

# СЕЛЬСКАЯ ШКОЛА: ПОРА «ВСТАТЬ С ГВОЗДЯ» — за нас это никто не сделает



**Юрий Геннадиевич Абдуллаев,**  
заместитель начальника Управления Алтайского края  
по образованию и делам молодёжи

В материалах об управлении сферой образования на селе, и, в частности, сельской школой, нельзя не заметить преобладающую интонацию безысходности: всё-де плохо, нормативное подушевое финансирование убивает сельскую школу, реструктуризация её добивает и так далее, и тому подобное... Всё это верно, и такие настроения были свойственны и автору публикуемой статьи в 2002–2005 годах, когда он был директором сельской школы, но и тогда они не были столь довлеющими. Пожалуй, сегодня ситуация несколько иная, считает автор, как и всё в образовании, она сложнее и многоаспектнее.

- компетентность • городские и сельские школы • нормативы финансирования
- сетевое взаимодействие • мотивация педагогов • кадры • муниципальное управление

На современном этапе развития российского образования правильнее говорить о задачах актуализации сложившихся стилей и подходов в управлении образовательными системами с учётом быстро меняющейся ситуации — развития финансово-экономических механизмов информатизации в «сетевом» веке, внедрения новых образовательных стандартов. Именно эти задачи требуют сегодня от управленцев очень много времени и сил, а также (и это самое главное условие) компетентности, умения за всеми этими «менеджерскими» задачами не потерять своей позиции лидера

не только педагогического, но и детского коллектива, по устоявшейся традиции — «учителя учителей» (для руководителей школ) и «директора директоров» (для руководителей муниципальных органов управления образованием).

Безусловно, «бытовые» проблемы — проблемы самого существования, а где-то и выживания школы никуда не исчезли. Они (в разной степени и видах) были, есть и будут. Но их не меньше и в городской школе — там они порой крупнее и сложнее, да и затратнее. Другой вопрос, что механизмов решения их на селе меньше, но и тут есть свои плюсы и минусы.

### Школы сельские и городские

*Разделение школ на сельские и городские производится порой искусственно, по инерции. Сегодня крупные и малые сельские школы — это иногда два разных мира, а значит, и разные масштабы и характеристики проблем. И наоборот, школа в райцентре и школа в городе имеют больше сходства. Так, при нормативном подушевом финансировании крупные школы и на селе, и в городе неплохо финансируются. Вместе с тем при отсутствии реальной самостоятельности с помощью централизованных бухгалтерий они часто становятся донорами для малочисленных школ — профицит их субвенции перераспределяется, чтобы покрыть дефицит в малых школах. Отсюда низкая заинтересованность директоров крупных школ в оптимизации расходов из-за того, что они не могут управлять своим бюджетом.*

### Нормативы

Выход мы видим в последовательной реализации принципов Федерального закона № ФЗ-83 от 8 мая 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» и завершение работы по переводу общеобразовательных учреждений на реальный — т.е. двухуровневый норматив финансирования (региональный — на заработную плату и учебные расходы и муниципальный — на содержание зданий и территорий). Но тогда как обязательное условие возникает *необходимость законодательно закрепить финансирование малокомплектных школ по отдельному, повышенному нормативу*. Например, в Алтайском крае региональным Законом «Об образовании в Алтайском крае» закреплены как статус малокомплектной школы (чего, кстати, нет в федеральном законе, и это понятно: в каждом регионе у малокомплектной школы свои особенности с учётом региональной специфики), так и её финансирование по отдельному нормативу — не по «ученико-часу», а по «классо-часам». Повышенный норматив тоже не панацея от всех проблем малокомплектной сельской школы (а таких на Алтае

более 60%), но это необходимое условие её выживания.

С другой стороны, говоря о необходимости завершить переход на нормативное финансирование школ на муниципальном уровне, надо понимать *опасность закрепления норматива по сложившимся фактическим расходам (что очень заманчиво), а не по реальной потребности школ*. Такой сценарий тем более вероятен, чем меньше наполняемость бюджетов районного и городского уровней.

### Школы крупные и малые

*Крупная базовая школа на селе сегодня нередко не только не уступает городской ни по подготовке учителей кадров, ни по качеству результатов образовательного процесса, но даже и по условиям*. Например, сегодня целый ряд сельских алтайских школ (Налобихинская, Сростинская, Гальштадтская, Мамонтовская... этот список можно продолжать) идут вровень с лучшими барнаульскими школами, а то и в чём-то их обгоняют. Более того, даже новые школы, построенные в городах и сёлах края (а таковых за последние шесть лет более полусотни, что позволяет Алтаю называться «краем новых школ»), представляют порой модели разного отношения к организации школьного пространства. Сельские школы уютнее, их директора более требовательны к строителям и к тем, кто оформляет школьные здания, говоря простым языком, хозяйственнее и смекалистее.

### Сетевое взаимодействие

Наш опыт работы управленца уже регионального уровня показывает, что инновационные процессы во многом быстрее и эффективнее идут именно в сельских, а не в городских школах.

Здесь коллективы мобильнее, «жаднее», что ли, до нового, они активнее участвуют и в сетевых профессиональных сообществах, и в конкурсах, и в семинарах, несмотря на более ограниченные возможности связи и передвижения. И наконец, ещё одна, вынужденная причина: *сельские школы испытывают значительно большую потребность в развитии сетевого взаимодействия, чем школы города.* И хотя главная задача у них одна — обеспечить качественное образование для своих питомцев, решается она с разной степенью интенсивности и успешности, и нередко разными путями: что делать, и возможности разные... Именно ограниченность транспортной доступности и систем коммуникации, дефицит профессионального общения заставляют сельские школы активнее участвовать в формировании сетевой инновационной инфраструктуры. Образованные в Алтайском крае в 2006 году семь образовательных округов объединили на основе договорной модели 70 муниципальных систем образования. В свою очередь, внутри них сформировались школьные округа вокруг 260 базовых школ. И хотя начиналось всё, как нередко бывает у нас, «сверху» — по инициативе краевого управления по образованию, тем не менее сегодня очевидность выгоды сетевого взаимодействия понимают всё больше школьных коллективов.

### **Кадры**

Однако главная проблема как сельской, так и городской школы сегодня, как и полвека назад, — кадры. Практика работы по комплексным проектам модернизации образования и приоритетному национальному проекту показала, что даже такие масштабные вложения в создание современной школьной инфраструктуры, как в последние несколько лет, не способны дать должного эффекта без реального изменения кадровой ситуации в нынешней российской школе. И речь здесь не столько об уровне заработной платы (здесь подвижки есть и, хочется верить,

есть перспектива), и не о сверхактуальной уже последние тридцать лет проблеме привлечения молодых специалистов: *ключевое условие развития учительского потенциала — необходимость устойчивой позитивной мотивации педагогов к повышению качества своей деятельности.*

Это задача комплексная, требующая увязки в едином ключе механизмов аттестации и повышения квалификации (безусловно, требующей персонификации), стимулирования в рамках новой системы оплаты труда, формирования общероссийской системы оценки качества образования (пора, наконец, о чём-то уже договориться и начинать её строить) и соответствующих условий для привлечения в школу молодых и перспективных.

Конечно, учителю сложно работать в малокомплектной или малочисленной школе, но в городской школе есть педагоги, уступающие по своему потенциалу сельским. А учитывая, что Интернет сегодня снимает проблему доступа к методическим ресурсам и профессиональному общению, это ещё один фактор, меняющий представление о сельском учителе.

Что безусловно — так это роль учителя на селе, этические ограничения его жизнедеятельности, огромная психологическая нагрузка. Часто я объясняю учителям, и они с таким объяснением вполне согласны: именно за это сельским педагогам и платят надбавку, а не за то, что у них условия быта хуже или они вынуждены держать коров (их, кстати, уже мало кто и держит), да и бытовые условия у большинства педагогов на селе уже сопоставимы с городскими. *Это надбавка за то, что учитель на селе всегда «на виду», и то, что простится другому, учителю заметят и не простят.*

### **Среда общения**

Трудности же учителя малокомплектной школы не столько в том, как совместить

на уроке два класса — этому они давно научились, более того, обучение в разновозрастных группах имеет и свои преимущества, а для реализации внеурочной деятельности в рамках нового федерального образовательного стандарта оно просто незаменимо. *Основная трудность, о которой порой незаслуженно забывают или намеренно умалчивают, заключается в ограниченности среды для учеников маленьких школ, и в первую очередь — среды общения.* Отсюда и нагрузка на учителя, и, что ещё страшнее, колоссальная нагрузка на учеников: одних и тех же спрашивают на каждом уроке и по нескольку раз за урок! Во-вторых, им не с кого брать пример. В результате, в школе — одни и те же, дома и на улице — одни и те же, по сути, горизонта развития нет. Как это восполнить?

Здесь два пути:

- Сетевое взаимодействие с крупными базовыми школами. В рамках школьных округов у нас проходят общие для педагогов крупных и малых школ методические объединения, конкурсы и мероприятия для учащихся. И здесь главное — механизмы стимулирования такого типа взаимодействия, а это уже задача № 1 для муниципальных управленцев.
- Интерактивное взаимодействие (набирающее обороты дистанционное обучение, интернет-видеосвязь, сетевые сообщества и т.п.). Проблема здесь — поиск финансово-экономических механизмов поддержки такого взаимодействия. Сегодня учителю невыгодно вести сетевые консультации с учениками других школ — ему платят только за своих учеников, ведь в условиях подушевого финансирования «деньги следуют за учеником». *А надо, чтобы они на законных основаниях следовали также и за учителем с учётом современных образовательных технологий.*

### Управление

Все вышеперечисленные вопросы невозможно решить без повышения *эффективности управления на муниципальном уровне*, а здесь налицо рост проблем. Все они — отражение проблем школьного уровня, только крупнее

и часто не видны сразу, вследствие замкнутости муниципального аппарата и дисциплины служащих.

*Для повышения эффективности работы и профессионализма нам часто не хватает элементарного: знать, как работают другие.* Поэтому мы вновь и вновь «изобретаем велосипед». Для системы образования нашего региона первым фактором, влияющим на принятие управленческих решений, становится предварительное знакомство с опытом других регионов и только после этого примерка и использование этого опыта в наших условиях. Этого же мы требуем и от управленцев на местах. Руководители комитетов по образованию общаются в рамках образовательных округов, в том числе по интернет-связи, мы регулярно проводим совместные мероприятия, повышаем квалификацию специалистов. По окружному принципу мы представляем и аналитику: сравнивать себя с соседями ближе и эффективнее, чем с целым краем или далёким краевым центром.

*Муниципальные органы управления образованием пока слабо используют возможности подведомственных учреждений.* Человеческих и временных ресурсов требуется всё больше, а кампанейская борьба с чиновниками, приобретающая, как часто это у нас бывает на Руси, фанатичный характер, приводит к тому, что в сельских комитетах (отделах) по образованию часто трудятся «ты да я, да мы с тобой». И уровень их заработной платы сегодня значительно ниже не только директорской, но даже учительской, отчего в эти структуры грамотные и перспективные учителя и директора школ не идут.

Выход — передавать отдельные функции (например, по сбору и анализу информации, выработке предлагаемых решений и методической поддержке) профильным учреждениям образования —

каждому по своим направлениям: спортивным школам — по физической культуре и спорту, Центрам творчества — по воспитательной работе, методистам школ — функции районных методических кабинетов (служб) через организацию и стимулирование работы районных методических объединений и т.д. Для этого, безусловно, опять-таки нужны механизмы их стимулирования. Ну и, конечно, не забывать о том, что *качество управленческих кадров несколько не менее, а даже более важно, чем качество кадров учительских.*

К примеру, в Алтайском крае созданы краевые методические объединения, координирующие сеть районных методобъединений, которые, в свою очередь, курируют школьные методические объединения. И эта вынужденная мера (в половине районов методические службы были закрыты в последние десять лет, и первыми, кстати, в городах) сегодня показала свою эффективность: результаты её работы при поддержке краевого управления образованием выше, чем в действующей ранее сети методкабинетов.

А в заключение — притча. Один человек проходил мимо дома, на крыльце которого в кресле сидела старушка, а у её ног лежала, поскуливая, собака. Старушка не обращала на неё никакого внимания. На другой день он снова проходил мимо этого дома и увидел то же самое. На третий день он не выдержал и спросил:

— Почему Ваша собака постоянно так жалобно скулит?

— Не беспокойтесь, она просто лежит на гвозде, — ответила старушка.

— Так почему же она не встанет с него? — не выдержал незнакомец.

— Значит, ей настолько больно, чтобы скулить, но не настолько, чтобы встать с гвоздя, — резюмировала старушка.

Может, пора уже встать с гвоздя, всё равно за нас никто этого не сделает?.. **НО**