

Ленинградский областной институт развития образования  
Кафедра управления

**Методические рекомендации**  
по созданию сетевых объединений школ, показавших низкие результаты  
подготовки обучающихся, со школами с высокими результатами  
(в рамках реализации региональной инновационной программы  
«Сетевое наставничество во взаимодействии школ с высокими и низкими  
результатами подготовки обучающихся: организационные механизмы»)

**Санкт-Петербург**

**2020**

## **Аннотация**

Методические рекомендации затрагивают основные направления деятельности по переводу школ с низкими образовательными результатами в эффективный режим работы. Одним из механизмов реализации такой программы является организация сетевого взаимодействия. Предложенные варианты могут служить основанием выстраивания системных мер поддержки школам с низкими результатами с использованием ресурсов школ с высокими образовательными результатами.

Рекомендации адресованы руководителям органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, специалистам муниципальных методических служб, руководителям общеобразовательных организаций, специалистам сферы дополнительного профессионального образования.

## **Содержание**

1. Введение.
2. Сетевое взаимодействие как механизм реализации программы перехода школы в эффективный режим работы.
3. Модели организации сетевых объединений школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся, со школами с высокими результатами.
4. Направления деятельности и содержание мероприятий в рамках сетевого взаимодействия школ с высокими и низкими результатами обучения.
5. Список литературы.

## 1. Введение

Обеспечение высокого качества образования для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики в Российской Федерации.

Основная проблема неравенства в образовании в настоящее время связана с расслоением школ по образовательным результатам учащихся, когда наряду с успешными и благополучными во всех отношениях школами формируется целая группа школ с устойчиво низкими результатами учащихся. В таких школах, как правило, концентрируются дети из неблагополучных семей и семей с низким социальным статусом, дети с неродным русским языком и девиантным поведением. К группе школ с низкими образовательными результатами чаще всего относятся и школы, функционирующие в неблагополучных внешних условиях: в отдаленных территориях, в сельской местности, на окраинах крупных городов и т. д.

Исследования, проведенные Институтом развития образования НИУ «Высшая школа экономики» в том числе и на территории Ленинградской области, подтвердили, что в общем массиве школ выделяются образовательные учреждения, стойко демонстрирующие высокие результаты по комплексу учебных показателей, и устойчиво неуспешные школы, в течение ряда лет не ликвидирующие своего отставания.

Для преодоления кризисной ситуации, получения всеми учащимися доступа к равному качественному образованию в Ленинградской области был разработан комплекс мер по повышению качества работы школ, показывающих низкие результаты обучения, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В качестве основных стратегий перехода школ в эффективный режим работы рассматриваются изменения в качестве управления и в качестве

преподавания, что влечет за собой изменения в качестве образования, причем акцент в этих изменениях переносится на внутренние ресурсы школы, ее умение повышать жизненные шансы каждого ученика независимо от индивидуальных стартовых возможностей и семейного контекста.

Для этого применяются различные практики: создание ассоциаций учителей по направлениям с целью оказания помощи, горизонтальное обучение и взаимообучение, тьюторство, коучинг и т.д. Но кроме этого существует достаточно эффективное направление - сетевое взаимодействие школ-лидеров, показывающих высокие образовательные результаты со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях.

## **2. Сетевое взаимодействие как механизм реализации программы перехода школы в эффективный режим работы**

Сетевое взаимодействие образовательных организаций рассматривается как взаимодействие в целях объединения ресурсов (кадровых, материально-технических, информационных и др.) для решения задач образования, в том числе и повышению качества обучения. Сетевое взаимодействие может быть использовано как эффективная мера для школ, показывающих низкие результаты обучения и функционирующих в сложных социальных условиях.

В данном случае ключевыми звеньями сети должны стать школы-лидеры, в которых за последние 3-5 лет отмечены хорошие образовательные результаты, есть инновационный опыт, имеется достаточная материально-техническая база и инфраструктура и школы с низкими результатами, которым требуется поддержка.

Работа по переходу школы с низкими результатами обучения и работающей в сложных социальных условиях начинается с разработки программы перехода в эффективный режим работы. Внешние причины кризисной ситуации кроются в неблагоприятных социальных условиях,

школы имеют высокий процент учащихся из малообеспеченных семей, семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, учащихся, имеющих разные ограничения по здоровью, особенности развития.

Внутренней причиной является комплекс проблем в области управления, преподавания и школьной культуры. Среди прочего выделяют недостаточный уровень квалификации учителей, недостаточную материально-техническую базу обеспечения образовательного процесса, учебно-методического и программного обеспечения, инфраструктуры школы.

Программа перехода школы в эффективный режим работы определяет основные направления деятельности школы, связанные с преодолением указанных недостатков, в первую очередь, акцентируется на улучшении образовательных результатов учащихся.

Одним из механизмов реализации программы может стать организация сетевого взаимодействия школ низкими результатами обучения и школ-лидеров, так как школы с высокими результатами имеют позитивный опыт решения ряда проблем.

Для успешного запуска программы сетевого взаимодействия школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях, необходимо определить основные направления работы школы, по которым будет осуществляться взаимодействие. При этом в программе должны присутствовать те направления, которые определены образовательной организацией как основные для перехода в эффективный режим работы, например:

- повышение качества преподавания, обмен опытом;
- развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов;
- развитие управления и лидерства;
- повышение учебной мотивации обучающихся (помощь обучающимся);

- развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом;
- изменение содержания образования;
- социальное партнерство - сетевое взаимодействие (привлечение ресурсов).

Сторонники сетевого взаимодействия как современной эффективной формы развития школы, отмечают, что сетевое взаимодействие имеет целый ряд преимуществ. Прежде всего, сотрудничество двух школ в сети – это больше, чем просто сумма их ресурсов. Это еще и увеличение количества различного рода идей. Другое преимущество сетей: у них появляются дополнительные организационные ресурсы, которых нет у каждой школы в отдельности. Учителям очень полезно встречаться и обмениваться опытом. Формально передать опыт невозможно, но вполне реально предложить другой школе, имеющей низкие образовательные результаты, воспользоваться некоторыми формами и методами. В рамках одной школы организовать на высоком уровне конференцию или семинар трудно. А в ходе реализации сетевого взаимодействия школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях можно реализовать эти и иные формы работы.

Кроме того, в рамках сетевого взаимодействия школы-лидера со школами, которые находятся в более сложной ситуации, возможен учет потребностей детей, формирование мотивации к учению. Школа-лидер может помочь в реализации индивидуализированной траектории развития. Сетевое взаимодействие предоставляет детям больше возможностей для самореализации при кооперации ресурсов.

Итак, сетевое взаимодействие школ с низкими результатами обучения и школ-лидеров сегодня – это:

- создание профессиональных сообществ, в которых педагоги обмениваются профессиональным опытом и развивают навыки преподавания;

- включение школ с низкими образовательными результатами в программы повышения квалификации в современных форматах, реализуемые школами-лидерами;
- поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами со школами-лидерами, включающих обмен опытом администрации и педагогов, стажировки с обсуждениями, преподавание в классах школ-партнеров;
- расширение возможностей школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий с обучающимися: школа полного дня, образовательные лагеря, зимние и летние школы и др.;
- взаимодействие школ с низкими образовательными результатами с не только со школами-лидерами, но и учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта;
- поддержка участия школ с низкими образовательными результатами, и школ, работающих в сложном социальном контексте, в т.ч. педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровнях.

### **3. Модели организации сетевых объединений школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся, со школами с высокими результатами**

Для организации сетевых объединений школ могут быть использованы следующие модели: горизонтальная, вертикальная, смешанная.

Горизонтальная модель предполагает взаимодействие образовательных организаций, находящихся в сходных условиях. Школа, работающая в эффективном режиме, преодолевшая трудности, оказывает помощь школе, находящейся в кризисной ситуации. Территориально возможны объединения как внутри муниципального округа, так и между округами, если школы находятся в одинаковых социальных контекстах.

Вертикальная модель предполагает, что школа-лидер, реализующая более сложную образовательную программу (программу другого уровня, например, лицей или гимназия) и работающая в эффективном режиме, оказывает помощь школе, показывающей низкие результаты обучения.

Смешанная модель предполагает расширенный вариант работы не только со школами-лидерами, но и с другими организациями в рамках социального партнерства (совместно с вузами, молодежными и общественными организациями, участие в муниципальных проектах, волонтерство и др.).

В зависимости от организационного характера сетевого объединения и статуса участников могут быть представлены разные модели сетевого взаимодействия:

- взаимодействие образовательных организаций всех типов на основе договора о сотрудничестве и плана совместной деятельности (паритетные отношения юридически самостоятельных организаций);
- совместная реализация образовательных программ в сетевых формах (программ учебных предметов, элективных курсов, программ внеурочной деятельности) на основе утвержденной партнерами образовательной программы (части программы) и договора о сетевой форме реализации образовательной программы;
- социальное партнерство (взаимодействие между школой образовательными организациями разных типов, организациями культуры, спорта и др.) на основе договора о сотрудничестве (единовременного или постоянного характера), проектов совместной деятельности;
- взаимодействие в рамках инновационной инфраструктуры через различные формы распространения опыта (ресурсный центр, опорная школа, региональная инновационная площадка).

Для перевода школ с низкими результатами в эффективный режим работы, школами-лидерами может быть организовано взаимодействие по следующим направлениям:

1. совместная разработка и реализация учебных планов, планов внеурочной деятельности, образовательных программ;
2. совместная разработка форм диагностики и контроля, оценки качества образовательных результатов школьников;
3. повышения квалификации педагогов: общие методические дни, консультации, семинары, стажировки, наставничество и другие формы;
4. повышения квалификации администрации: консультации, семинары, экспертиза документов, корректировка плана внутришкольного контроля, стажировки и другие формы;
5. совместные педагогические советы, заседания органов государственно-общественного управления и родительские собрания;
6. совместные мероприятия с детьми (конкурсы, встречи, олимпиады, соревнования, проекты);
7. выработка единых подходов к экспертизе профессиональной компетентности при аттестации педагогов;
8. совместное использование ресурсов: пользование библиотекой, компьютерным классом, учебными лабораториями, спортивным залом, оборудованием, автобусом и др.;
9. разработка комплекса мер по улучшению школьной инфраструктуры и среды, уклада школы.

#### **4. Направления деятельности и содержание мероприятий в рамках сетевого взаимодействия школ с высокими и низкими результатами обучения.**

Муниципальная программа поддержки школ, показавших низкие результаты обучения, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, разрабатывается с учетом особенностей муниципального образования, специфики затруднений школ с низкими результатами. Выбирая приоритеты для разработки комплекса мер по поддержке таких

школ, необходимо помнить, что изменения должны идти по трем основным направлениям: улучшение качества преподавания, качества учения, качества школьной среды. Одним из механизмов реализации муниципальной программы может стать создание сетевых объединений школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся, со школами с высокими результатами.

В таблице ниже приведены *возможные направления* деятельности и содержание мероприятий в рамках сетевого взаимодействия школ с высокими и низкими результатами обучения.

<b>Приоритет 1 – Организационно-управленческие механизмы</b>			
	<b>Планируемые действия</b>	<b>Дефициты школ с низкими результатами (ШНР)</b>	<b>Возможности школ-лидеров, с высокими результатами (ШВР)</b>
<b>Цель: Совершенствование организационно-управленческих решений по обеспечению эффективной работы школ с низкими результатами обучения</b>			
<b>Задача 1. Создание организационных условий для реализации Программы по переводу школ в эффективный режим работы</b>	Создание муниципальной координационной группы поддержки образовательных организаций (ШНР), включая сотрудников ШВР		Наличие опытных сотрудников в данной ОО
	Разработка Программы повышения качества образования в образовательных организациях ШНР, в т.ч. используя возможности ШВР	Необходимость помощи в разработке и реализации программы перехода школы в эффективный режим работы	Наличие опыта в разработке реализации современных программ, понимание своих сильных сторон и возможностей
<b>Задача 2. Развитие координация сетевого взаимодействия образовательных организаций</b>	Разработка проекта (в рамках муниципальной программы) и организация сетевого взаимодействия муниципальных организаций для кооперации кадровых, материально-технических, информационно-методических ресурсов	Отсутствие необходимых условий	Наличие комплекса условий
	Организация сетевого взаимодействия	Отсутствие эффективных в	Наличие комплекса условий

	(наставничества) школ с разным уровнем качества обучения для организации - взаимообучения, профессионального развития администрации, педагогов, – развития потенциала образовательной среды; – развития потенциала воспитательной системы школы, как части уклада школы.	создавшихся условиях образцов и практик обучения и воспитания	
--	--	---	--

**Приоритет 2 – Профессиональное развитие педагогических кадров**

**Цель: Создание условий для развития профессиональных компетенций педагогов для улучшения качества преподавания и сопровождению учащихся с разными образовательными потребностями**

<b>Задача 1. Оказание методической поддержки и повышение квалификации педагогических работников</b>	Включение в муниципальную программу поддержки школ ШНР, современных, активных форм повышения квалификации, включая горизонтальное и взаимообучение, использование форматов дистанционного и онлайн обучения, адресных персональных программ повышения квалификации	Использование неэффективных моделей повышения квалификации	Наличие опыта в разных формах повышения квалификации (в т.ч. сетевых) Наличие оборудованных помещений, материально-технических условий
	Оказание помощи в разработке программ по учебным предметам с учетом требования новых предметных концепций обучения (по выбору ШНР, предметы, по которым учащиеся демонстрируют низкие результаты обучения)	Программы не соответствуют современным требованиям	Наличие обновленных программ
	Оказание помощи в разработке современных программ внеурочной деятельности,	Программы не соответствуют современным требованиям	Наличие программ

	дополнительного образования (при наличии ОДОД в школе)		
	<p>Проведение циклов практико-ориентированных семинаров (тренингов, студий, сессий...) для учителей-предметников (на базе ШВР силами своих и привлеченных специалистов):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– по использованию современных образовательных технологий;</li> <li>– по достижению предметных и метапредметных результатов средствами учебных предметов и внеурочной деятельности;</li> <li>– по организации проектной деятельности в урочное и внеурочное время;</li> <li>– по подготовке учащихся к государственной итоговой аттестации;</li> <li>– по оценке и учету образовательных результатов учащихся;</li> <li>– по обучению детей с разными образовательными потребностями.</li> </ul>	Недостаточный уровень квалификации педагогов, дефициты в области формирования результатов и их оценке, использования современных образовательных технологий	Наличие кадровых, методических, материально-технических условий
<b>Приоритет 3 – Организация деятельности с учащимися</b>			
<b>Цель: Развитие и совершенствование системы мероприятий, направленных на улучшение учебных и внеучебных результатов учащихся</b>			
<b>Задача 1. Формирование у учащихся ценности образования и учебных результатов</b>	Составление графика (с учетом возможностей) проведения уроков по учебным предметам учителями из ШВР и на базе ШВР силами педагогов школ ШНР и педагогов ШВР	Недостаточный уровень квалификации педагогов, дефициты в области формирования результатов и их оценке, использования современных	Наличие кадровых и материально-технических условий

		образовательных технологий	
<b>Задача 2. Создание благоприятных условий для самореализации учащихся образования</b>	Проведение в соответствии с планом муниципальных мероприятий (метапредметных олимпиад, конкурсов по направлениям, интеллектуальных игр, конференций по проектной деятельности и пр.) для разных возрастных категорий учащихся, (в т.ч. учащихся ШНР), направленных на популяризацию знаний по учебным предметам, развитие познавательной активности.	Отсутствие (недостаточный уровень) мотивирующей образовательной среды, материально-технических условий в ШНР	Наличие материально-технических условий
<b>Приоритет 4 – Организация деятельности с родительской общественностью и местным сообществом</b>			
<b>Цель: Вовлечение родителей (законных представителей) в решение задач функционирования и развития общеобразовательных организаций, в т.ч. ШНР</b>			
<b>Задача 1. Развитие и совершенствование государственного общественного характера управления общеобразовательными организациями</b>	Организация и проведение на базе ШВР в соответствии с муниципальным планом мероприятий, направленных на укрепление партнерских взаимоотношений, повышение имиджа общеобразовательных организаций, школ как центров местного сообщества: проведение родительских клубов, собраний, управляющих советов школ; мероприятий по представлению результатов учащихся в различных сферах деятельности; просветительских мероприятий разной направленности для родителей.	Низкий уровень доверия к школе, отсутствие положительного имиджа школы, недостаточность «переговорных» площадок	Наличие современной материально-технической базы

## Список использованной литературы

1. Аналитический отчет о состоянии муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях по их переводу в эффективный режим развития. СПб, ЛОИРО, 2020.
2. Аналитический отчет по результатам мониторингового исследования эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения. СПб, ЛОИРО, 2019.
3. Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования / Под общ. ред.: И. Д. Фрумин, С. Г. Косарецкий, М.А. Пинская, И. Г. Груничева, Т. В. Тимкова. - М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012.
4. Голубицкий А., Эпштейн М. Термоядерная энергия сетевого взаимодействия. - <http://eurekanext.livejournal.com/168027.html>.
5. Груничева И. Г., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта // Вопросы образования. 2012. № 3. С. 30-63.
6. Курносова С.А., Шевелёва Н.Н., Баграмян Э.Р. Сетевое взаимодействие в решении задач повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в сложных социальных условиях/ С.А Курносова, Н.Н.Шевелёва, Э.Р.Баграмян //Иновационные проекты и программы в образовании. – 2017. – No 3. С. 11-19.
7. Методические рекомендации по эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения (мониторинг и оценка реализации программы). СПб, ЛОИРО, 2019.

8. Пинская М. А., Ушаков К. М. Эффективная школа // Директор школы. 2014. № 7. С. 18-23.
9. Пинская М., Косарецкий С., Фрумин И. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах. //Вопросы образования. №4., 2012 год. С.148-177.
10. Пинская М.А., Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов /Сборник информационно-методических материалов для директоров и школьных команд. М., 2013.
11. Пинская М.А., Фрумин И.Д., Косарецкий С.Г. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах// Вопросы образования, 2011,№ 4, стр.148-177.