

# ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ АДЕКВАТНЫ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ОТНОШЕНИЯМ

**Нынешнее поколение педагогов пережило не одну реформу образования. Только за последние десятилетия была так называемая «черненко́вская» реформа, были ожидания периода перестройки, президентского указа № 1, который оказался грандиозным блефом. Все реформы только ставили цели и практически никогда не определяли механизмы их достижения. Такой подход был неким отражением эпохи: в образовании, как и в обществе, «культ процесса» преобладал над «культом результата».**

**Михаил Груздев,**  
заместитель  
директора  
Департамента  
образования  
администрации  
Ярославской  
области, кандидат  
географических наук

Часто приходилось читать в программах развития школ: «Наша цель — гуманизация образования» и практически никогда: «Мы обеспечим гуманизацию образования за счёт того-то и того-то». Слова те же, но в первом варианте отсутствует стремление к достижению цели. Такая позиция удобна и безответственна: мы же ставили цель, занимались, но... не получилось, будем заниматься дальше. Сколь долго?.. Да хоть всю жизнь...

Наиболее ярко такая позиция проявилась в лихорадочном создании многочисленных «воспитательных мероприятий советского периода, «маршей», «ступеней», притом что главный идеологический ориентир — «моральный кодекс строителя коммунизма» — был на практике не реализуем. Глобальные цели ставились и «спускались» исключительно «сверху», а стратегии разных уровней — от общегосударственного до регионального и школьного — лишь декларировали их достижение.

Нынешняя модернизация образования, как и предыдущие реформы, уже на старте обнаруживает крайне негативные условия реализации. Профессиональное педагогическое общество недоверчиво отнеслось к этой идее, любые разговоры о реформе образования вызывают раздражение: всё равно ничего не изменится, а давать отчёты о «реализации» очередных прожектов мы готовы... Благо, отчёты писать все уже научились.

Между тем 90-е годы прошлого века очень значимы для российского учительства. Это был период накопления первого опыта работы с вариативными программами и учебниками, разработки авторских программ и пособий очень многими учителями.

Что касается нашего региона, то общая цель системе образования поставлена в Программе социально-экономического развития Ярославской области «От выживания к благополучию». Образованию определена в ней роль весьма существенного ресурса и фактора развития региона в целом. А ресурсом развития региона система образования может стать лишь тогда, когда таким ресурсом станет выпускник школы, профессионального учебного заведения. Но для этого выпускники должны обладать новыми качествами: социальной активностью, готовностью к переменам в собственной и в окружающей жизни, умением общаться с людьми, работать с разными источниками информации, иметь психологическую готовность нести ответственность прежде всего за собственную судьбу.

Два года назад мы опросили большое число директоров школ — больших и маленьких, городских и сельских — о проблемах, значимых для их учреждений. Примечателен ответ директора небольшой сельской школы. Молодой, но уже достаточно опытный руководитель (таких называют энтузиастами своего дела) с горечью говорил о финансовых проблемах школы: протекает крыша, не поступают новые книги в школьную библиотеку, не говоря уже о компьютерах и т.д. Потом лицо директора просветлело: «А вот качество образования у наших выпускников хорошее. Они успешно проходят итоговую аттестацию, есть и медалисты. Почти каждый год часть ребят поступает в вузы. Проблема,

**Стратегические цели развития региональной системы образования во многом созвучны федеральной стратегии, отражённой в Правительственной Концепции модернизации российского образования. Вместе с тем есть ряд особенностей, специфических подходов, характерных для образования именно Ярославской области.**



правда, в том, что для этого необходимо обращаться к репетиторам: на вступительных экзаменах в институтах выдвигаются требования явно завышенные, наши учителя подготовить ребят к этому не могут. Да и учиться в городе, вдали от семьи, дорого. Работы у многих родителей нет ни в деревне, ни в райцентре...»

Меня глубоко потрясло это признание. Директор, пользуясь профессиональным штампом, оценивает результаты работы школы — качество образования выпускников — как хорошие. В то же время фактически признаёт, что выпускники в силу ряда причин (вполне объективных) не могут встроиться в систему социально-экономических отношений. Казалось бы, при чём здесь школа? Оживёт экономика, и нынешние выпускники найдут своё место на рынке труда! Но всё более приходится убеждаться в том, что оживление экономики произойдёт лишь тогда, когда во все сферы производства товаров и услуг придут по-новому мыслящие и работающие специалисты. А появиться они могут только в результате эффективной работы системы образования.

В 2000–2001 гг. в Ярославской области предпринята беспрецедентная попытка обсудить с тысячами людей, работающими в сфере образования и других, вопрос о том, что можно считать результатом деятельности школы? Проведены десятки семинаров с участием учителей школ, управленцев, педагогов профессионального образования, родителей. Мы постарались освободиться от таких стереотипов: «образование за всё в ответе», «раньше было лучше, чем теперь». Образование действительно призвано строить и даже предвидеть будущее. Но вместе с тем отождествлять его с неким мессией вряд ли уместно. Конечно, будущее любого человека зависит во многом от образования. Но очень важно сделать любого выпускника успешным уже сегодня, ибо другой жизни у молодого человека не будет. Предлагать молодёжи ждать оживления экономики, чтобы реализовать якобы блестящие успехи своего академического образования, по меньшей мере — безнравственно.

Абсолютное большинство участников той, двухлетней давности, дискуссии сошлись во мнении о том, что образование — одна из отраслей экономики, следовательно, у него свои ресурсы, свои специфические процессы и свой продукт. Эта «продуктная логика», при которой выпускник школы (ребёнок!) рассматривается как продукт, вызывает наиболее жёсткие споры. Но именно она помогает нам по-иному взглянуть на многие реалии, переосмыслить их.

Замечу, что впервые, пожалуй, профессиональное сообщество сумело договориться о результатах своей деятельности, что, убеждён, стало очень важным опытом и самого сообщества.

В приведённом выше высказывании директора сельской школы явно просматривается соответствие образовательного результата выпускников некоей норме, заданной и контролируемой государством (ученики успешно сдают выпускные экзамены). Вместе с тем давно известно, что оценивание образовательных результатов — процесс чрезвычайно субъективный и сложный. Работа, получившая в одной школе высший балл, в другой — едва дотянет до «четвёрки». С подобными фактами постоянно сталкиваются, например, районные и областная предметные комиссии по экспертизе работ потенциальных медалистов. Ещё большим числом примеров на эту тему располагают приёмные комиссии высшей школы. Не будем сейчас анализировать причины этого явления, они, на мой взгляд, очевидны. Но если различия между хорошей и отличной отметками по большому счёту имеют не столь значимые последствия — выпускник в обоих случаях хорошо усвоил материал, — то зыбкость границы между «тройкой» и «двойкой» наводит на размышления. А за что в таком случае школа выдаёт выпускнику аттестат государственного образца как документальное подтверждение определённого образовательного ценза?

Самым, пожалуй, дискуссионным вопросом нынешней модернизации образова-

**Любой продукт обладает набором качеств и имеет вполне конкретную стоимость. Важнейший атрибут продукта (он же и результат) системы образования — его качество. Говоря о качестве товара или услуги в данном случае, мы ведём речь о качестве образовательной услуги, о качестве образования. Для нас было чрезвычайно важным получить не столько научное, сколько рабочее, инструментальное определение качества образования.**



ния стал Единый государственный экзамен (ЕГЭ). В печати приводится множество аргументов как «за», так и «против» его введения. Очевидно, что ЕГЭ сократит нагрузку на школьника, избавляя его от необходимости дважды в течение лета сдавать один и тот же экзамен сначала в школе, потом в вузе. Без сомнения, ЕГЭ увеличит шансы сельских школьников при поступлении в вузы удалённых центров. Полагаю, что с введением ЕГЭ неизбежно возникнут серьёзные осложнения у желающих делать свой «бизнес» на торговле вузовскими местами. Но, думаю, у ЕГЭ есть гораздо более значимое предназначение. Единый государственный экзамен — механизм контроля за исполнением школой государственного заказа (государственного образовательного уровня). ЕГЭ, по сути, становится инструментом независимой государственной аттестационной службы, существование которой предусмотрено Законом РФ «Об образовании». Государственный уровень образованности (стандарт) не может претендовать на абсолютность, он даже по закону неизбежно должен меняться с изменением социально-экономических, историко-культурных реалий. Но изменения эти не могут быть частыми, школа должна иметь возможность отладить все свои организационно-педагогические процессы для оптимального выполнения требований государства к уровню, к планке образования. Вспомните недоумение, которое вызвало у практиков Положение об аттестации общеобразовательных учреждений 1996 года. Удивление вызывало то, что фактически единственное требование аттестации увидели в окончании половиной выпускников школы без неудовлетворительных оценок. Тогда это показалось абсурдом — успешно заканчивали школу 99%! Но тогда сам учитель готовил ученика в течение нескольких лет, сам и оценивал, как у него это получилось... Уже в те годы мы осознали значимость в системе образования независимой аттестационной службы. Поэтому ещё до введения ЕГЭ создали в Ярославской области государственное

учреждение «Центр оценки и контроля качества образования». Исследования центра в течение ряда лет показали, что при удовлетворительной общей картине *нашлись школы, в которых 50% учеников не смогли справиться с независимыми контрольными работами. А ведь и эти школы из года в год выдавали аттестаты государственного образца!*

При переходе к ЕГЭ разрушается одна из самых застарелых учительских «мудростей» — «три пишем, два в уме». Ни болезнь ученика, ни особые семейные обстоятельства, ни отсутствие учителя по тому или иному предмету не могут стать оправданием школы. Качество «продукции» должно быть оценено кем-то, находящимся вне школы.

*В практике других регионов страны довольно часто приходится сталкиваться с расширением требований к аттестуемым школам. Мы же считаем, что успешная итоговая аттестация выпускников начальной, основной или средней (полной) ступеней образования — вполне достаточное основание для аттестации школы. Всё остальное, что органам управления образованием хотелось бы знать о школе, должно выясняться в ходе совершенно другой процедуры — инспектирования. Это разные процедуры и развести их крайне необходимо, в том числе и во времени. Неаттестованная школа автоматически теряет свою аккредитацию и, как следствие, — право выдавать аттестаты и пользоваться печатью с изображением Государственного Герба РФ. А кроме того, она теряет и право получать финансирование из любых бюджетных источников. Тогда неразрывной станет полная управленческая цепочка от предъявления школе государственного заказа до независимого контроля его исполнения и конкретных санкций за некачественное выполнение требований.*

Сегодня совершенно определённа обозначилась недостаточность (неполнота) оценивания образовательных результатов только с позиции их соответствия формализованным требованиям государства.



Ведь разные возможности и устремления у самих учеников, в разных условиях проходит образовательный процесс, в разных условиях оказываются выпускники. Другими словами, есть и ещё некая составляющая образовательного результата, которая не может быть так же жёстко предъявлена школе и не может контролироваться стандартными процедурами. Следовательно, та часть результата, которую нормирует и контролирует государство, — это государственная (инвариантная) составляющая. Другая же часть — это общественная составляющая и должна регулироваться общественными механизмами.

Уверен: многие коллеги — представители профессионального сообщества — скажут, что школа всегда ориентировалась на интересы ребёнка и местного социума. Но позволю себе утверждать, что ориентация эта в большинстве оставалась декларацией, реально школа не несла никакой ответственности за игнорирование интересов детей и социума, местных условий. Связано это как с весьма низким уровнем демократической культуры общества в целом, так и с отсутствием механизма предъявления требований школе, влияния на происходящее в ней, отслеживания исполнения требований. Инспектирование (редкое и зачастую формальное) делу помогает мало.

Механизм, обеспечивающий вторую (общественную) составляющую качества образования, имеет, на мой взгляд, не педагогическую, а управленческую природу.

Не так уж часто программы развития регионального образования затрагивают основы отрасли — её экономику. Все так устали от разговоров о бедственном материальном положении школы, что стали к ним привыкать, — это уже некое общее место. Мы попытались решить простую задачу: поделили все деньги, расходуемые в области, на школы и на число школьников. Получилось, что «средний школьник» обходится бюджету ежегодно примерно в 10 000 руб. Но фактически оказалось, что цифра эта не более показательна и точна, чем средняя температура по боль-

**В результате широкой дискуссии, проведённой по этим проблемам два года назад в Ярославской области, сложилась региональная трактовка понятия качества образования. Под качеством образования мы понимаем соответствие образовательных результатов требованиям (ожиданиям) основных групп заказчиков, предъявляющих эти требования к системе образования, и потребителей образовательных услуг — государства, социума, рынка труда, школьников и их родителей. Эта трактовка закреплена в Программе развития образования в Ярославской области на 2001–2003 гг. и его перспективах до 2005 г.**

**Одна из основных идей модернизации — обеспечить равные стартовые возможности учащихся. Финансировать надо расходы не на школу, а на удовлетворение образовательных потребностей конкретного молодого жителя области. В этом — суть нормативного («подушевого») финансирования в образовании. Бюджет школы должен быть простым и прозрачным: сколько детей и их родителей выбрали это образовательное учреждение, столько денег оно и получит. Просто и убедительно.**

нице, потому что при этом одна городская школа получала финансирование из расчёта 5000 руб. на ученика в год, а соседняя — 10 000 руб. Мы никогда ранее не говорили об эффективности школы, нам казалось безнравственным использовать экономические категории применительно к школе. Но раз денег не хватает, то, может быть, следует для начала их посчитать? И подумать: вероятно, школы, имеющие разное финансирование, дают принципиально разный образовательный результат («продукт» своей деятельности)? Увы, нет: набор компетенций, знаний пяти- и десятилетнего выпускника практически одинаков.

Введение подушевого финансирования — одно из ключевых направлений федеральной стратегии модернизации образования. Это, кстати, принцип, отработанный в течение десятилетий в странах с развитой рыночной экономикой. Мотивы противодействия нововведению очевидны: «посредническая» роль управленца, решающего, «кому и сколько», сводится в распределении финансов к нулю. Естественный принцип рынка: хорошо должен жить тот, кто производит качественный товар, пользующийся спросом. *Но это не принцип формирования бюджета (расходы на образование в бюджетах всех уровней должны быть резко увеличены!), а принцип распределения средств внутри отрасли.*

При формировании бюджета отрасли в органах законодательной власти все заинтересованные в развитии системы образования должны отстаивать необходимость выделять средства на оборудование, учебники, на ремонт и зарплату. Но когда бюджет принят и на нужды образования региона выделен, к примеру, 1 млн руб. (лучше бы больше!), а в системе обучается 1000 школьников, то это значит, что каждый получит образовательных услуг на сумму 1000 руб. в год. Должна быть простая и понятная система поправочных коэффициентов. Затраты на обучение большого ребёнка всегда будут большими.



Поправочный коэффициент должен быть и для детей, обучающихся в малочисленных школах. В отдельных случаях, когда ребёнок живёт в отдалённом населённом пункте с плохой транспортной доступностью, его обучение вообще может не подлежать нормированию.

*Но при всех случаях финансируются не школы, а образование детей, и это принципиально различные вещи.*

При нормативном финансировании средства в школу поступают «одной строкой», без постатейной разбивки. Директор учреждения принимает решение о том, куда направить деньги, на какие нужды.

К сожалению, значимость этого аспекта модернизации образования сегодня повсеместно недооценивается. *Переход к нормативному финансированию, при котором деньги будут следовать за учеником, приведёт к системным изменениям в образовании.* Позволю себе аналогию. Как много было разговоров и упований на «отпуск цен» в нашей стране с января 1992 года! Наверное, что-то можно было бы сделать иначе — растянуть этот процесс во времени, сделать его поэтапным, более чётко проработать вопросы социальной защиты пожилых людей, многодетных семей и т.д. Но коль скоро общество начало переход к рыночной модели отношений в экономике, то сам по себе «отпуск цен» должен был совершиться. Фактически же в течение десяти лет социальная сфера в государстве с рыночной экономикой (пока ещё очень незрелой) продолжала жить по законам экономики плановой. И это было явным сдерживающим фактором развития.

С 1 января 2003 г. система общего среднего образования Ярославской области перешла на принципы нормативного финансирования. Пока норматив затрагивает только то, что связано с учебной деятельностью (зарплата педагогов, расходы на оборудование и материалы и т.д.). Содержание зданий по-прежнему финансируется «по факту», хотя очевидно, что наивысшие общие расходы на ученика приходится ли-

бо на недоукомплектованные школы (на содержание полупустых зданий), либо на учреждения со старыми, неэффективными системами тепло- и энергоснабжения.

При этом нередко приходится слышать суждения руководителей муниципального уровня о том, что школу во что бы то ни стало необходимо сохранить, чтобы сохранить здание. Проблема, конечно, важная. Не думаю только, что решать её нужно за счёт бюджета образования. Средства школе выделяются немалые, а тратятся они в таком случае не на ученика...

Переход на нормативное финансирование начался с системы общего среднего образования, но, безусловно, должен быть распространён и на другие типы образовательных учреждений.

Введение нового финансового механизма происходит в сложное время. Идёт резкое сокращение числа школьников. В Ярославской области вот уже четвёртый год число детей школьного возраста сокращается на 9–10 тыс. Сегодня у нас 140 тыс. школьников и процесс сокращения ещё продолжается. Факт социально-демографически весьма тяжёлый. Но, как говорится, нет худа без добра: появляется реальная возможность ученикам и их родителям выбирать школу. Уже сейчас, особенно в городах, есть популярные школы с высокой, проверенной годами репутацией, в них на каждое место в 1-й и 10-й классы порой претендуют 5–7 ребят. А совсем рядом стоит полупустая школа, в которой вообще нет первых классов. Фактически родители отказали ей в доверии на рынке образовательных услуг: её услуги и её «продукт» оказались неконкурентоспособными.

*Нормативное финансирование поможет достойно жить школам востребованным.*

В новых условиях многое зависит от оптимальной сети образовательных учреждений, от конкретного спроса: сколько требуется лицеев и гимназий, школ с углублённым изучением отдельных предметов, школ для детей с особыми потребностями. Успех школы во многом зависит от того,

**Переход к нормативному финансированию в образовании, по сути, приводит характер отношений в системе образования в состояние, адекватное характеру отношений в экономике.**



насколько сама она успешно смогла выявить образовательные потребности и, привлекая финансовый норматив (деньги-то идут за учеником!), при необходимости поработать над повышением квалификации кадров. И если где-то появится группа детей, желающих, например, изучать китайский язык, то в новых условиях непременно появится и школа с таким предложением. В ходе модернизации школы должны, наконец, реализовать своё право на академическую и хозяйственную автономию.

Потребности детей и их родителей весьма разнообразны. Лишь на первый взгляд может показаться, что наиболее привлекательны для них всевозможные лицеи и гимназии, школы с углублённым изучением отдельных предметов, которые, как правило, имеют договорные отношения с вузами (принято считать, что поступление в вузы будет при этом более лёгким). Это совершенно справедливо, понятно. Но не стоит забывать и о том, что *на высшее образование сразу же после школы ориентированы около половины выпускников. Следовательно, у большей части детей — иные потребности. Выявить их — новая и сложная задача.* Предположим, школа имеет неплохую спортивную базу, оснащённые комнаты отдыха. Найдёт ли она своего потребителя, если объявит своей целью не подготовку к продолжению обучения в вузе, а целенаправленную работу по сохранению и укреплению здоровья детей, разумеется, при безусловном выполнении государственных требований к уровню образования? Уверен: найдёт. Между тем статистика показывает, что значительная часть детей после окончания школы в той или иной мере попадает в сферу «самозанятости». Разве школе до этого нет дела? Почему бы не предложить в качестве школьного компонента образования не теоретические «модные курсы» экономики или права, а практико-ориентированные курсы для будущего мелкого или среднего предпринимателя; трудовые курсы разного направления? В Ярославской области, кстати, разработан уникальный

**В условиях конкуренции каждой школе предстоит «найти своё лицо».**

**Причём сделать это, исходя не только и не столько из внутренних ресурсов (например, наличие ярких педагогов по тому или иному предмету), сколько на основе глубокого анализа внешней среды, образовательных потребностей детей и родителей, интересов других заинтересованных сторон.**

курс «Активное поведение на рынке труда». Он помогает овладеть способами самостоятельного анализа ситуации на рынке труда, получить элементарные знания о прогнозах его развития и, что самое главное, — даёт навыки организации собственной деятельности. Это весьма интересные и плодотворные идеи.

Другое дело, что школа чаще всего не готова перестраиваться, переqualificировать учителей, менять что-то в своём укладе. А ведь каждая школа имеет право на разработку собственной стратегии, разработку собственной образовательной программы. Конечно, можно и не делать этого. Но будущее такой школы весьма призрачно.

Понимая новизну ситуации, жёсткие требования жизни, мы открыли в области несколько школ — региональных экспериментальных площадок, которые искали методы выявления образовательных потребностей потенциальных учеников, исследовали проблемы маркетинга образовательных услуг.

Реально предположить, что в погоне за учеником у кого-то возникнет соблазн, мягко говоря, «обмануть» потребителя своих услуг. К примеру, пообещать: «В Оксфорд — без репетиторов и финансовых затрат!» Скоро ли разберутся родители в подобной педагогической хлестаковщине? Но ведь в конце концов разберутся же! Рынок, в том числе и рынок образовательных услуг, не терпит обмана. Вспомните, как в начале 90-х пустые полки магазинов в одночасье были забиты товарами в ярких, блестящих упаковках. Но очень скоро мы сами стали «экспертами», прекрасно разобрались в качестве этих товаров, сделали выводы (косметикой, привезённой из этой страны, пользоваться небезопасно, а куртки из той быстро расплозаются по швам...).

Надеемся, что и дети, и их родители так же быстро сориентируются на рынке образовательных услуг. В таких условиях школа, с одной стороны, будет вынуждена прислушиваться к меняющимся потребностям, интересам, с другой — ей надо помочь научиться работать по-новому.



По-видимому, стоит поставить вопрос и о программах формирования потребительской культуры родителей в системе образования.

Неуспешная школа может стать, например, филиалом успешной или даже закрыться. Только это — не самоцель и не злая воля чиновников. Решение о закрытии или реорганизации школы должно быть управленчески обоснованным, юридически оформленным решением самих детей и их родителей, выбирающих ту или иную школу.

Общественные механизмы управления нельзя жёстко регламентировать. Но их можно институционализировать и самая естественная форма этого — попечительские советы. Несколько лет назад появилось федеральное типовое положение о попечительском совете образовательного учреждения — добротный, грамотный документ. Но нам представляется бесперспективным (как это ни странно!) создавать попечительские советы лишь для того, чтобы привлечь в школу внебюджетные средства и контролировать финансово-хозяйственную деятельность администрации. Если директору школы удастся найти спонсоров, то для этой цели попечительский совет не нужен. Свою роль совет выполнит лишь тогда, когда учителям удастся привлечь к сотрудничеству круг людей, которым по каким-либо причинам будет небезразлично то, что происходит в школе. И это будут не только родители. Это могут быть представители вуза, который заинтересован в выпускниках именно этой школы (преподаватели подскажут, что следует изменить в программах, в организации учебного процесса). Это могут быть представители предприятия, открывающего новые рабочие места, или того, где работают родители большей части учеников. Члены такого попечительского совета будут постоянно задавать школе трудные вопросы, указывать на «узкие места» в её деятельности. А школа вынуждена будет постоянно доказывать свою нужность, показывать «товар лицом», подтверждать свою конкурентоспособность.

Разговор с позиции «дайте денег» неконструктивен. *Партнёрство должно быть созидательным. Обе стороны должны быть нужны друг другу. И если сторона, располагающая финансовыми ресурсами, поймёт, что для реализации того или иного направления деятельности школе нужны средства, то при таких партнёрских отношениях финансовые средства будут привлечены в школу с гораздо большей долей вероятности.*

Особым общественным институтом, влияющим на процессы в системе образования, были и остаются средства массовой информации. Они всё активнее оценивают деятельность образовательных учреждений по самым различным критериям, разными способами, определяют их рейтинг по разным основаниям. Вслед за попытками выстраивать пирамиды из числа медалистов появилось, например, сравнение числа первоклассников и десятиклассников в той или иной школе и др. *А это уже информация, важная для развития системы.* Так обеспечивается открытость образования родителями, обществу в целом. В этом тоже проявляются партнёрские отношения и с газетой, и с обществом. Но все их варианты не возникают по чьей-то воле, — они должны строиться на основе потребностей жизни. Процесс это сложный и долгий, но весьма благодатный для школы и тех, кто в ней заинтересован.

Если говорить о формах реструктуризации системы образования, то они весьма разнообразны. Например, начальные школы в каких-то случаях могут быть отделены от старших, поскольку дети тоже должны учиться выбирать. Примечателен опыт г. Ярославля, где в лицеях и гимназиях вообще нет начальной школы. Выбирать учреждения подобного типа нужно, имея уже некоторые образовательные результаты, одних родительских амбиций недостаточно. *Лицеи и гимназии Ярославля начинают активно работать на муниципальную систему образования. Так, многочисленные начальные школы вынуждены ориентироваться на гимназический уровень*



*требований при поступлении в основную, поскольку родители детей начальных классов начинают предъявлять высокие требования к своим школам, чтобы ребёнок мог обучаться в гимназии.*

Появились у нас и школы 3-й ступени, только для 10–11-х классов. Сеть школ должна быть разнообразной, хотя значительная их часть и в перспективе будет «полнокомплектной». Однако в отдельных случаях создание комплексов целесообразно по экономическим соображениям: полупустая школа и такой же детсад или учреждение дополнительного образования вполне могут жить вместе.

Наиболее болезненными во все времена были проблемы сельской школы. Не исключение и нынешние перемены в образовании. Лишь 18 процентов школьников Ярославской области живут в сельской местности, при этом сельские школы составляют 65 процентов от общего числа школ региона. Есть немало замечательных сельских школ, в них работают сотни прекрасных педагогов, труд которых достоин высших наград и похвал. Общество по-прежнему остаётся в долгу перед этими талантливыми, беззаветно преданными детям и своему делу, удивительно скромными людьми.

Центр оценки и контроля качества образования, о котором я говорил, в ходе подготовки к ЕГЭ провёл внешний контроль за усвоением школьниками установленного государством минимума содержания образования. Большинство сельских ребят достаточно свободно справились с этой проверкой. Но результаты деятельности ряда школ при внешнем независимом контроле оказались неудовлетворительными. К сожалению, практически все малочисленные школы оказались «проблемными».

Не будем делать скоропалительных выводов. Не те ли причины, о которых мы говорили выше, привели к столь грустным результатам? Невольно задумываешься: скажут ли спасибо вчерашние выпускники, которым была предоставлена возможность учиться рядом с домом, если завтра они окажутся не конкурентоспособными

как при попытке поступить в институт, так и при поиске работы? Сложные это вопросы. Но отвечать на них надо.

*Требует кардинального решения изменение содержания образования. Вопрос это весьма дискуссионный, но важный: с ним связана повседневная практика работы педагогов и учащихся. Малоэффективно переставлять какие-то темы. Важнее, хотя и сложнее, понять: какую учебную задачу мы решаем при этом? Речь идёт не только о новых программах и учебниках, требуется пересмотр всего учебного процесса.* Репродуктивный способ обучения, основанный на больших объёмах информации, постепенно должен уступать место продуктивным образовательным технологиям. Мы всё равно не сможем дать ученику всю полноту информации, которая потребуется ему в жизни. Важно научиться способам самостоятельно получать эту информацию из традиционных и электронных источников, анализировать её и строить на этой основе способы своей деятельности.

Резонен вопрос: насколько готовы кадры, работающие в системе образования, к модернизации? Безусловно, решение новых задач потребует новых компетенций от специалистов.

Новые компетенции педагогов и управленцев должны формироваться и в институтах, осуществляющих подготовку педагогических кадров, и в системе повышения квалификации. Три года назад в области начала действовать вариативная система повышения квалификации. Впрочем, об этом расскажет руководитель областной методической службы.

Модернизация будет эффективна лишь в своей целостности. Недооценивание того или иного направления весьма негативно может сказаться на её реализации. Вот почему мы стремимся к тому, чтобы профессиональное сообщество поняло суть модернизации, было информировано о происходящих в ней процессах. ■

**Успешность модернизации связана с овладением директорами образовательных учреждений навыками стратегического управления (выработка стратегии, овладение методами проектной деятельности, работа с социальными партнёрами, PR-технологии, управление финансами и т.д.). Важнейшая задача учителей — овладеть продуктивными образовательными и информационными технологиями. Задачи непростые, но вполне разрешимые.**