игровой форме одновременно для детей и их матерей. Матери обеспечиваются игровыми и учебными материалами, которые они могут использовать дома, и обучаются пользованию этими материалами.

В *Веллингтоне (Новая Зеландия)* организуются «центры обучения и домашней работы», работающие после основных занятий (от 15.00 до 17.00). Дети мигрантов и представителей этнических меньшинств получают здесь индивидуальную помощь в подготовке домашнего задания. С детьми работают учителя или подготовленные волонтеры из числа родителей. Мера особенно необходима, когда родители не могут помочь детям в выполнении домашних

заданий.

В Далласе и Хьюстоне (Техас, США) в 80-е гг. получила широкое распространение программа, целевая группа которой – малообеспеченные семьи испаноговорящих мигрантов. Программа объединяет меры по общему развитию ребенка в возрасте от 0 до 3 лет с обучением родителей. Особое внимание уделяется личностным и семейным характеристикам, влияющим на стиль родительского воспитания.

Базовая гипотеза состоит в том, что если матери имеют высокую самооценку и знание о том, как воспитывать ребенка, а семья экономически стабильна, то матери могут играть сильную положительную роль в развитии ребенка. Лекции матерям читаются на базе специальных центров на испанском или английском языке в зависимости от уровня языковой компетенции матери. Тренер также посещает семьи мигрантов на дому, наблюдая взаимодействие матери с детьми и проводя консультации. Первый модуль программы длится 9 месяцев. После этого матерям предлагаются курсы по изучению английского языка, подготовке к обучению в высшей школе, по обучению работе с компьютером и т.п.

В крупных городах США с 1960-е гг. реализовывалась программа «Школьный автобус»: учащихся – представителей этнических меньшинств, проживающих в бедных городских кварталах со слабыми школами, возят на автобусах в хорошие школы в пригороде, где проживают белые представители среднего класса.

Данный подход показывал как высокие, так и низкие результаты. Успех связан с интеграцией детей в классы (не только в школы). Большое значение имеет поддержка программы родителями. Проект приводит к успеху, когда в него вовлечены учащиеся, начиная с начальных классов.

В другой группе городов реализован механизм противоположный описанному выше: «magnet schools» - школы в неблагополучных районах

города, которые привлекают студентов из других районов<sup>1</sup>. Тогда это было средством избавить школьную систему от расовой сегрегации за счет перемешивания учащихся<sup>2</sup>. В основе концепции «magnet schools» лежит идея включения в учебные планы школ в этнически изолированных сообществах специальных программ по математике, естественным наукам, искусству, которые бы улучшили обучение в этих школах и привлекали бы к ним учащихся из сообществ среднего класса.

---

<sup>1</sup> See Magnet schools of America. [http://www.magnet.edu/modules/info/what\\_are\\_magnet\\_schools.html](http://www.magnet.edu/modules/info/what_are_magnet_schools.html)

<sup>2</sup> See Elementary and Secondary Education Act of 1965. Magnet Schools Assistance. SEC. 5301. Findings and purpose. <http://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/pg65.html>