

РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ: ПРОГРАММА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СЕТИ ШКОЛ



Ещё на «заре» модернизации российского образования, когда лишь формулировались основные приоритеты Концепции модернизации и тезисы программных документов Госсовета РФ 2001 года и федеральной Программы развития образования, было ясно, что путь от понимания к воплощению не будет прямым и простым и займёт не один год. Обновление потребует эффективных и непопулярных решений, отказа от стереотипов и сложившихся мифов. Новое качество образования, соответствующее требованиям времени, невозможно без нового качества системы образования на всех уровнях — уровне школы, муниципальной, региональной систем образования. Необходимо отказаться от «затратной» практики в организации полноценного образовательного процесса по «школоцентристскому» принципу и перейти к потребностям ребёнка в полноценном развитии средствами образования в сети всех образовательных учреждений на территории его проживания.

Александр Михайлов,
начальник отдела
Министерства
образования
Республики Карелия

Как нам это виделось в 2002 году.

Основным направлением деятельности Министерства образования республики, ориентированным на *доступность* образования и мер по социальной поддержке детей, учащихся и молодёжи, *была система мероприятий по реструктуризации* муниципальных городских, сельских школ и подведомственных учреждений дополнительного и профессионального образования.

Реструктуризация сети школ, особенно в сельской местности, при комплексном подходе — это *системные изменения во всей региональной сфере образования*, проектируемые и программируемые изменения качества различных подсистем (муниципальных объектов сети) школ, организационно-педагогических систем, систем управления и ресурсного обеспечения образовательного процесса, систем взаимоотношений с внешней средой. Если реструктуризацию сети школ рассматривать *как результат* — это развитие конкретной сети, изменение свойств её основных объектов: это создаёт условия для решения общих стратегических задач модернизации российского образования: повышения доступности качественного образования; повышения качества общего и профессионального образования; использования преимуществ нормативного бюджетного финансирования; обеспечения системы образования высокопрофессиональными кадрами; модернизации управления образованием.

Эти задачи могут быть решены, если будет построена оптимальная сеть образовательных учреждений и если будет грамотно использован потенциал этой реструктуризованной сети.

Повысить доступность качественного образования можно за счёт *интеграции школ*, создавая модели различных *базовых школ* (центральных и «магнитных») как центров образовательных (и социокультурных) ресурсов муниципальных сетей: интеграция позволяет расширить спектр образовательных услуг, работать по образовательным программам всех видов, типов и уровней, для всех групп населения, грамотно использовать условия образовательного процесса.



обеспечивающая организацию образовательного процесса для детей данной территории, муниципалитета, сетевое взаимодействие со своими структурными подразделениями или партнёрами на договорной основе — начальными школами, «школами-садами», учреждениями дополнительного образования, начального профессионального образования, социокультурной сферы.

«Магнитная» школа получила своё название за активность в организации вокруг себя образовательной и социокультурной сети. Эта активность, «примагничивание» партнёров, учеников и родителей качеством условий организации образовательного процесса естественным образом сложились на первом этапе реструктуризации: за свои результаты и территориальное положение школу выбирают жители, она получает признание и неофициальный статус «магнитной», т.е. базовой школы школьного округа.

«Центральная» школа (в некоторых районах одна-две школы с этим статусом) — базовая школа муниципального района, городского округа — образовательный ресурсный центр инновационного развития образования в муниципальной сети образовательных учреждений. На базе именно этой школы организована методическая и информационно-технологическая деятельность, внедряется профильное обучение в старшей школе. Статус «центральной» обычно присваивается школе, расположенной в районном центре, ставшей признанным лидером в освоении инновационных образовательных программ.

Спустя четыре года именно эти школы стали межшкольными методическими центрами муниципальной сети в реализации проекта «Информатизация системы образования». Почти половина из них — лауреаты приоритетного национального проекта «Образование» как лучшие школы республики, осваивающие инновационные образовательные программы.

При реструктуризации сетей образовательных учреждений муниципальных образований «центральные» и «магнитные» школы районов становятся «точками роста» нового образовательного пространства районной сети. «Центральные» школы районов становятся ресурсными центрами (методическое, информационное и кадровое обеспечение моделей), основным звеном деятельности муниципальных органов управления образованием. Муниципальные органы управления передают «центральным» школам функции обеспечения образовательного процесса в «магнитных» школах, взаимодействующих с ними: информационные, методические, повышения квалификации, аттестации, выставления социального партнёрства и т.п. В большинстве случаев в «центральные» школы размещаются районные методические кабинеты. «Центральные» школы — это «узлы» сетевого муниципального и межмуниципального взаимодействия в решении задач модернизации, инноваци-

онно-проектной деятельности. Они координируют программы развития «магнитных» школ, обеспечивают социокультурные и дополнительные образовательные услуги и детям, и молодежи, и взрослым.

Основными направлениями реструктуризации стали: создание сети базовых сельских школ; создание центров и систем дистанционного обучения; создание комплексов, объединяющих школы с образовательными учреждениями начального и среднего профессионального образования, дополнительного образования, а также объектами социальной сферы; преобразование малочисленных начальных общеобразовательных школ в филиалы основной или средней (полной) школы.

При реализации 18 муниципальных программ реструктуризации возникли вариативные модели сельских образовательных учреждений. Сегодня, после нескольких лет напряжённой работы, можно назвать модели, рекомендуемые республиканскими программными документами реструктуризации:

Начальная общеобразовательная школа:

- 1-я модель. Филиал основной или средней школы (до 10 человек).
- 2-я модель. Детский сад — начальная школа (Школа-сад) (10–100 человек).
- 3-я модель. 5–6-е классы на базе начальных школ — филиалы основной или средней школы.

Основное общее образование:

- 1-я модель. Основная школа работает по программам дополнительного и дошкольного образования.
- 2-я модель. Основная школа с филиалами 5–6-х классов.

Среднее (полное) общее образование:

- 1-я модель. Средняя школа с филиалами 5–6-х классов.
- 2-я модель. Средняя школа — территориальное школьное объединение.
- 3-я модель. Средняя школа — гимназии, лицей, школы с углублённым изучением учебных предметов.



4-я модель. Средняя школа — сельский социокультурный комплекс.

Другие модели:

Сельская профильная школа; передвижная учебная лаборатория; ресурсный центр (районный, межшкольный); ассоциация сельских образовательных учреждений; сельская школа-интернат; школа-клуб; начальная школа на дому; детский сад — ясли на дому; прогимназия; школа — учебно-воспитательный комплекс; сельский лицей; сельская гимназия; агрошкола; агролицей; школа продлённого дня с разновозрастными группами по месту жительства; сельская школа полного дня; школа — ферма; школа — фирма. Рассмотрим муниципальную сеть школ самого «типичного» сельского района — Пряжинского.

Программа реструктуризации в Пряжинском районе позволила выработать оптимальную модель сетевого взаимодействия различных школ. Наиболее эффективный способ взаимодействия сложился в посёлках Эссойла и Ведлозеро. Там расположены средние школы, которые приобрели статус «магнитных» школ, закреплённый Положением о «магнитной» школе и приказом отдела образования.

Обе «магнитные» школы расположены в относительно крупных сельских населённых пунктах, и их ресурсы (материальные, кадровые, интеллектуальные, информационные) весьма притягательны и полезны для малых школ из других посёлков и деревень. Поэтому меняются и функции «магнитной» школы: в них получают общее образование на базе средней школы все дети, проживающие на данной территории. В Ведлозерскую школу детей подвозят детей из шести населённых пунктов, в Эссойльскую школу — из двадцати; обе школы имеют филиалы спортивной школы и детско-юношеского центра; дети с проблемами в развитии получают в этих школах специальное образование, с ними занимаются педагоги-психологи, социальные педагоги, логопеды, специалисты районного центра медико-психолого-социального сопровождения детей; на базе Эссойльской школы

действует филиал профессионального училища. В «магнитных» школах работают курсы финского языка и компьютерные курсы; изучаются карельский язык, народные ремёсла и национальная культура; оказывается методическая помощь педагогическим коллективам малых школ, проводится аттестация педагогов и образовательных учреждений, прилегающих к «магнитной» школе; в малых населённых пунктах ведётся психолого-педагогическое просвещение населения.

Детей и население подвозят в те населённые пункты, где нет муниципального и ведомственного транспорта (в каждой «магнитной» школе по два автобуса); в интернате в Эссойле живут 37 детей, в Ведлозере — 16 детей, не имеющих возможности ежедневно ездить домой.

В «сфере влияния» Ведлозерской «магнитной» средней школы основная школа в посёлке Кинелахта, три начальных школы-сад и детский сад; в «сфере влияния» Эссойльской средней школы — основная школа посёлка Соддер, начальная школа-сад посёлка Сяпся, музыкальная школа посёлка Эссойла, национальный центр «Сямозерь» (историко-архитектурный музей на базе крестьянского дома), детский сад. Сотрудники «магнитных» школ работают и с населёнными пунктами, не имеющими образовательных учреждений, если на их территории есть дети.

Формы сетевого взаимодействия:

- совместная корректировка учебных планов, образовательных программ, образовательных линий (при выборе учебников);
- единые формы контроля за качеством знаний выпускников начальной и основной ступени школ;
- общие методические дни, консультации, семинары и другие формы повышения квалификации педагогов;
- совместные педагогические советы;
- выездные родительские собрания;
- совместные мероприятия с детьми (конкурсы, встречи, олимпиады, соревнования);
- выработка единых подходов к экспертизе профессиональной компетентности при аттестации педагогов;
- разработка комплекса мер по адаптации «привозных» детей в коллективе большой школы;
- совместное пользование библиотекой, компьютерным классом, спортивным залом, автобусом.

Однако возникают и противоречия. Активное взаимодействие «магнитной» школы и малых школ первое время оживляет образовательный процесс, педагоги и ученики малых школ перестают чувствовать себя забытыми на периферии образования. Но постепенно родители и учащиеся видят преимущества большой школы и добровольно покидают свою малочисленную школу. Происходит «реструктуризация снизу», в результате которой маленькие школы вымирают. Так произошло в 2004 г. в посёлке Сяпся, где родители отказались обучать детей в начальной школе и отправили их на учёбу в Эссойльскую «магнитную» школу, тем более, что по этому маршруту организован



ежедневный подвоз. Более всего родителей привлекло раннее обучение английскому языку и информатике. В результате начальная школа реорганизована в детский сад.

Взаимодействие «магнитной» и малой школ иногда обнаруживает низкое качество образования в малой школе. Ни методическая помощь педагогам, ни консультации учащимся не могут компенсировать резкого несоответствия уровня подготовки выпускников малочисленной школы современным требованиям. Легче обучать детей из отдалённого посёлка в средней школе, чем потом ликвидировать пробелы в образовании. Поэтому в 2004 г. родителям основной школы в посёлке Койвусельга предложили перевести детей в Ведлозерскую среднюю школу и сегодня ученики 5–9-х классов из этого посёлка учатся в средней школе села Ведлозеро, а живут в пришкольном интернате. В школу и домой их возят еженедельно. По этой же причине Койвусельская основная школа реорганизована в начальную школу-сад.

При нормативном финансировании большая школа становится «финансовым донором» школ с малой (ниже нормативной) наполняемостью. Поскольку малокомплектные школы в силу сложившейся традиции, а также благодаря управленческим решениям пользуются ресурсами «магнитной» школы, есть ли смысл делиться ещё и деньгами? Не лучше ли объединить контингент, а следовательно, и средства, «идушие за ребёнком»? Постепенно идея закрыть малые школы становится привлекательной не только для чиновников, но и для педагогов крупных школ. В 2005 г. педагоги Ведлозерской средней школы предложили закрыть соседнюю начальную школу в посёлке Савиново, так как сокращение контингента в их школе грозило сокращением штатных единиц.

Таким образом, мы видим, что в результате реализации модели «магнитной» школы идёт естественный процесс поглощения малочисленных школ более крупными. Влияет ли это на качество образования и на процесс управления образованием?

Для того, чтобы оценить эффективность процесса реструктуризации, провели анкетирование в Ведлозерской и Эссойльской средних школах. Анкеты заполняли руководители этих школ, родители и школьники — но только те из них, кто живёт в малых населённых пунктах и вынуждены были поменять школу в последние год-два именно из-за её реорганизации.

В целом динамику качества образования можно оценить как положительную: гораздо меньше стало неуспевающих, второгодников, детей, не посещающих школу; увеличилось число выпускников, поступающих в вузы и ссузы; дети из отдалённых посёлков теперь могут получить дополнительное образование.

Качество образования стало выше — отмечают руководители школ, родители и школьники. Но анализ социальной эффективности процесса реструктуризации обнаруживает весьма противоречивые оценки. Большинство родителей считают, что качество образования стало лучше, высоко оценивают возможность получить в дальнейшем профессиональное образова-

ние, приветствуют расширение социальных контактов, но их не устраивает, во-первых, психологическое состояние детей, что вполне естественно, поскольку они живут в интернате (хотя половина родителей отмечают улучшение условий жизни); и, во-вторых, то, что теперь, когда их дети учатся в крупных школах, где учебники постоянно обновляются, это требует от родителей материальных затрат (в малых школах чаще всего пользовались устаревшими учебниками и не заботились об обновлении). Многие родители при этом уверены, что учебные результаты не особенно изменились.

Сами школьники положительно оценивают качество образования и то, что расширяется круг общения. Но при этом некоторые из них отмечают, что их физическое и психологическое самочувствие стало хуже. Это объясняется тем, как функционируют пришкольные интернаты: в последние два года увеличиваются расходы на получение общего образования, но почти не меняется уровень финансирования статей расходов на мягкий и твёрдый инвентарь в интернатах, питание, нет качественной бытовой техники — телевизора, видео- и аудио-техники, холодильников). Руководители школ также отмечают эти проблемы. Несмотря на активную поддержку реструктуризированных учреждений (приобретение автобусов, ремонт зданий школ, финансовое обеспечение учебного процесса), директора «магнитных» школ говорят о возрастающей ответственности и нарастающих проблемах. Руководителю школы трудно решать эти проблемы в одиночку и они стараются расширять социальные контакты, разнообразить формы сетевого взаимодействия.

Однако общий вывод, несмотря на существенные недостатки: детям, родителям, населению стало лучше; образование, построенное на современных технологиях с улучшением качества условий организации образовательного процесса, стало доступнее (правда, для многих ребят «ценой» длительных поездок на школьном



Такие формы интеграции общеобразовательных учреждений, как *сетевое сообщество и простое товарищество* являются вариантами *ассоциаций общеобразовательных учреждений* — добровольных объединений, каждый член которых понимает, что дело, в котором он заинтересован, самостоятельно он сделать не в состоянии. Школы, взявшие на себя ответственность и роль лидеров в процессах интеграции образовательных учреждений и учреждений социально-культурной сферы, *соответствуют моделям общественно-активных школ.*

А появление ассоциаций — это, в сущности, реализация комплексного подхода к реструктуризации общеобразовательных учреждений: хотя бы потому, что выделяются и связываются три аспекта изменений: форм и содержания образования, характера управления и многоаспектности реструктуризации сети.

У каждой школы, входящей в ассоциацию, есть не только свои образовательные программы, но разрабатывается и единая образовательная программа ассоциации сельских школ. Таким образом, ассоциативность сохраняет самобытность отдельной школы и отражает специфику образовавшейся общности. Поскольку ассоциаций в образовании становится больше и они выполняют управленческие функции, возникает естественно-стихийный процесс становления *общественно-государственного управления* в образовании.

В конце 90-х в Республике Карелия были созданы *образовательные округа* как форма партнёрства между ведомством и общественно-педагогическими движениями. Это «спровоцировало» оформление общественно-педагогических движений как полисистемных образовательных округов, появление ассоциаций образовательных учреждений, определение проектно-программного метода как ведущего среди стратегических направлений развития образования. Изменяя тип учебного процесса, эти движения тем или иным образом переходят к общественно-государственному управлению в образовании.

Реструктуризация муниципальной образовательной сети сельских районов, выделение «магнитных», базовых сельских школ стали возможным потому, что в соответствии с федеральным проектом «Информатизация системы образования в Республике Карелия» создаются межшкольные методические центры информационно-коммуникативных технологий, развивается дистанционное обучение, все районные крупные школы подключены к Интернету, создан региональный образовательный портал по общему образованию на базе Регионального информационного центра Петрозаводского государственного университета. Сегодня созданы солидные ресурсные базы во всех «магнитных» и центральных школах всех районов. Больше возможностей стало использовать технологии дистанционного обучения, поскольку создана единая республиканская образовательная компьютерная сеть.

Республиканская программа реструктуризации сети сельских школ, вариативные модели интегративных образовательных

учреждений, многие из которых стали центрами социокультурного развития населения и целых территорий, «вызвали к жизни» различные нормативно-правовые формы взаимодействия, кооперации школ, государственных, негосударственных и общественных организаций, коммерческих и некоммерческих структур. В поисках социальных партнёров для сетевой организации образовательных и социокультурных программ школы включаются в межмуниципальные и межуровневые ассоциации: в Союз Пушкинских школ (федеральная сетевая структура с региональной организацией взаимодействия); Международную организацию самосовершенствования молодёжи «AWARD»; Республиканский детский музейный центр при заповеднике Киж; Национальный парк «Ведлозерский»; юниорский союз «Дорога»; Карельский фонд развития образования.

Совершенно очевидно, что закрепление вариативных моделей социокультурных комплексов различного уровня в широкой практике, как оптимальной модели организации образовательных, социальных и культурных программ и услуг, *особенно в сельской местности*, требует нормативно-правового определения и законодательного закрепления типа интегрированного социального учреждения на региональном, федеральном уровнях. Законодательное решение вопросов финансирования, ресурсного и, в первую очередь, кадрового штатного обеспечения, закрепление на муниципальном уровне права (в соответствии с региональным или федеральным положением) учреждать и обеспечивать функционирование социального учреждения интегративного типа (возможно, с включением учреждений здравоохранения, служб занятости населения), позволят для редко- и малозаселённых территорий (как две трети территории Карелии) оптимально решить вопросы о доступности, качестве образования школьников, социальных услуг для всего населения нашей республики. **НО**