

МЕЖШКОЛЬНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ В РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Межшкольные методические центры (ММЦ) обладают весомым потенциалом для эффективного участия не только в деятельности по повышению квалификации и методической поддержке учителей, но и непосредственно в региональной системе управления образованием. В частности, ММЦ могут внести значимый вклад в решение таких управленческих задач, как информационное обеспечение образовательной политики, формирование программ информатизации образования на различных уровнях.



Светлана Авдеева,
руководитель
проекта
«Информатизация
системы
образования»,
Национальный фонд
подготовки кадров,
кандидат
технических
наук

Возможности межшкольных методических центров в информационном обеспечении региональной образовательной политики

Не менее важная задача модернизации российского образования, чем реформирование методической службы, — создание *системы информационного обеспечения образовательной политики*. Выбор адекватной стратегии развития, принятие грамотных и своевременных управленческих решений напрямую определяются качеством и полнотой поступающей информации.

На протяжении последних двух десятилетий неоднократно давала о себе знать проблема дефицита точных и непротиворечивых данных по ключевым вопросам образовательной политики — экономике образования, тенденциям занятости, учебным достижениям и т.д. Ещё в середине 1990-х годов на это обстоятельство неоднократно указывали эксперты Международного банка реконструкции и развития, Европейского союза (программа TACIS). В отечественной педагогике наблюдается явный недостаток исследований, связанных с анализом больших массивов информации. Традиционная система статистической отчётности во многом исчерпала себя в новых условиях как с точки зрения оперативности прохождения информационных потоков, так и с позиции их полноты и достаточности. Согласно оценкам отечественных специалистов, из всего массива собираемых в российском образовании статистических данных для анализа используются не более 10%, а для принятия управленческих решений — не более 1%.

В подтверждение этого тезиса можно привести только один пример. Эксперты Всемирного банка и Национального фонда подготовки кадров на этапе подготовки проекта ИСО испытывали значительные трудности при выяснении уровня реальной обеспеченности российских школ компьютерной техникой и цифровыми ресурсами. В итоге для этого пришлось заказывать специальные исследования¹.

Актуальность и острота проблемы достаточно давно были осознаны на федеральном и региональном уровнях. В ряде субъектов Российской Федерации предпринимались попытки сформировать собственную систему информационного обеспечения управления образованием. Опыт работы в данном направлении могут поделиться Москва и Санкт-Петербург, Свердловская, Вологодская, Пермская, Нижегородская, Самарская, Томская области, республики Марий Эл, Карелия, Республика Татарстан и другие.

На федеральном уровне ведущую роль в решении проблемы играли проекты, реализуемые Национальным фондом подготовки кадров на средства займов Всемирного банка.

1

Результаты этих исследований представлены в издании: Политика информатизации и новая школа в России / Пер. с англ. М.: Всемирный банк, 2003.



2

В рамках осуществлявшегося в 1997–2004 гг. **Инновационного проекта развития образования** (так называемый «первый образовательный займ») в 33 субъектах Федерации были созданы *региональные информационные центры учебного книгоиздания* (РИЦы). Одним из направлений их деятельности стало *обеспечение информационных потребностей системы образования*: подключение к Интернету органов управления и методических служб муниципального уровня, техническая поддержка и подготовка пользователей, сбор и обработка статистических данных, проведение мониторинговых исследований, создание системы электронного документооборота, поддержка сайтов и баз данных и т.д.² В некотором смысле можно утверждать, что система РИЦев стала первым прообразом системы региональные координационные центры — межшкольные методические центры³.

В дизайне реализуемого в настоящее время **проекта «Развитие системы образования»** (т.н. «второй образовательный займ») выделен отдельный компонент, предусматривающий создание *общероссийской системы оценки качества и эффективности образования*. Ключевыми элементами такой системы станут *федеральный и региональные центры мониторинга образования*. Основными направлениями деятельности этих центров будут сбор, обработка, анализ и интерпретация статистической информации, а также проведение качественных исследований состояния образования: изучение уровня подготовки учащихся по предметам и общеучебных умений, познавательных интересов и мотивации школьников, влияния учебной нагрузки на состояние здоровья детей, психологического климата в учебных заведениях и т.д. Весьма показательно, что в Самарской области, участвовавшей в обоих проектах НФПК, функции РИЦа и центра мониторинга образования выполняет одно учреждение.

Так же показательно, что из семи пилотных регионов проекта ИСО пять

принимали участие в Инновационном проекте развития образования. Это Республика Карелия, Ставропольский, Красноярский, Хабаровский и Пермский края. В них существуют региональные информационные центры. Более того, в двух регионах — Красноярском и Ставропольском краях — РИЦы были в первую очередь ориентированы именно на деятельность в сфере информационного обеспечения управления образованием.

Так, в **Красноярском крае** РИЦ, сформированный на базе ИПКРО, принял активное участие в создании концепции краевой системы образовательной статистики, мониторинга качества образования и региональных статистических индикаторов. В регионе разработаны уникальные алгоритмы сбора статистических материалов в области учёта движения детей в краевой системе образования на всех её уровнях. Создана дистанционная автоматизированная система учёта и заказа учебных материалов образовательных учреждений⁴.

Разветвленная сеть ММЦ позволяет организационно завершить данную систему, сформировав надёжный механизм прохождения информационных потоков от школ до региональных органов управления образованием. При этом наличие во всех школах автоматизированных рабочих мест руководителя образовательного учреждения, поставленных в рамках проекта ИСО, существенно упрощает задачу представления необходимой информации и заполнения форм статистической отчётности.

В **Ставропольском крае** отдельным направлением региональной программы информатизации и деятельности РКЦ-ММЦ выделено развитие образовательной экспертизы учебных достижений и создание системы их оценки. Фактически ставится задача построения *региональной системы портфолио*, включающей сбор образовательных результатов, их рецензирование и представление. Реализация этой задачи позволит существенно дополнить данные единого государственного экзамена и традиционных «срезков» успеваемости, на совершенно новом уровне

Подробнее о деятельности системы региональных информационных центров учебного книгоиздания см.: Становление рынка учебной литературы в Российской Федерации: роль Инновационного проекта развития образования // В.К. Бацын, К.Л. Бутягина, А.А. Вахрушева и др.; Под ред. А.А. Вахрушева. М.: Логос, 2004.

3

См.: *Кашицин В.П.* С учётом ошибок и достижений. Проект «Информатизация системы образования» строится на многолетнем опыте реализации образовательных программ // Информационные образовательные ресурсы. Бюллетень Федерального депозитария электронных средств учебного назначения и электронных изданий для общего среднего образования. 2004. № 4. С. 2–4.

4

См.: *Захаржевский Д.* РИЦ — это мощный игрок на информационном рынке // Школьное обозрение. 2003. № 3.



наглядности показать профессиональному сообществу и широкой общественности действительное положение дел с качеством образования, предоставляемого учебными заведениями края.

Алексей Павлицев,

заместитель министра образования Ставропольского края:

Сотрудничество Ставропольского края и Национального фонда подготовки кадров началось в 2002 году в рамках Инновационного проекта развития образования. Именно тогда 36 муниципальных территорий края были объединены в мощную сеть управления образованием. И мы увидели, что этот выход в сеть покрывает огромный дефицит управления образованием по обратной связи. Признаться, в деятельности Регионального информационного центра мы несколько сдвинули вопросы учебного книгоиздания в сторону и основной акцент сделали именно на информационном сопровождении управления образованием. Теперь эту работу подхватывают межшкольные методические центры.

Компьютер позволяет сделать явным результат образования — на уровне ученика, школы, района. Поэтому мы считаем необходимым создание системы экспертного сопровождения работ учащихся, регламентов такой экспертной оценки — на уровне школы, района, города, края. Тогда в портфолио учеников будут выкладываться их работы с рецензиями — в контексте выбранной образовательной траектории. Портфолио будут у школ, учителей. Мы закладываем в программу информатизации специальную систему работы по построению этих экспертных оценок. Нужно, чтобы ноутбуки, которые получают директора школ, стали ресурсом управления качеством образования.

Ещё одно важное направление совместной деятельности регионального информационного центра и системы РКЦ–ММЦ — программное обеспечение школьных библиотек и обучение библиотекарей. В результате мы должны переложить «бумажные» каталоги на цифровые носители, выйти на учебные издательства, полностью модернизировать систему заказов учебников и библиотечную работу школ.

В Республике Карелия в ходе участия в Мегапроекте Института «Открытое общество» (Фонд Сороса) «Развитие образования в России» был создан Карельский Фонд развития образова-

ния, включающий в себя информационно-аналитическую группу, центр образовательного консалтинга, мониторинга и аудита, службу нормативно-правового сопровождения и центр проектно-программной деятельности. Позже в состав Фонда вошел и региональный информационный центр учебного книгоиздания. В задачи Фонда среди прочих входило и информационно-аналитическое обеспечение системы образования. Теперь в эту работу предполагается включить РКЦ и ММЦ, делегировав им сбор образовательной статистики и проведение мониторинговых исследований. В результате ММЦ станут неотъемлемой частью формируемой *информационной системы управления региональным образованием*.

В число задач всех ММЦ пилотных регионов входит *осуществление мониторинга хода реализации проекта ИСО и оценка его результативности*. Центры будут регулярно собирать информацию по широкому кругу количественных и качественных показателей:

- процент школ, получивших учебные материалы нового поколения и включивших их в учебный процесс;
- число педагогов, прошедших обучение на базе ММЦ по программам использования в образовательном процессе учебных материалов нового поколения;
- число подготовленных методистов, осуществляющих обучение педагогов и их методическую поддержку;
- число школьников, участвующих в телекоммуникационных образовательных проектах (в том числе проживающих в сельской местности);

Станислав Нисимов,

заместитель министра образования и по делам молодёжи Республики Карелия:

Сегодня благодаря информационным технологиям управленцам приходится выходить на другой уровень своей работы. Например, как выстроить информационное взаимодействие между республиканским Министерством образования и по делам молодёжи и Управлением образования Петрозаводска? Мы вместе с Петрозаводским университетом подходим к созданию информационных систем управления региональным образованием. Создаем базы данных по материально-техническому обеспечению школ, кадрам, подвозу, лицензированию, аттестации и аккредитации... Естественно, такая система должна сопровождаться мониторингом.



- число учителей, демонстрирующих ИКТ-компетентность, и т.д.

Ежегодно в марте — апреле на базе всех ММЦ будет проводиться тестирование не менее 10% учащихся от числа выпускников основной школы (9 класс).

Задача тестирования — *оценить информационную и коммуникационную компетентность школьников*. Число выпускников основной школы, демонстрирующих ИКТ-компетентность, будет одним из ключевых показателей мониторинга.

Другой важнейший качественный показатель — *число школ и учреждений начального профобразования, повысивших уровень информатизации учебного процесса*. Определение значений этого индикатора потребовало разработки специальной методики, рассматривающей процесс информатизации как последовательность переходов школ между отдельными состояниями. Для описания состояний информатизации используются показатели, отражающие технологические аспекты, ИКТ-компетентность участников образовательного процесса, организационные условия и т.д. Взятые в совокупности, они фиксируют текущее состояние образовательного учреждения в процессе его информатизации. Все возможные состояния школы в процессе информатизации разбиты на девять кластеров. Соответственно по каждой школе можно отслеживать её перемещение из более «низкого» кластера в более «высокий», то есть повышение уровня информатизации учебного процесса.

В результате своей работы по мониторингу реализации проекта ИСО межшкольные методические центры не только получают значительный объём данных о состоянии и проблемах информатизации системы образования своей территории, но и приобретут опыт организации мониторинговых исследований, изучения образовательных результатов и т.д. В дальнейшем этот опыт может быть расширен за счёт включения в сферу внимания ММЦ других вопросов об-

разовательной политики, не связанных непосредственно с информатизацией образования.

Таким образом, межшкольные методические центры могут выступать в роли эффективного инструмента информационного обеспечения управленческих решений. В частности, им могут быть делегированы функции сбора статистических данных, проведения мониторинговых исследований, анализа, обобщения и представления полученных данных, осуществления «обратной связи» потребителей образовательных услуг с их производителями. Органы управления образованием на муниципальном и региональном уровне получают значимый дополнительный ресурс для повышения оперативности, качества и «прозрачности» своей деятельности.

Роль межшкольных методических центров в формировании программ информатизации образования

Согласно Закону РФ «Об образовании», организационной основой государственной политики Российской Федерации в области образования является Федеральная целевая программа развития образования (ст. 1., п. 2). Соответственно к ведению субъектов Федерации относятся разработка и реализация республиканских, региональных программ развития образования (ст. 29, п. 5). На практике программы развития образования создаются не только на региональном, но и на муниципальном и школьном уровне. В них фиксируются приоритеты образовательной политики на данной территории или в рамках конкретного учебного заведения, последовательность шагов по достижению поставленных целей, необходимые ресурсы.

Важным разделом программ развития образования на всех уровнях является часть, посвящённая информатизации всех сторон учебного процесса, обеспечению ИКТ-компетентности выпускников и педагогов. Нередко такой «информационный» раздел приобретает статус самостоятельной программы информатизации системы образования региона, города или даже отдельной школы. Встречается и обратная ситуация, когда внутри программы информатизации региона или муниципалитета в целом выделяется раздел, посвящённый информатизации образования как составной части социальной сферы данной территории. Например, в программу информатизации **Республики Карелия** включено создание регионального образовательного портала.

Разработка программ информатизации и контроль за их осуществлением — важная задача органов управления образованием. В умелых руках такая программа будет эффективным инструментом реализации образовательной политики, повышения качества образовательных услуг. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы в её формировании участвовали лучшие профессионалы в данной области.



РКЦ и ММЦ обладают всем необходимым потенциалом для того, чтобы выступать в роли головного разработчика программ информатизации образования (или «информационных» составляющих комплексных программ развития образования или территории в целом). Во-первых, ММЦ объединяют вокруг себя лучших профессионалов в этой области. Во-вторых, они могут активно использовать ресурсы сетевого сообщества ИКТ-продвинутых педагогов и методистов. В-третьих, межшкольные центры накапливают передовой педагогический опыт компьютерного обучения. В-четвёртых, благодаря своей мониторинговой деятельности они владеют полной, точной и достоверной информацией о фактическом положении дел с информатизацией образования на данной территории, а также сравнительными данными по другим регионам и стране в целом. Наконец, постоянное взаимодействие со школьными командами, учителями-предметниками, представителями местного сообщества, поддержка педагогических инициатив позволяют сотрудникам РКЦ и ММЦ чётко представлять себе характер социального заказа на образовательные услуги в конкретной местности — будь то область, город или сельское поселение.

Дизайном проекта ИСО предусмотрено несколько форм деятельности, направленных на создание условий для активного участия РКЦ и ММЦ в разработке региональных, муниципальных и школьных программ информатизации. Это региональные и муниципальные выставки-конференции, семинары для участников школьных команд, а также формирование базы данных с описаниями различных моделей информатизации учебных заведений.

Региональные выставки-конференции будут проводиться ежегодно на базе РКЦ для специалистов управления образованием различных уровней и директоров школ. Их цель — демонстрация результатов проекта и достижений в области информатизации образовательных учреждений в регионе, определение приоритетных направлений развития региональной и муниципальных программ информатизации и выработка рекомендаций по их реализации.

Муниципальные выставки-конференции ежегодно организуются на базе ММЦ для обмена опытом между школами. На них будут определяться приоритетные направления развития школьных программ информатизации.

ММЦ будут также регулярно проводить *семинары для разработчиков школьных программ информатизации* (членов школьных команд), позволяющие им обменяться опытом, получить дополнительную информацию, уточнить и скорректировать свои планы, согласовать их с муниципальными и региональными приоритетами. В результате этой работы в каждой школе должен быть сформирован организационный механизм, который позволяет определять «дальние» и «ближние» цели информатизации, проектировать и осуществлять планы по их достижению. Например, школьный совет по информатизации, включающий

не только представителей педагогического коллектива, но и родителей, а возможно — и учащихся старших классов. Так в процесс информатизации будут постепенно вовлекаться все члены школьного сообщества.

В ходе проведения мониторинговых исследований ММЦ будут не только проводить анкетирование школ и собирать количественные данные, характеризующие состояние информатизации прикрепленных учебных заведений. На основе обобщения опыта большого числа «фокусных» школ будут подготовлены развёрнутые описания, или «*истории информатизации*», введённые в специальную *базу данных*. Ответив на вопросы типовой анкеты, члены любой школьной команды через Интернет получают индивидуальную справочную форму, содержащую ссылки на соответствующие записи базы данных с описанием опыта информатизации фокусных школ, отсортированных по степени близости к уровню данной школы. Разработчики программы информатизации изучают опыт фокусных школ, получают доступ к их сайтам и, при необходимости, связываются с их педагогами. В результате у них формируется видение желаемой перспективы для своей школы, на основе которого они разрабатывают программу информатизации. В ходе этого процесса команда разработчиков может несколько раз заново описывать своё состояние, получать новые версии справочных форм, анализировать опыт «ближних» фокусных школ и корректировать разрабатываемую программу с учётом дополнительных данных.

Таким образом, деятельность ММЦ позволяет не просто разработать отдельные программы информатизации для учебных заведений и территорий, а интегрировать их в единую систему. В которой программа информатизации каждой школы будет органично встраиваться в программу информатизации образования города или района, а последняя — в региональную программу информатизации



образования. Это даст возможность сформировать в каждом регионе *единое образовательное информационное пространство*, согласовать интересы всех участников образовательного процесса и вовлечь их в общую деятельность.

Кроме того, потенциал системы РКЦ-ММЦ может быть активно задействован в *мониторинговом сопровождении программ информатизации* различного уровня, оценке их промежуточных результатов и организации «обратной связи». Это позволит существенно повысить эффективность реализации указанных программ, сделать их действенным средством преобразования школы.

Возможности ММЦ в ресурсном обеспечении образовательных учреждений

Среди текущих задач органов управления образованием всех уровней немалое место занимает *снабжение* подведомственных учреждений оборудованием и средствами обучения. Как показывает многолетняя практика, централизованные оптовые закупки мебели, компьютерной и оргтехники, лабораторного оборудования и учебных пособий позволяют сэкономить до 20% бюджетных средств, выделяемых на ресурсное обеспечение образования. Поэтому в ряде субъектов Федерации региональные администрации или органы управления образованием выступают учредителями организаций или предприятий, специализирующихся на снабжении учебных заведений. Например, в Чувашской Республике указанные функции выполняет региональное государственное унитарное предприятие «Учколлектор», в Иркутской области — государственное образовательное учреждение «Областной центр образования», в Свердловской — ГОУ «Центр «Учебная книга», в Новосибирской — ГОУ «Областной центр информационных технологий», и т.д. Эти структуры осуществляют закупки за счёт средств регионального бюджета, а также выполняют более мелкие заказы муниципальных

администраций и отдельных образовательных учреждений.

В рамках Инновационного проекта развития образования (1997–2004 гг.) уже была предпринята попытка перевести часть этой деятельности — обеспечение школ учебной литературой — на новую технологическую платформу посредством активного использования средств ИКТ. Среди задач региональных информационных центров, открытых в 33-х субъектах Федерации, было создание компьютерной сети, объединяющей всех участников рынка учебного книгоиздания, и формирование сводного заказа региона. Многие РИЦы были сформированы на базе организаций, занимающихся ресурсным обеспечением школ, и существенным образом повысили эффективность их деятельности⁵.

Вместе с тем большинству РИЦев не удалось охватить все направления деятельности по материально-техническому снабжению образовательных учреждений. Во многом это было связано с тем, что информационные центры не имели своих «представительств» на местах — в муниципальных территориях. Соответственно им было сложно работать с индивидуальными заказами школ, а подчас — и муниципальных администраций. Кроме того, многие РИЦы оказались слабо интегрированы в сложившуюся систему управления образованием, не установили тесных партнёрских отношений с административными и методическими структурами, руководителями учебных заведений.

В рамках другого проекта НФПК «Развитие системы образования» в Самарской области была сделана одна из первых попыток создать разветвленную сеть сервисного обслуживания учреждений образования. Территория региона была разделена на несколько образовательных округов, в каждом из которых создан *ресурсный центр* — сервисная служба в системе образования. Главная задача этой службы — объединение всех материальных, информационных,

5

См., например: *Бельдюков В.* РИЦ поможет шагнуть в ногу со временем. Чувашская модель обеспечения школ учебниками набирает обороты // Школьное обозрение. 2003. № 1; *Богданов Е.* РИЦ должен быть успешным на рынке // Школьное обозрение. 2003. № 3; *Лавыгин А.* РИЦ выходит на рынок учебных CD // Школьное обозрение. 2003. № 6.



методических ресурсов и «доведение» их до потребителя. Типовая структура ресурсного центра включала в себя информационно-аналитический отдел (маркетинг рынка образовательных услуг), медиа-центр, отдел профессионального сопровождения карьеры педагога, отдел образовательных технологий, службу ранней диагностики и коррекции развития ребёнка, службу психолого-педагогического сопровождения и службу материально-технического обеспечения. Основным преимуществом такого центра было как раз объединение методических, информационных и снабженческих функций.

Опыт Самарской области не получил широкого распространения в других субъектах Федерации. Создание межмуниципальных образовательных округов и ресурсных центров требовало изменения сложившейся системы административных отношений, перераспределения полномочий, вложения значительных финансовых средств. Вместе с тем нельзя не отметить, что сама модель ресурсного центра во многом близка к модели межшкольного методического центра, особенно ММЦ расширенной комплектации, который также может обслуживать школы нескольких муниципальных территорий. При этом преимущество ММЦ заключается в том, что их создание не предполагает перекройки административной карты региона.

Таким образом, межшкольные методические центры могут не только успешно включиться в деятельность по ресурсному обеспечению образовательных учреждений, но и внести весомый вклад в её развитие и перевод на новую технологическую платформу. Важное конкурентное преимущество ММЦ на рынке учебного оборудования и средств обучения — их высокий потенциал в сфере ИКТ. В условиях бурного развития интернет-торговли и интернет-платежей это даёт системе РКЦ-ММЦ большую фору по сравнению со многими другими участниками рынка. Кроме того, за ММЦ логично закрепить функции

межшкольных сервисных центров по ремонту и обслуживанию вычислительной техники (в Хабаровском крае аналогичная структура была создана ещё накануне старта проекта ИСО).

Другое преимущество — наличие разветвленной сети центров во всех территориях региона, позволяющей охватить своими услугами буквально каждую школу, эффективно работать с небольшими заказами и даже осуществлять розничную торговлю. В то же время за счёт объединения ММЦ в единую сеть можно осуществлять консолидацию индивидуальных заказов, закупать товары и услуги по оптовым ценам и предлагать их потребителю на более выгодных условиях. В небольшом городе или сельском районе ММЦ станет тем местом, где учителя и родители школьников могут купить все необходимые средства обучения по минимальным ценам.

В-третьих, чрезвычайно важно, что результатом мониторинговой деятельности ММЦ будет владение большим объёмом информации о ситуации в системе образования «своей» территории, потребностях школ и учащихся. Такая информация имеет большую рыночную стоимость и позволяет осуществлять снабженческие функции максимально эффективно.

Наконец, система РКЦ-ММЦ изначально тесно интегрирована в сложившиеся «вертикальные» и «горизонтальные» отношения в региональном образовании. Если коммерческие фирмы, работающие на «школьном» рынке, нередко воспринимаются управленцами и педагогическим сообществом с определённым недоверием, то в случае с ММЦ такое недоверие будет снято. Более того: успешная деятельность центров на nive повышения квалификации и методического сопровождения учителей и руководителей школ, поддержки конкурсов педагогических инициатив станет лучшей рекламой предлагаемых ими торгово-снабженческих и сервисных услуг.



Наиболее целенаправленно работа в данном направлении пока осуществляется в **Пермском крае**. Здесь региональный координационный центр (а в своё время и региональный информационный центр учебного книгоиздания) был открыт на базе РГУП «Областной центр педагогической информации». ОЦПИ специализировался на трёх основных направлениях деятельности: информатизация образования, обеспечение образовательных учреждений учебной литературой и информационный сервис. В частности, ОЦПИ осуществлял все поставки компьютерной техники и учебной литературы на средства регионального бюджета, а также снабжал школы учебно-наглядными пособиями, спортивным оборудованием и т.д. В территориях края были созданы пятнадцать районных и городских центров педагогической информации, обслуживающих непосредственно образовательные учреждения, в том числе школьные библиотеки, медиатеки и медиacentры⁶.

В настоящее время все ММЦ края (многие из которых были открыты на базе городских и районных центров педагогической информации) включены в работу по материально-техническому снабжению и сервисному обслуживанию системы образования. Они занимаются сбором и обработкой муниципального заказа на учебники, мебель, учебное оборудование. Затем заказы из всех территорий поступают в РКЦ и объединяются. После осуществления закупки учебники и оборудование поступают в ММЦ, а оттуда уже распределяются по школам. Кроме того, ММЦ берут на себя сетевое обслуживание школьной компьютерной техники.

В ближайшем будущем предполагается объединить все ММЦ края в рамках управляемой юридической структуры — некоммерческого партнёрства или ассоциации. Прямая выгода, в том числе материальная, от такого объединения очевидна. Заинтересованность в реализации такой схемы проявляют и местные влас-

ти, которые с помощью ММЦ решают проблему организации снабжения и сервисного сопровождения подведомственных учебных заведений. Кроме того, сами ММЦ получают в своё распоряжение дополнительные ресурсы, обеспечивающие их финансовую устойчивость после завершения проекта ИСО в 2008 году.

**Александр Сапожников,
директор РКЦ Пермского края:**

В Пермском крае межшкольные методические центры выполняют большее количество функций, чем изначально предполагалось в проекте ИСО. На них возложены задачи материально-технического снабжения образования. Все вопросы, связанные с учебным книгоизданием и книгообеспечением, также перешли в ведение ММЦ. В штаты центров включены методисты по библиотечным фондам, которым теперь гораздо проще выяснять обеспеченность школ учебниками, проводить мониторинг, составлять заказ. Техническое обслуживание компьютерной техники, стоящей в школах — тоже задача ММЦ. Вместо сорока лаборантов компьютерных классов в школах мы вводим в штат ММЦ пять или десять инженеров, которые полностью обеспечат все потребности учебных заведений в квалифицированной технической поддержке. Когда все эти направления деятельности объединяются в одном центре, он действительно становится устойчивым.

В заключение подчеркнём, что межшкольные методические центры обладают значительным потенциалом для решения не только чисто методических, но и ряда управленческих задач. Они могут оказать серьёзную поддержку региональным и муниципальным органам управления образованием в сфере информационно-аналитического обеспечения принимаемых стратегических и тактических решений, в разработке программ информатизации образования разных уровней и мониторинге их осуществления, в организации эффективного механизма материально-технического снабжения и сервисного обслуживания учебных заведений. Их работа позволит существенно разгрузить региональных и муниципальных управленцев в части решения ряда текущих задач, повысить эффективность управленческих решений, консолидировать имеющиеся материальные и информационные ресурсы. **НО**