

# РЕСУРСНЫЕ ШКОЛЫ РОССИИ: реальность или фикция?

**Марк Поташник,**  
действительный член (академик)  
Российской академии образования,  
профессор, доктор педагогических наук

**В** «Положении о проведении конкурсного отбора общеобразовательных учреждений, активно внедряющих инновационные образовательные программы» — так называется документ, на основании которого отбираются школы, достойные гранта в один миллион рублей (в рамках приоритетного национального проекта «Образование») — в критериях участия названо требование: «Учреждение должно являться ресурсным (методическим, опорным, социокультурным) центром для других образовательных учреждений по ряду направлений развития общего образования; пилотной, экспериментальной, инновационной или другой площадкой федерального, городского или окружного уровня», что должно подтверждаться специальной справкой, заверенной учредителем (т.е. даже не органом Управления образования, а самим главой администрации!).

Я плохо себе представляю, чтобы школа, зная заранее, по каким критериям она может быть отнесена к ресурсным центрам, сама определила себя таковой, хотя этому званию не соответствовала. Но поскольку критериев этой самой ресурсности никто

не назвал, то даже высочайшее заверение учредителя равным счётом ничего **по сути** не стоит, ибо раз нет критериев, то выбор ресурсной школы — произвол, субъективное мнение. И любая школа может быть названа ресурсной или не попасть в их число, что и происходит в реальности.

Слышу возмущённые возражения работников управлений образования: «Что ж, мы не знаем, как работают подведомственные нам школы?!»

Знать-то вы можете, но на уровне впечатлений, отношения к руководителю, имеющихся у школы наград и даже результатов работы, но всё это к показателям «ресурсности» или «нересурсности» отношения не имеет. Далеко не любая хорошо работающая школа может быть ресурсным центром. Так что ошибки тут неизбежны.

Начну с того, с чего начинал год назад свою статью в журнале «Народное образование» (2007, № 2) «Хотели, как лучше, а получилось... хуже, чем всегда». Я описал там ситуацию с вручением Президентского гранта в ряде российских городов. Суть её такова.

Школы представили свои документы на участие в конкурсе. В этой группе были и очень яркие, действительно достойные премии школы, менее яркие и просто школы, ничем особенным себя не проявившие, но... *грамотно оформившие документы*. Логично было предположить, что субсидию получают лучшие из лучших.

На самом деле оказалось, что миллионный президентский грант получили (среди прочих) и школы, ничем особенным себя не проявившие, не лучшие из лучших, а... худшие из лучших. И управления образования городов (районов), и сами награждённые школы оказались в неловком положении: пришлось объяснять работникам других школ, за какие конкретно заслуги получен грант, чему в этих (якобы ресурсных) учреждениях можно научиться, какой инновационный опыт, имеющий социальную ценность, ими создан и т.п. Объяснения получились неубедительными и все это понимали.

Мы, со своей стороны, и в 2005-м, и в 2006-м годах пытались выяснить, какой прогрессивный опыт создан школами, победившими в конкурсе, в разных регионах России, с одной целью — обобщить, проанализировать и описать этот опыт с тем, чтобы он стал достоянием школ России. Но как только мы просили сформулировать тему, идею опыта школ-«миллионеров», тут же возникали затруднения, нам говорили, что «школа просто хорошо работала».

Понятен вопрос читателей: «Как же этим школам выдали справку с высочайшей подписью и госпечатью, подтверждающую, что школа именно ресурсная?». Простим чиновникам этот «грех», ибо при многолетнем, систематическом недофинансировании образования важно, чтобы школы получили хоть какие-то деньги, которых всегда не хватало и не хватает для организации качественного образовательного процесса.

Вот прошло три года, и якобы лучшие (пусть и по неясным критериям) деньги получили. Что изменилось? — возникает естественный вопрос, которым задаются все: и школы, и органы образования, и родители. Да особенного ничего: кто-то обновил старую мебель, кто-то приобрёл ещё один стационарный компьютерный класс (для информатизации образовательного процесса школам нужны не стационарные, а мобильные компьютерные классы) и т.д.

### Осмыслим то, что получилось

Настало время осмыслить то, что получилось, ответить себе на вопросы: развиваются ли образовательные системы в России? Повысилось ли качество образования в школах? Какова отдача от вложенных финансовых средств? Оправдались ли ожидания государства, самих школ, родителей? Почта журнала, изучение ситуации на местах показали, что никакого прорыва не произошло. В чём причина?

Когда я читаю курс лекций «Менеджмент в образовании», среди условий оптимального управления в строгом соответствии с теорией менеджмента называю и такой — «наличие резервов». На вопрос к залу: «Как вы считаете, о каких резервах идёт речь? Какие резервы вы как руководители хотели бы прежде всего иметь?» — слушатели обычно дружно отвечают: «Конечно, в первую очередь — финансовые резервы» (т.е. деньги). Но жизнь показала, что даже и при наличии этого резерва (кроме миллионного гранта многие школы ведь и сами зарабатывают внебюджетные средства, получают субсидии-гранты от губернаторов, мэров городов, законодательных собраний, от бизнесменов, от различных российских и зарубежных фондов) качество образования не улучшается.

Теория управления образовательными системами утверждает приоритетность совершенно других резервов. Прежде всего речь идёт о резервах прогрессивных идей, вариантов оптимальных управленческих решений и резерве времени, заложенных в план (поскольку время, как и инновационные идеи — хронически дефицитный ресурс). А эти — главные резервы (разумеется, вкуче с финансовыми) имеют прямое отношение к так называемым ресурсным школам.

Чтобы выправить ситуацию, нужно определить само понятие «ресурсная школа». Науковедение утверждает: понятия нельзя придумывать, они берутся только на основе изучения и анализа объекта, на основе фактов о нём, в противном случае введённые термины никакой новой сущности не несут и со временем отмирают.

Научное рассмотрение любого явления в образовании, как мы знаем, начинается с истории вопроса. Первое упоминание о так называемых ресурсных учреждениях в российском образовании мы нашли в Уставе школы 1801 г., где говорится о статусе открываемых при университетах школ с целью создания прогрессивного опыта обучения с помощью вузовской профессуры.

В XX веке появились постановления, учреждающие так называемые образцовые, опорные школы и опытные станции по народному образованию, ярчайшим примером которых была школа, созданная С.Т. Шацким. Потом, в 1937 г., было партийное постановление о преобразовании так называемых образцово-показательных в «нормальные школы» (словосочетание взято из Постановления ЦК ВКП(б)).

В XXI веке появились школы — экспериментальные площадки федерального, регионального и муниципального уровня с соответствующим финансированием. И, наконец, в названном в начале статьи Положении появились понятия «ресурсный центр», «ресурсная школа». Во всех названных источниках так или иначе просматривается триада «ресурс → резерв → потенциал».

Контекст «Положения о проведении конкурсного отбора...» позволяет вкладывать в понятие «ресурсная» разное и достаточно субъективное содержание. И рождает много вопросов, на которые нет ответов. Например:

- Чтобы называться ресурсной, школа должна придумать, освоить новшество и получить положительные результаты или достаточно только разработать программу развития по инновационной проблематике?
- Чтобы называться ресурсной, школа обязана разработать систему мер по распространению своего опыта и осуществлять мероприятия по этому распространению или достаточно только создать положительный опыт?
- Поскольку ресурсным в Положении признается учреждение, являющееся экспериментальной, инновационной площадкой, это предполагает разработку и освоение новшества радикального характера (т.е. того, что не имеет аналогов или прототипов) или можно освоить так называемые ретроинновации, т.е. общеизвестное, хорошо описанное в литературе и новое только для конкретного образовательного учреждения?

### Требования-критерии

На основании изученного опыта формулируем критерии, которым должна соответствовать школа, чтобы называться ресурсным образовательным учреждением.

**Первое: наличие инновационной идеи в основе создаваемого или созданного прогрессивного педагогического или управленческого опыта.** Мы акцентируем на этом внимание руководителей органов образования, поскольку до сих пор (спустя три года после начала реализации приоритетного

национального проекта «Образование») на вопрос о той или иной школе, получившей миллионный грант, «По какому направлению, теме школа является центром образовательной культуры?» слышим и такие ответы: «Эта школа по всем направлениям хорошо работает» или «У этой школы высокий общественный авторитет в районе», что, конечно, хорошо, но отношения к ресурсности не имеет.

Особенно сложная ситуация с гимназиями и лицеями: во многих территориях именно эти все (или почти все) образовательные учреждения в первую очередь и получили миллионный грант фактически за программы развития десятилетней давности, при реализации которых школы превращались в гимназии, лицеи. Их до сих пор по инерции называют инновационными, хотя большинство из них уже

давно таковыми не являются, а обучают отобранных интеллектуально продвинутых и мотивированных детей в стабильном режиме функционирования.

Их опыт системного преобразования учреждения с изменением статуса (из школы — в гимназию или лицей) действительно был инновационным, но перестал им быть, поскольку этот тип развития муници-

пальных образовательных систем в значительной мере исчерпан, и сейчас они могут развиваться не столько за счёт новых типов учреждений, сколько за счёт новых типов образовательных процессов в существующих учебных заведениях.

**Второе требование. Наличие документа, где разработка этой идеи (темы) представлена (описана) в какой-то структуре.** Это может быть инновационный проект в виде программы развития или образовательной программы, или программы локального, модульного эксперимента, программы исследования, где обоснована актуальность темы (среди этих оснований должен быть и проблемный анализ деятельности школы), описаны условия, в которых эта идея разрабатывалась (кадры, финансы, материальная база, особенности контингента, традиции, достигнутые прежде результаты образования), концепция преобразования, в которой названы новшества в структуре школы, в целях и ценностях, в содержании обучения, воспитания, развития, в методах обучения, в способах организации образовательного процесса, в выстраивании современной воспитательной системы школы, в управляющей системе.

Кроме того, в проекте должны быть стратегия перехода от прежней школы к инновационной и план действий. Если это программа эксперимента, то также обосновывается её научный аппарат: актуальность темы, фиксируется цель, которая превращается в веер задач; объект, предмет и обязательная развёрнутая неаксиоматичная гипотеза эксперимента, база, этапы, критерии оценки ожидаемых результатов, прогноз возможных негативных последствий. Если речь идёт об экспериментировании альтернативной учебной программы (в профессионально-педагогическом обиходе их называют авторскими программами), она прилагается с обязательным объяснением, в чём её отличие от традиционной программы.

Всё это будет представлять ценность для школ, которые захотят осваивать такой опыт, поскольку им предстоит пройти весь этот путь: наличие всех названных управленческих документов позволит пройти его в более короткие сроки.

**В идеале каждое образовательное учреждение, являющееся частью муниципальной образовательной системы, обеспечивая обучение, воспитание и развитие детей в режиме стабильного функционирования, должно иметь тему, по которой создаётся инновационный опыт, развивая тем самым и себя, и городскую систему образования, становясь в перспективе ресурсной школой.**

**Третье требование.** Описание опыта применения разработанной идеи, реально достигнутых положительных (в сравнении «до» и «после» применения) результатов, а также всех негативных последствий (они неизбежны) и способов их уменьшения или предотвращения.

Инновационный опыт может быть описан в отчётах, журнальных статьях, методических разработках, брошюрах, книгах, представлен на бумаге или компакт-диске. Ко всему этому прилагаются также все необходимые для распространения вспомогательные методические материалы (анкеты, таблицы, матрицы, образцы тренировочных заданий, карточек дифференцированной помощи и другое методическое сопровождение). Выполнять это требование необходимо не только и не столько для распространения опыта (хотя и это очень важно), но прежде всего для самих школ, претендующих на то, чтобы называться ресурсными: в процессе описания своего опыта он анализируется, осознаётся его полнота и целостность (или обнаруживается их отсутствие); опыт систематизируется. Напомним: все выдающиеся педагоги, руководители образовательных учреждений, создававшие тот или иной прогрессивный опыт и раньше, и теперь, обязательно описывали его. При этом опыт корректируется, представляется в виде, предназначенном для изучения другими.

**Четвёртое требование.** Школой разработана и реализуется система мер по внедрению созданного опыта, специально подготовлены материалы, есть кадры, способные его внедрить. Предположим, школа соответствует трём рассмотренным выше требованиям. Что касается четвёртого, то школа предлагает районной методической службе провести на её базе серию занятий с заинтересованными педагогами (их выявляют работники муниципальной методической службы после соответствующей информации, маркетинга и организационных мероприятий). Ресурсная школа предлагает, например:

— доклад директора, его заместителей, серию лекций (история вопроса, научные основы, обоснование актуальности, этапы разра-

ботки темы, достигнутые результаты, негативные последствия, предупреждения об ошибках и т.п.);

— проведение семинаров (тема, список литературы, вопросы для обсуждения, наличие ведущего, выступления слушателей группы, по прочитанной литературе желающих освоить новый опыт); рефлексивно-ролевых игр; так называемое открытое заседание методического объединения учителей и другие формы методической работы по теме;

— посещение открытых уроков коллегами из других школ, т.е. представление опыта на уровне главных субъектов взаимодействия «учитель-ученики».

Открытый урок даётся только по теме внедрения (она обязательно называется во всех сопровождающих открытый урок документах) и только в форме мастер-класса, его главная цель — обучение приглашённых учителей; такой урок проводят только учителя-профессионалы высокого класса, это одна из эффективных форм повышения квалификации учителей. (Урок, предшествующий открытому, и урок, следующий за ним, в этот день должен быть у педагога, который его проводит, свободным). Структура подготовки и проведения такого открытого урока следующая:

- разработка учителем информационного (рекламного) проспекта предстоящего открытого урока и передача методической службой этого проспекта тем, кто будет приглашён на учёбу; в проспекте чётко должна быть сформулирована тема повышения квалификации, т.е. то, чему педагоги могут научиться, посетив эти открытые уроки;
- характеристика (даёт учитель) уровня обученности, обучаемости, реальных учебных и воспитательных возможностей детей класса, где будет проводиться открытый урок;

- обоснование проекта открытого урока;
  - ответы учителя на вопросы гостей по предлагаемому проекту;
  - проведение открытого урока;
  - анализ урока самим учителем;
  - анализ урока директором или завучем этой школы;
  - ответы учителя на вопросы гостей;
  - общая дискуссия;
  - заключительное обобщение учителя, дававшего открытый урок.
- (Подробнее об этом см.: *Поташник М.М., Левит М.В.* Как подготовить и провести открытый урок (Современная технология). М., 2007.)

До или после открытого урока учителям предлагаются методические материалы: поурочные разработки, дидактические карточки, подготовленные учителем пособия, список литературы и т.п. Такие открытые уроки, данные в форме мастер-класса, в перспективе могут превратиться в «Школу передового опыта», или «Школу профессионального мастерства», или «Педагогическую студию» учителя ресурсной школы. В перспективе вся эта работа, конечно, должна стать специально оплачиваемой.

Ну, и в качестве бесспорного дополнения к четвёртому требованию отметим: школа, ставшая ресурсным центром, безус-

**Учредители должны допускать введение собственного расписания на срок работы школы в статусе ресурсного центра.**

ловно, должна обеспечить сетевую организацию обучения (иметь свой сайт в Интернете или даже портал) с тем, чтобы расширить доступ к своим ресурсам всех потенциальных потребителей образовательных услуг, которые должны быть услугами только высшего качества.

И, конечно, деятельность школы как ресурсного центра может быть прекращена при ненадлежащем исполнении принятых на себя функций или при недостаточной востребованности педагогической общест-

венностью созданного опыта, утраты его актуальности.

Поскольку ресурсная школа выполняет дополнительные функции по сравнению с другими, у неё должен быть *дополнительный план работы и дополнительный бюджет* для выполнения своих ресурсных функций, иначе со временем пропадёт стремление стать ресурсной школой.

Обращаем внимание руководителей муниципальных образовательных систем на существующий перекоп в деятельности ресурсных школ: большинство из них сосредоточено только на профильном обучении и весьма однобоко — только для учащихся, ориентированных на поступление в вузы.

### Опыт ресурсных школ

Центр образования № 109 г. Москвы (директор — доктор педагогических наук, заслуженный учитель РФ Е.А. Ямбург).

За последние двадцать лет школа, последовательно превращаясь в Центр образования, осваивала в инновационном режиме три чётко сформулированные актуальные темы (создала и реализовала три инновационных проекта):

- создание школы адаптивного типа;
- освоение ценностного подхода в содержании образовательного процесса;
- оптимизация управления процессами интеграции и дифференциации обучения для обеспечения всеобщего обязательного полного среднего образования учащихся.

По каждой из этих тем готовились программы экспериментов и программа развития, с которыми могли познакомиться все, проходящие в Центр; готовился также комплект материалов научно-методического сопровождения каждого

новшества и отдельно программа освоения опыта по каждой инновационной теме. Опыт был проанализирован, обобщён, структурирован и описан в книгах Е.А. Ямбурга: Школа для всех. Адаптивная модель (Теоретические основы и практическая реализация) (М., 1996); Школа на пути к свободе. Культурно-историческая педагогика. (М., 2000); Управление развитием адаптивной школы. (М., 2006), в которых представлены и программы работы по вышеперечисленным темам.

Центр образования ежегодно проводит несколько курсов по освоению этих тем для работников образования Москвы и России, что включает и курс лекций директора, его заместителей, и даёт возможность приобрести все методические материалы, книги, посетить уроки в форме мастер-класса по названным инновационным темам с необходимой научной и методической консультацией.

В Челябинской области постановлением губернатора ресурсные центры, удовлетворяющие названным требованиям, организованы на базе учреждений начального профессионального образования. На их создание и развитие из средств областного бюджета в 2007 г. было выделено 61 млн рублей и из внебюджетных источников — 24 млн рублей. Эти центры созданы для подготовки молодых рабочих высшей квалификации по самым востребованным профессиям.

Но есть ресурсные школы и другого предназначения. Учитывая, что в России ещё сохраняются существенные различия между качеством жизни в городе и деревне, возникло ещё одно толкование понятия «ресурсная школа», связанное со спецификой условий функционирования и развития образовательных учреждений именно в сельской местности, что не отменяет всего того, что было написано выше.

В сельских районах есть полноценные по числу детей (а значит, и числу учителей) школы (их немного), есть малочисленные, есть малокомплектные, где один учитель ведёт несколько предметов, где острее, чем в других школах, проблемы с финансированием, и много других проблем, не позво-

ляющих обеспечить каждому ребёнку весь набор образовательных услуг высокого качества. Эти школы ни в коем случае нельзя закрывать ради сохранения российской деревни. Их делают филиалами школ в районах и больших сёлах, где есть возможности создать сеть качественных образовательных процессов по всем предметам, направлениям, аспектам обучения, воспитания, развития и социализации личности. Такие школы здесь и называют ресурсными.

Так, в сельском Ленинградском районе Краснодарского края (начальник Управления образования — Г.Н. Кравченко) три школы имеют статус ресурсных: средние школы № 1 (директор — Л.И. Овсянникова), № 6 (директор — А.Д. Шевченко) и СШ № 12 (директор — В.П. Панькив). Кроме проблем содержания инновационных образовательных услуг, этим школам в условиях именно сельской местности приходится решать сложнейшие организационно-управленческие проблемы, связанные с подвозом, питанием детей, приезжающим к ним со всего района. Заметим, этих проблем нет в городских школах, где все образовательные услуги могут быть обеспечены, как говорят теперь, в режиме пешей доступности.

Оригинальная образовательная услуга создаётся в этом учебном году в средней школе № 6 Ленинградского района Краснодарского края, ставшей ресурсной: на базе школы открывается филиал современной гуманитарной библиотеки, позволяющий школьникам и студентам всего района самостоятельно пользоваться образовательными ресурсами Гуманитарной академии непосредственно в библиотеке или там, где живёт пользователь, с помощью дистанционных образовательных технологий.

Тут предусмотрены: платные библиотечные услуги населению, телекоммуникационное общение пользователей между собой, консультации со специалистами и экспертами, увеличение числа информационных баз, доступ к редким словарям, историческим документам, учебным пособиям, каталогам, библиографическим справочникам, источникам мировой культуры. В Шербакульском районе Омской области создан ресурсный центр (структурное подразделение Екатеринбургской средней школы) со своим бюджетом, планом работы.

\* \* \*

«Если выполнять все названные вами требования, — слышу я возражения, — то нам работать будет некогда. Тут не то что на инновации, на повседневную работу с детьми времени не останется».

На это мы ответим следующее: *«Вы определитесь, какую школу хотите создать — действительно ресурсную, т.е. обладающую научно-методическим, кадровым, материально-финансовым потенциалами, или такую, которая только называется ресурсной?»*

Любое новшество в образовании требует тщательности, проработанности и доведения идеи до результата. Эту, в общем-то, прописную истину все понимают, но многие не реализуют из-за желания достичь всего быстро и сразу. Напомним, что именно поверхностность, спешка, суета как стиль работы и жизни последних лет не позволили школе добиться действи-

тельного прогресса при реализации даже прогрессивных идей.

Сначала увлеклись компьютеризацией, снабдили школы тоннами «умного железа», которое морально устарело прежде, чем износилось физически, а качество образования осталось на прежнем уровне. Потом бросились заниматься профилизацией, хотя для её качественного осуществления не было выделено ни финансовых, ни материальных ресурсов, не создано научно-методических ресурсов. Силы, время потрачены, а результаты... Их даже забыли определить. (Отчёты идут только по показателям процесса, а потому об эффективности профилизации никто не знает даже в самих муниципальных образованиях.) Далее — повсеместное насильственное внедрение ЕГЭ с недоработанными, невалидными тестами и «дырявой» системой внедрения. Сколько на это миллиардов рублей ушло — представить себе невозможно, а качество образования не изменилось. Нельзя допустить, чтобы и идею создания ресурсных школ в России постигла такая же участь.

Рекомендация напрашивается сама собой: прекратить погоню за новшествами, не торопиться, всё доводить до результата и учитывать опыт великих предшественников, который говорит о том, что создание хорошей ресурсной школы — это **вся** жизнь её руководителя, а не какой-то случайный, проходной эпизод. ■