



## У П Р А В Л Е Н И Е О Б Р А З О В А Н И Е М

Ярославская область — пилотный регион по проблемам модернизации образования. Такой статус область получила вполне закономерно: модернизацию управленцы разного уровня восприняли не формально, а сущностно. Здесь получили развитие такие аспекты совершенствования отрасли, как нормативное финансирование школ, новые подходы к повышению квалификации кадров, создание государственно-общественного управления образованием, проектирование образовательного пространства. Всё это оказывает влияние на развитие социума, в том числе — сельского, повышает престиж образования в общественном мнении.

В этом году Ярославль был избран местом проведения зонального совещания по итогам работы Центрального федерального округа РФ, здесь прошла Всероссийская конференция по проблемам сельской школы.

Публикации, которые мы вам предлагаем, раскрывают механизмы модернизации, участие в ней различных управленческих структур, методических служб и образовательных учреждений.



## МОДЕРНИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ: ДОСТУПНОСТЬ И КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

**Татьяна Степанова,**

директор Департамента образования администрации Ярославской области, заслуженный учитель РФ, кандидат педагогических наук

Пожалуй, самые острые суждения высказываются о модернизации сельской школы. Это понятно: десятилетиями стремление создать нормальные условия труда для учителей, обеспечить сельской детворе полноценное образование сводилось в основном к декларации, оставалось благим намерением. В печати уже неоднократно появлялась информация о том, что и нынешняя реструктуризация сети сельских школ обернулась закрытием многих из них.

Вот почему эта проблема требует в высшей степени ответственных решений, подходов.

В Ярославской области (население 1 млн 370 тыс. человек) в сельской местности расположено 340 школ (64%). В них обучаются 27 158 школьников (19% от общего количества). Мы провели глубокий анализ состояния образования на селе, выявили проблемы, которые характерны для сельских школ практически всех регионов России. Вот основные. В последние годы идёт прогрессирующее сокращение количества учащихся, особенно в сельской глубинке. Если сравнить рождаемость по области, то к 2000 году она уменьши-



лась в 2 раза по сравнению с 1983 г. К 2005 г. мы потеряем ещё 25% учащихся школ (в 2000 г. их было 175 тыс., а в 2005-м ожидается 125 тыс.). В некоторых сёлах и деревнях снижение количества детей школьного возраста к 2005 г. достигнет 30–34%. И естественно, это повлечёт за собой реорганизацию сельских школ из-за отсутствия детей. Уже сегодня 75% сельских школ области — малочисленные.

Вторая острейшая проблема — объёмы и принципы финансирования школ не соответствуют требованиям к качеству знаний учащихся. В течение последних 12 лет фактически обеспечивалось финансирование только заработной платы работников образования. Учебно-материальная база не обновлялась, это создаёт угрозу выполнению образовательной программы. Руководители школ не были распорядителями средств, и, к сожалению, все мы знаем, что даже скудные финансовые средства не всегда доходили до школы. Оснащённость сельских школ учебным оборудованием убога, о какой конкурентоспособности сельских школьников, о каком качестве их образования можно вести речь в этих условиях?

Квалифицированных педагогических кадров в сельских школах из-за отсутствия жилья и условий для нормальной жизни катастрофически не хватает. Да и повышение квалификации сельского учителя более проблематично из-за отдалённости школ, из-за дороговизны жизни. Как следствие — квалификация сельских учителей гораздо ниже, чем городских, что, конечно же, отрицательно сказывается на качестве знаний. Эти показатели находятся в прямой зависимости.

Продолжает оставаться проблемой замкнутость сельского пространства, отсутствие культурной среды в малонаселённых и удалённых поселениях, что затрудняет социализацию сельских ребят.

И это только самые основные проблемы, требующие безотлагательного решения. Их значительно больше. Так что же делать? Как помочь школе в ситуации и финансовой бедности, и неразвитости сельской инфраструктуры? Здесь есть два пути.

Один (более спокойный для управленца) — по мере возможности поддерживать сельскую школу, в то же время наблюдая за её вымиранием. Оно, я уже говорила, происходит естественным путём из-за снижения количества учащихся. Тем не менее можно поддерживать принцип «жива школа — жива деревня», закрывая глаза на качество знаний сельских ребят.

Второй путь — принимать управленческие решения, с тем чтобы реально, а не декларативно обеспечить доступность качественного образования сельским школьникам, создать им равные с городскими ребятами стартовые возможности в получении среднего и профессионального образования.

Мы пошли по второму пути.

В области разработана и реализуется Программа развития образования на 2001–2003 гг. В ней заложены механизмы решения проблем сельской школы, просчитаны ожидаемые результаты нашей деятельности, социальные последствия. Программа полностью соотносится с федеральными документами по модернизации образования, но тем не менее имеет своё региональное «лицо», соотнесена с нашими условиями.

Обозначенные в материалах Госсовета задачи образования (качество, доступность, эффективность) полностью совпадают с нашей точкой зрения, с нашим пониманием модернизации. Постановлением администрации с 1 января этого года введён новый принцип финансирования государственного образовательного стандарта в расчёте на одного обучающегося за счёт средств областного бюджета (в виде целевых субвенций муниципальным округам). В норматив входят:

- заработная плата работникам школы с начислениями;
- надтарифный фонд;
- компенсация за книгоиздательскую продукцию;
- средства на повышение оплаты труда по итогам аттестации;
- средства на обеспечение учебного процесса.





Из муниципального бюджета выделяются средства на содержание зданий школ.

Результатом нормативного финансирования стала финансовая самостоятельность школ, своевременная выплата работникам общеобразовательных учреждений зарплаты и компенсации за методическую продукцию. Многие руководители школ отмечают увеличение бюджета. Департамент образования провёл для них выездные семинары-консультации по ведению финансово-хозяйственной деятельности в условиях нормативного финансирования.

Региональный норматив бюджетного финансирования в расчёте на одного ученика возвращает ответственность государственной власти за состояние дел в общеобразовательной школе. Кроме того, он сразу создал прозрачность бюджетов школ, поскольку они финансируются в соответствии с количеством учеников. И самое важное, на наш взгляд, норматив становится экономическим рычагом управления качеством образования, поскольку в условиях демографического спада у учащихся и их родителей появилась возможность выбирать школу даже на селе.

Во всех муниципальных округах области более двух лет ведётся работа по проектированию образовательного пространства. Для этого мы провели анализ состояния системы образования в каждом муниципальном округе. В основу анализа были взяты такие аспекты:

- итоги инвентаризации учреждений образования (она проводится ежегодно);
- демографическая ситуация в округе;
- потребности учащихся округа в получении основного, общего среднего, дополнительного и начального профессионального образования;
- затраты на обучение одного ребёнка в школах округа;
- существующие способы доставки учащихся из отдалённых населённых пунктов к месту учёбы.

В результате по каждому округу разработаны схемы образовательного пространства, отражающие перспективы развития каждого образовательного учрежде-

ния, разработаны предложения по развитию базовых (опорных) школ с концентрацией в них образовательных ресурсов, рассчитана потребность в транспорте для доставки учащихся.

Итоги анализа привели нас к общему мнению о том, что необходимо разработать программу «Школьный автобус». Так появилась губернаторская программа по этой проблеме. Цель её — обеспечить доступность образования сельским школьникам. Начиналась реализация программы с 15 автобусов, а сейчас по сельским дорогам области курсируют 85 автобусов.

Предвижу ироническую реакцию моих коллег на эту информацию: знаем мы, мол, характер этого «курсирования» по нашим дорогам: чих, пых — и автобус встал, сломался... Но в том-то и дело, что любая проблема требует комплексного решения — организационного, технического, технологического. Губернаторская программа «Школьный автобус» побудила муниципальные органы власти заняться строительством дорог на селе. И не на бумаге, а на местности. Ведь во многих районах ребят в школу возили и в тракторных прицепах, не приспособленных для перевозки людей, и на железнодорожных платформах. Там, где ходил рейсовый автобус, пользовались им, но вставать приходилось в пять часов утра. К шести приезжали в школу. А занятия с восьми или с половины девятого. А обратный рейс — в пять. Домой дети попадали осенью и зимой уже затемно.

При многих школах были интернаты. Это и дорого, и плохо для детей, для семей. Когда появились автобусы, число интернатов уменьшилось. Хотя иногда пришкольный интернат — это способ досматривать детей, не лишая родителей родительских прав, это некая альтернатива детскому дому. Как бы там ни было, но гораздо лучше, когда ребёнок рядом с семьёй, рядом с родным домом. В хорошие семьи, как правило, дети возвращаются каждый день даже за много километров, а остаются в интернате те, кого дома не очень ждут и не всегда встретят хоть с какой-то едой.





Во второй год развития программы «Школьный автобус» стало понятно, что она должна быть подкреплена другой — программой сельских дорог. Если автобусов закуплено на 30 млн рублей, то дорог построено на 300 млн. Теперь уже ни один автобус не покупается без ремонта дороги.

А что такое дорога в деревню, где её раньше не было? Это жизнь деревни. Опасения, что с закрытием школы умрёт деревня, не оправдались. Да, двух-трёх-пятерых ребятишек из деревни забирают, увозят в большую школу, но дорога, построенная для школьного автобуса, дала деревне другую жизнь. Теперь люди говорят, что думали уезжать, а с появлением дороги можно и остаться: хлеб стали привозить, прибыла автолавка, которую раньше не видели всю зиму, «скорая помощь» и пожарная могут теперь приехать по вызову. Крестьянам хорошие дороги приносят прямую экономическую выгоду: то, что вырастили, можно легко довести до рынка. По 76 маршрутам сегодня курсирует «Школьный автобус».

Таким образом, реально обеспечена доступность образования сельским школьникам, обеспечена их социализация. Благодаря автобусам сельские дети получили возможность участвовать в межшкольных мероприятиях, посещать культурные центры области. С помощью школьных автобусов мы значительно расширили жизненное пространство детей, проживающих в сельской местности. А как социальный итог — снижен уровень тревожности сельских жителей. Жизнь сельчан активизировалась, ведь давно известно: хорошие дороги снимают многие трудности.

Так, решение проблемы образования сельских школьников дало хороший системный эффект.

В некоторых средствах массовой информации звучит утверждение: программа «Школьный автобус» разработана для того, чтобы закрыть школы и сэкономить на образовании. Ну что на это ответить? Содержание школ, которые были закрыты в течение этих двух лет, обходилось бюджету гораздо дешевле, чем приобретение

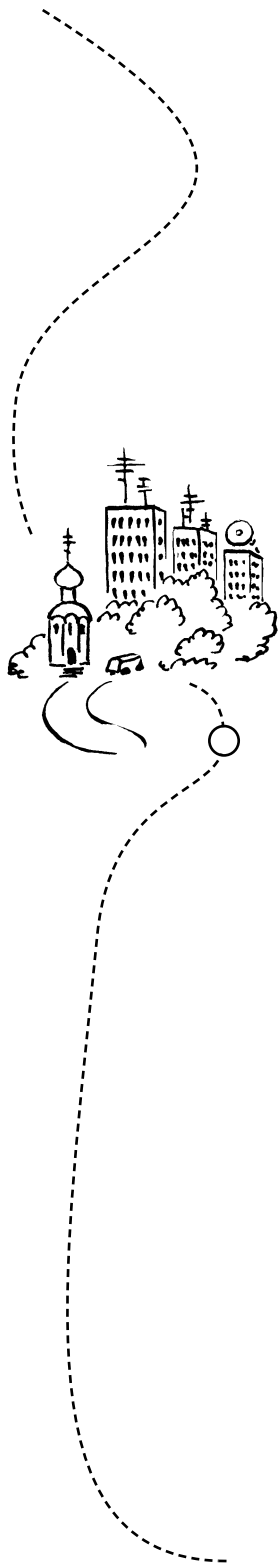
и эксплуатация школьных автобусов. Школы были закрыты по одной причине — в них не осталось учащихся. Ни одной школы, способной работать, мы не закрыли. А те, что закрыли, это или совсем малочисленные, которые в перспективе не вырастут (все дошкольники учтены), или расположены в аварийных зданиях, в которых опасно оставлять детей. Новые же школы в этих сёлах строить бесперспективно.

Но школы у нас не только закрываются. Даже сейчас ведём новое строительство на селе — там, где это оправдано удалённостью от других школ или есть достаточное количество детей.

По отношению к начальной школе позиция жёстко-определённая: её закрывать нельзя, даже если в ней учатся три ученика. До 11 лет ребёнок должен находиться рядом с родителями, рядом с домом.

Мне часто задают вопрос: при нормативно-душевом финансировании может ведь не хватить денег и на зарплату учителям, если в малочисленной сельской школе, скажем, 20–30 учеников? Но это не так. Норматив для сельской школы — 10 тыс. рублей. Для малокомплектной введён коэффициент 1,35. А это к 10 ещё 3,5 тыс. рублей. По минимуму деньги сейчас есть у всех.

Средняя стоимость обучения ребёнка по области — 2900 рублей, средняя по сельской школе — 3800, но в некоторых школах она составляет около 30 000. Если бы там в десять раз лучше было образование, то с этим можно было бы смириться. Но... этого не скажешь. Треть учеников не справляется с контрольными по нескольким предметам. Если в такую школу пригласить ещё учителей, установить компьютеры, оборудование, то стоимость возрастёт и до 100 тысяч. Но даже в этом случае мы не принимаем радикальных управленческих решений о закрытии школы. Обсуждаем сначала все ситуации с учителями. Продумываем варианты. Например, рядом ещё три школы. Можно создать ассоциацию без потери школами юридического лица. Можно сделать так, что ма-





ленькая школа станет филиалом опорной. Дети получают аттестат большой школы. И средствами будет делиться с филиалом. Такой опыт есть.

Мы целевым образом готовим кадры для села. Решаем вопросы обучения сельчан в педуниверситете на льготных условиях. Оплата обучения долевая: поровну платят департамент и студент или работодатель. Для подготовленного учителя работа в маленьком классе даже с трудными ребятами — не проблема. По числу учеников эти классы часто меньше, чем коррекционные и классы в спецшколах. Владея современными методиками, занимаясь индивидуально, многие сельские учителя значительно улучшают успеваемость ребят.

Департамент образования налаживает сотрудничество с департаментом агропромкомплекса. Хотим совместить схемы развития муниципальных образовательных округов и развития сельских предприятий области, скоординировать социально-экономическое развитие села. Взаимовлияние здесь очевидно. Дороги для школьного автобуса помогут решить проблемы леспромхоза, фермы. А программа компьютеризации сельской школы скажется и на хозяйственном производстве. Если до школы дойдут компьютерные сети, то и правление колхоза к ним подключится и перейдёт на другую ступень управления.

Почему люди уезжают из деревни? Потому что здесь невозможно обеспечить современные социальные условия, бытовые удобства. А основная масса сельских жителей, как и все люди, хотят комфорта, медицинского обслуживания, фонарей на улицах, возможности передвигаться и общаться с большим миром.

Есть в некоторых сёлах школы, которые очень дорого нам обходятся, но их мы обязательно сохраним. Если школа удалённая, дорог к ней нет и построить сегодня дорогу нереально, стараемся укомплектовать такую школу оборудованием, кадрами и сохраняем её.

Хорошее образование всё равно дешёвым не будет: компьютеры, автобусы,

дошкольное, дополнительное образование — всё это стоит больших денег.

Высказывают (и нередко) и такую мысль: если ребёнок получает хорошее образование, он уезжает из деревни. Выходит, чем лучше школа учит, тем скорее закроется, тем скорее опустеет село... Но не плохим же уровнем образования удерживать молодёжь на селе! Это всё равно что паспорта отбирать.

В области проведено независимое социологическое исследование, цель которого — определить, какое значение имеет для родителей наличие школы в селе. Вопросы были завуалированы социологами. Значимость школы, того, есть она или нет в этом населённом пункте, оказалась на девятом месте. Жильё, работа, зарплата, наличие дороги, инфраструктура — вот приоритеты. 50% детей у нас учатся не в своих деревнях. Но и родители, и педагоги поняли, какие возможности перед ребятами открываются. Например, компьютеры не стали раздавать по одному в каждую школу, зная неудачный опыт других областей. Мы оборудовали хорошие компьютерные классы в опорных школах, а автобус сделал их доступными всем соседним.

Школьными автобусами детей и учителей разрешено возить куда угодно. Театры с музеями, которые были от села «за лесами, за горами», теперь вполне доступны сельским ребятишкам. В период выпускных вечеров сельских школьников привозили на губернаторский бал, на Новый год — на губернаторскую ёлку. Вся площадь Ярославля была заполнена школьными автобусами. Вот отзыв родительницы, достаточно типичный: «Вася-то мой стал учиться на «4» и «5». Его на автобусе везят каждый день. Теперь ему всё так интересно. А сколько они экскурсий совершили! А раньше, бывало, возьмёт и не пойдёт в школу — непогода на дворе, да и учился намного хуже...»

Сельские жители впервые получили возможность выбирать школу. Облик многих сельских школ неузнаваемо меняется. Вот одна из них, расположенная в селе Белогостицы, на берегу озера Не-





ро. Просторное каменное здание спроектировано так, что в одном крыле разместились начальная школа, спортзал, изостудия, концертный зал и «гостевые комнаты», а в другом крыле — основные помещения школы. Всего здесь учатся 170 детей — с 1-го по 11-й класс. В классах в среднем по 15–20 человек. Учителя получают 25-процентную надбавку за работу в сельской местности, не платят за жильё, отопление и частично за электричество. Все классы в школе хорошо оборудованы. Например, в кабинете музыки стоит система караоке. По инициативе директора школы Нины Минячихиной и учителя музыки Сергея Морсунина в школе проводился районный фестиваль песни караоке, а на московском фестивале караоке школьники из Белогостиц заняли первое место. Детские рисунки, выполненные в школьной изостудии под руководством Эльвиры Смирновой, участвовали в областных, районных и даже в международных выставках детского творчества и в 2000 г. были включены в международный каталог детского рисунка. Есть в школе и второй спортзал, тёплый бассейн с душевыми, настольный теннис, две учительские, класс информатики, снабжённый самыми современными компьютерами, две библиотеки.

А вот как спланирован день у многих учеников этой школы.

**7 утра.** Жёлтый автобус отправляется из Белогостиц в деревню Мосейцево, находящуюся в 29 км, на границе с Ивановской областью. Это настоящая сельская глубинка. Ещё в прошлом году здесь была малокомплектная неполная сред-

няя школа — в ветхом деревянном здании, с туалетом на улице. В классах — от 3 до 9 ребят. Каждому учителю

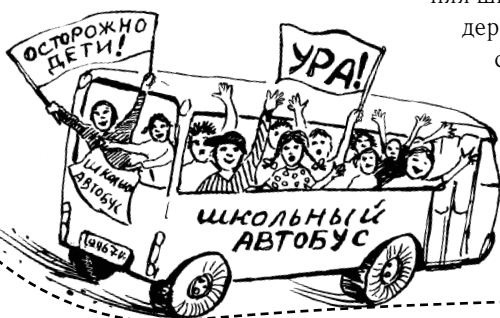
приходилось вести сразу несколько предметов. Теперь два жёлтых автобуса — один из Белогостиц, другой из Угодичей — развозят ребятишек на учёбу.

**8.00.** Двадцать мосейцевских ребят и восемь школьников из деревни Сулоость — уже в Белогостицкой школе. А автобус снова отправляется в рейс, «захватывает» учителей, приехавших из Ростова, и везёт их в неполную среднюю школу в село Васильково. Выглядит эта школа ничуть не хуже белогостицкой. Однако 10-классников здесь мало, поэтому старшее звено закрыли. Ребята решили продолжить учёбу в Белогостицах, — автобус открыл перед ними возможность выбирать школу. Получилась своего рода межшкольная конкуренция.

**В 8.45.** автобус доставил 25 васильковских школяров к подъезду школы. Занятия начинаются ровно в девять. Доставка детей — отлаженный механизм, требующий огромной ответственности. На первом этаже Белогостицкой школы на стенде висят схема и график движения автобуса, списки учащихся и списки социальных работников и педагогов, ответственных за организацию перевозки учеников. Дети ездят исключительно в сопровождении взрослых. Задержавшихся не ждут, иначе опоздают все. В случае пропуска школы родители должны предупредить сопровождающих. Жёлтый автобус приучает детей к дисциплине и организованности.

**В 15.00** — пора развозить детей по домам. Обратный рейс — в 15.30 в Мосейцево и в 16.00 в Васильково, а чтобы никому не было обидно, очередность меняется.

Корреспондент одной из газет написал: «Ярославские реформы не похожи на лихорадочные метания из стороны в сторону или переливание из пустого в порожнее для создания видимости работы. Речь идёт о целостной концепции. Не последнюю роль здесь играет то, что в команде директора Департамента образования есть энергичные, целеустремлённые, деловые люди.





В областной программе развития образования однозначно сформулирована стратегия: «На современном этапе меняется предназначение образования... Из фактора стабилизации образование в Ярославской области в ближайшие годы должно стать основополагающим фактором развития региона, формирующим людей, способных позитивно изменить положение дел в обществе».

Подобная оценка, бесспорно, приятна, но почивать на лаврах рано, организация дела требует огромных усилий, вдумчивого отношения. Поэтому, повторю, реструктуризация — это не закрытие малочисленных школ, а оптимизация сети учреждений образования сельских муниципальных округов. Часть малочисленных школ с количеством учащихся 7–15 человек могут быть реорганизованы в начальные, а учащиеся 5–9-х классов будут обучаться в более крупных общеобразовательных учреждениях округа, укомплектованных учебными кабинетами, с обеспечением чёткой доставки специальным транспортом. В каждом муниципальном округе определены несколько опорных (базовых) школ. Учреждения начального общего образования, как уже было сказано, по-прежнему остаются максимально приближёнными к месту проживания школьников.

Всё это создаёт условия для полноценного освоения сельскими школьниками учебной программы для удовлетворения их образовательных потребностей. Пребывание в иной образовательной среде, увеличение социальных контактов сельских детей способствует расширению их кругозора, культуре общения.

Губернаторская программа «Школьный автобус» более 4 тысячам детей из 153 школ Ярославской области дала возможность комфортно добираться до места учёбы. Часть ребят сменила базовые школы, отдав предпочтение более крупным.

Планируем в 9 базовых школах организовать профильное обучение. Серьёзный шаг сделан в информатизации образования сельской детворы. За два последних года в сельские школы поставлены новейшие компьютеры, ведётся обучение кадров информационным технологиям. В новом учебном году планируем дальнейшую реализацию проектов информатизации образования. При поддержке администрации области создаётся телекоммуникационная структура, которая позволит обеспечить доступ сельским школам к Интернету.

Модернизация образования, реструктуризация сети сельских школ самым непосредственным образом сказывается на качестве образования, на его доступности. Во всей этой сложной деятельности главное — отойти от формализма и не подменять повседневную организаторскую работу ширококвещательными декларациями.

