

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СЕЛЬСКИХ ШКОЛ: КРАСНОЯРСКИЙ ВАРИАНТ

«Педагогическая анатомия» опыта управленческого штаба края

Леонид Соколов,

главный специалист Главного управления образования администрации Красноярского края

ПРИКАЗ

Извлечение

27.05.02 № 1227 г. Красноярск

О проведении эксперимента по реструктуризации сельских школ

Главное управление образования края, Министерство образования Российской Федерации в 2002/03 учебном году, администрации Балахтинского и Шушенского районов края проводят совместный эксперимент по отработке моделей реструктуризации сельских школ.

В связи с необходимостью обеспечения эксперимента ПРИКАЗЫВАЮ:

Главному управлению образования:

- (начальнику отдела кадровой политики) выделить из централизованных средств повышения квалификации средства на повышение квалификации участников эксперимента в размере 1 миллиона рублей;
- (заместителю начальника) в рамках краевой целевой программы «Информатизация образования: информационно-коммуникативные технологии в образовании» обеспечить компьютерной и мультимедийной техникой, средствами электронной связи учреждения, участвующие в эксперименте, в размере 3 миллионов рублей;
- (начальнику отдела стратегии и политики образования) создать рабочую программу проведения эксперимента до...;
- (главному специалисту) обеспечить информирование общественности края о ходе эксперимента;
- (главному специалисту) отработать содержание договоров с главами администраций Балахтинского и Шушенского районов о совместном проведении эксперимента и заключить их до...

Институту повышения квалификации работников образования:

- разработать программу повышения квалификации участников эксперимента;
- (директору Центра информатизации образования) обеспечить техническую и информационную поддержку эксперимента.

Начальник управления В.П. Шишмарёв

Особенность Красноярского края в сравнении с другими российскими регионами — разнообразие условий проживания его населения: географических (от Крайнего Севера до Алтая), экономических (от высокоурбанизированных промышленных поясов до малонаселённых таёжных районов), образа жизни (от охотничье-промыслового Севера до интенсивного земледелия Минусинской котловины), культурно-исторических (от староверческих и казацких поселений до переселенческих посёлков времён «великих комсомольскихстроек»), перспектив развития территорий (от глубоко депрессивных лесозаготовительных центров до интенсивно развивающихся нефтегазоносных районов). В условиях края «сельскими территориями» обозначается всё то многообразие способов социально-экономической жизни населения, которое находится вне зоны промышленных поясов. Таким же многообразным является и сельское образование края. С точки зрения модернизации, наш край тот регион, где могут отрабатываться и быть жизнеспособными многочисленные модели реструктуризации сельских школ. Думаю, что это типично и для других крупных регионов Сибири и Дальнего Востока.

В последнее десятилетие в крае шли интенсивные процессы изменения сети сельских образовательных учреждений — их укрупнение, сокращение малочисленных и малокомплектных школ, изменение схем финансирования и статуса школ, строительство новых сельских школ. Совершенствовался подвоз детей. Этот процесс инициировали Главное управление образования администрации края и органы местного самоуправления.

Таким образом, некий этап приведения сети сельских школ в соответствие с современными социально-экономическими условиями уже позади. Естественным образом этот процесс теперь продолжается.

Усилия управления образования направлены на «административную стратегию», на поддержание школьных и сельских сообществ. Педагоги и общественность осознают недостаточную эффективность современного централизованного управления, необходимость развития его государственно-общественного аспекта. На помощь приходят традиционная самостоятельность и активность сибирского населения, энергия общественного движения.

В крае давно наметилась тенденция добровольного, свободного объединения сельских школ для консолидации различ-



ного рода ресурсов и совместного решения организационно-хозяйственных и образовательных вопросов. Появились прецеденты становления «сельских образовательных ассоциаций» и иных форм творческих союзов. Этому во многом способствовало освоение сельскими педагогическими сообществами новых практик образования — в частности, коллективных учебных занятий, индивидуально-ориентированной системы обучения, развития государственно-общественного и коллективного характера управления — попечительское движение, ассоциации различных общественно-педагогических движений, профессиональные гильдии, участие представителей сельского сектора общего образования в международных и российских проектах.

Разнообразные профессиональные союзы сельских школ края ставят задачей улучшить различные аспекты жизни школьных коллективов, совершенствовать формы, содержание и качество образования, повысить качество жизни сельчан путём активного включения школьных сообществ в решение проблем сельского социума; привлечь сельские сообщества к управлению школами.

По сути дела, школьные сообщества объединяются для создания новых форм организации (и содержания) общего и дополнительного образования детей, проживающих в сельской местности. При этом важно, что это делается ради достижения социально-экономического развития села.

Основные идеи объединения сельских школ:

- преодоление ограничений классно-урочной организации общего и дополнительного образования;
- реализация индивидуальных образовательных программ;
- объединение и перераспределение ресурсов сельских школ и сообществ;
- создание общей (ассоциативной) образовательной программы;
- создание новой нормативно-правовой базы в системе общего образования —

«Ассоциация сельских школ» (Простое товарищество).

Становление ассоциаций — это реализация комплексного подхода к многоаспектной реструктуризации сельского образования.

При переходе на эксперимент в 2002–2004 учебных годах мы ставим целью создать модель ассоциации сельских школ на основе двух экспериментальных площадок в группах школ Балахтинского и Шушенского районов, апробировать модель нового типа образовательного учреждения — «Ассоциация сельских школ» (Простое товарищество). *При этом наряду с образовательными программами школьников разрабатывались образовательные программы сельских учителей, администраторов образования, попечителей и даже родителей.* Эксперимент требовал также новой нормативно-правовой базы (местного, краевого и федерального уровней), обеспечивающей успешное функционирование ассоциаций сельских школ, расчёта экономической эффективности их ассоциирования в условиях подтаёжной зоны центра и юга Красноярского края.

Организационную работу вели Министерство образования Российской Федерации, Высшая школа экономики, учителя, учащиеся, попечители, родители Кожановской, Грузенской, Тюльковской, Чулымской, Якушевской школ Балахтинского района и Каптыревской, Ильичёвской, Иджинской, Казанцевской школ Шушенского района, администрации сёл, органы управления образованием и методические службы Балахтинского и Шушенского районов, Главное управление образования администрации края, краевой институт повышения квалификации работников образования, краевой проект «Создание разновозрастных учебных групп в сельских малочисленных и малокомплектных школах». Активно участвовали в работе ассоциация сельских школ, ассоциация «Коллективный способ обучения», ассоциация «Индивидуально-



ориентированная система обучения», ассоциация молодых педагогов края «Свежий ветер».

Любой эксперимент, как известно, нуждается в финансировании. *Гарантированными его источниками стали средства краевого бюджета (централизованный фонд повышения квалификации педагогических кадров, краевая целевая программа «Информатизация образования: информационно-коммуникативные технологии в образовании», целевая программа «Стабилизация и развитие образования Красноярского края»); средства красноярского проекта (в рамках мегапроекта «Развитие образования в России») «Создание и реализация модели государственно-общественного управления в образовании»; средства федерального бюджета, предусмотренные на проведение эксперимента по реструктуризации сельских школ.*

Были у нас и негарантированные источники финансирования. Это средства местных бюджетов территорий, которые принимали участие в работе; средства фондов попечительских советов образовательных учреждений.

Расходовались средства на проведение «сессий эксперимента», образование его участников, экспертизу и консультирование, на исследования и разработки, приобретение необходимых дидактических материалов и создание собственных, усиление компьютерной оснащённости экспериментальных площадок, создание и сопровождение сайта проекта и локальных сетей на экспериментальных площадках, оплата трафика Интернета для Балахтинской и Шушенской экспериментальных площадок, командировочные расходы и сессии эксперимента.

Идея «сессий эксперимента» оказалась весьма плодотворной. Каждый месяц в течение одной недели проводится общая сессия участников эксперимента. На ней обсуждаются организационно-управленческие проблемы, ведётся кон-

сультирование участников, подвергаются экспертизе экспериментальные исследования, разработки и т.д.

По итогам экспериментальных работ проведены всероссийские конференции.

Красноярский проект: перспективы развития

В 2003/04 учебном году значительно усилились процессы реструктуризации территориальных систем образования и переустройства их на новых основаниях. Это объясняется комплексом причин: значительным сокращением количества детей школьного возраста, переселением семей, длительным недофинансированием образования, ветшанием основных его фондов, изменением образовательных потребностей и требований семей к качеству и доступности образования детей, необходимостью рационально использовать бюджетные средства и повышать экономическую эффективность образования. Сегодня с полным правом можно сказать, что уже есть прецедент улучшения сельского образования в результате деятельности экспериментальных зон Балахтинского и Шушенского районов.

Главное управление образования администрации края провело двухмесячный цикл зональных совещаний заместителей глав администраций, руководителей органов управления образованием, директоров школ, родительских и попечительских советов. На них обсуждались подходы и способы переустройства сельского образования. Ход его, любой проект подвергался профессионально-общественному аудиту. При отрицательных выводах проект перерабатывался и проходил повторный аудит.

Главное управление образования представило в администрацию края целевую программу «Поддержка хода оптимизации и переустройства территориальных систем образования края на 2004 год».



Предполагаемая стоимость программы была определена в 63 500 000 рублей.

Инициативные группы представили ход преобразований практики сельского образования в сетевых программах. Так, в рамках Красноярского сетевого института управления уже началось тиражирование результатов проекта по комплексной реструктуризации сельских школ в различных её аспектах.

Особенность красноярского проекта ещё и в том, что к совершенствованию сельского образования активно подключились краевые инновационные комплексы. Основой объединённой их деятельности стало комплексное переустройство территориальной системы образования на основе индивидуализации образовательных целей и программ его участников. Решено ввести в состав экспериментальных районов и Енисейский район — северную, удалённую и протяжённую территорию.

Программа дальнейшего проведения эксперимента определена на интенсивном семинаре в июне этого года в селе Шушенском.

Модель «Балахтинское простое товарищество образовательных учреждений»

В системе образования Балахтинского района 54 образовательных учреждения, в которых обучается 3982 учащихся. Сельская школа во все времена испытывала недостаток ресурсов. Поэтому в сельских системах образования естественным путём складывалась практика обмена разного рода ресурсами на основе простой договорённости между людьми. Развал сельскохозяйственного производства привёл к стабильному недостатку всех типов ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, технических, информационных). В этих условиях стало очевидным: объединение — единственный способ выжить. Но это ещё не главное в условиях рыночных отношений. Сельский выпускник должен быть конку-

рентоспособным на рынке труда, уметь строить отношения с людьми, проектировать собственную жизнь. Сельский уклад, увы, традиционно не способствует формированию этих качеств. Нужны специальные педагогические усилия, среда, чтобы их воспитать.

Два года назад в Балахтинском районе создано Простое товарищество образовательных учреждений. В него вошли 4 средние школы (Кожановская, Грузенская, Чулымская, Тюльковская), основная (Якушевская) и профессиональное училище № 80.

Все учреждения расположены вдоль автотрассы Балахта — Ужур в радиусе 68 км, имеют определённые технологические наработки. В Кожановской средней школе в течение нескольких лет шло освоение проектной деятельности. Это позволило школе стать лидером районной системы образования. В школе сложилась эффективная система профессионального развития учителей, формируется другая культура отношений между людьми, вводится практика коллективного управления. В Грузенской школе осваивается организация коллективных учебных занятий, в Чулымской — индивидуально-ориентированное обучение. Тюльковская средняя школа отличается своим самобытным укладом, позволяющим детям быть успешными. Среди выпускников этой школы наибольшее количество предпринимателей, бизнесменов, профессиональных руководителей. Отношения учителей с учениками строятся так, что выпускники глубоко уважают своих наставников, помнят школу, которая смогла сформировать в них человеческое, гуманистическое начало. Большинство сельских школ — малокомплектные, поэтому целесообразно было объединить их с основной школой. В объединение органично вошло профучилище, так как число детей, желающих получать общее образование наряду с начальным профессиональным, увеличивается.

В малокомплектных школах из-за недостатка педагогических кадров (ин-



форматика, история) не выполняется федеральный компонент учебного плана (Чулымская школа), не ведётся иностранный язык в Якушевской школе. Малое число учителей и учащихся не позволяет организовать профильную подготовку старшеклассников. Система дополнительного образования не удовлетворяет интересы и потребности ребят. Закрытость сельского социума снижает коммуникативную культуру учащихся, что затрудняет адаптацию в другой среде.

Взаимодействие между образовательными учреждениями Простого товарищества носит сетевой характер: каждое из них обладает своим опытом, продвигается по своему пути за счёт общей работы, обогащая друг друга. Иными словами, в таком взаимодействии есть и цель, и средство. Именно это и обеспечивает не только качество образования, но и непрерывный процесс развития учреждений, их ресурсов.

Простое товарищество создано на основе распоряжения главы администрации Балахтинского района. Отношения между образовательными учреждениями нормируются договором о совместной деятельности, который определяет вклад каждого образовательного учреждения в общее дело и процессы управления совместной деятельностью. Простое товарищество объединило учреждения разной ведомственной подчинённости. Поэтому вопросы управления, финансовых взаимоотношений продумывались особенно тщательно. Главный орган управления Простого товарищества — общее собрание его членов (проводится три раза в год), в его состав входят педагоги, учащиеся, управленческие команды, родители, представители общественности, бизнеса, властных структур. Общее собрание определяет стратегические ориентиры, способы реализации Программы развития. Тактическое руководство деятельностью осуществляет Совет управленческих команд (собирается раз в четверть). Это очень представительный орган, в его состав входят руководители

законодательной и исполнительной власти школ, педагоги профильной и образовательной школы, дополнительного образования, тьюторы индивидуальных образовательных программ учащихся, руководители постоянных отрядов школьников, попечители, родители, представители общественности, выпускники, руководители предприятий и учреждений, предприниматели.

Совет управленческих команд несёт ответственность за решение оперативных вопросов и текущую организацию деятельности (собирается еженедельно). Для лучшего оперативного управления введён сменный дежурный администратор (назначается Советом управленческих команд на учебную четверть).

Все финансовые вопросы обговариваются, по стратегическим расходам решение принимает Совет Простого товарищества, по текущим — Совет управленческих команд. Простое товарищество имеет консолидированный бюджет, в который входят:

- надтарифный фонд образовательных учреждений;
- местный бюджет;
- родительские средства;
- спонсорская помощь.

Подготовка, повышение квалификации педагогических и управленческих кадров ведёт Университет непрерывного образования, работа которого открыта для всех желающих из других образовательных учреждений. Занятия в университете проводятся еженедельно.

В рамках Простого товарищества работает профильная школа. В прошлом учебном году десятиклассники имели возможность обучаться в естественно-математическом и технологическом классах. Обучение велось по субботам на базе Кожановской средней школы и профучилища № 80. Для структурирования программ и содержания учебных предметов созданы кооперации учителей товарищества. Прошедший учебный год показал, что при таком подходе достаточно трудно достичь того результата, который мы планировали.



Несмотря на то, что ребята профиль выбрали сами, занятия велись в технологии коллективного способа обучения. Но, к сожалению, мы не получили продвижения в воспитании самостоятельности учащихся, их воли, рефлексивных навыков. При обсуждении пришли к выводу: без индивидуальных образовательных программ получить желаемый результат невозможно. Теперь все учащиеся профильной школы составляют свои программы. Их анализ выявил профессиональные интересы, и мы организовали такие профили: естественно-научный, биохимический, физико-математический, социально-экономический, гуманитарный (в этом классе занимаются всего 3 ученика). При существующей нормативной базе удовлетворить образовательные потребности этих ребят скорее всего было бы невозможно. Наша модель позволяет решить эту задачу. В этом учебном году образовательный процесс в профильной школе Простого товарищества построен так: базовое ядро изучается в своей школе, профильное — общим погружением, так же изучаются элективные курсы (их набор общий для всех учащихся).

В Простом товариществе появилась новая педагогическая позиция — тьютор индивидуальных программ учащихся. Его роль — сопровождение ученика в реализации собственной программы. При этом тьютор организует взаимодействие с ребятами, их родителями, учителями-предметниками, управленческой командой школы. Для построения такой работы тьютор должен обладать определёнными навыками: уметь организовать эффективную работу группы и пары, видеть проблемы в деятельности ученика, владеть способами их разрешения, проводить групповую и личностную рефлексию. К такому роду деятельности педагогов не готовят ни педагогические вузы, ни система повышения квалификации. Эта проблема решается в рамках школы игротехнического мастерства, занятия которой проводятся еженедельно. Как и все педагоги, тьюторы имеют свою индивидуальную образовательную программу, которая реализуется с помощью Университета непрерывного образования и краевой системой повышения квалификации.

В школьных коллективах развилась ещё одна структура — постоянный отряд. Это дало возможность создать реальное учебное самоуправление. Учащиеся профильной школы объединены в постоянные отряды в каждой из пяти школ. У отряда есть командир, он входит в состав Совета командиров. В период между «погружениями» постоянные отряды строят свою деятельность на неделю. Деятельность корректируется на сборе ежедневно, и каждый участник процесса имеет возможность влиять на неё.

Образовательный процесс в профильной школе Простого товарищества строится на основе трёхстороннего договора между школой, родителями и учащимися. В нём оговариваются условия реализации индивидуальных программ учеников.

И ещё одно новшество введено в Простом товариществе: сборы погружения. Проведено уже несколько таких сборов.

Летний сбор

Его предназначение — научить ребят составлять индивидуальную программу, представить профильные и элективные курсы, организовать работу тьюторов.

Режим работы сбора:

- 18.08** — Презентация гуманитарного профиля.
- 19.08** — Презентация технологического профиля: автодело, трактор, ветеринария, бухгалтерский учёт, компьютерные технологии.
- 20.08** — Представление естественно-математического профиля: организация коллективных учебных занятий.
- 21.08** — Представление социально-экономического профиля: проектирование.
- 22.08** — Школа индивидуального образования.

Представление педагогов, учащихся, родителей, общественности

- 10.30–11.10 — Установочный доклад руководителя сбора.
- 11.10–11.40 — Обсуждение доклада.
- 11.45–13.00 — Работа в группах. Моделирование школы будущего Рабочие группы: педагоги, общественность (власть, попечители, родители), дети.
- 13.30–14.30 — Общее заседание. Защита моделей школы будущего.
- 14.50–16.00 — Рефлексия сбора в постоянных отрядах.
- 16.00–17.00 — Клубная деятельность.

Режим дня:

- 10.00–10.30 — Завтрак.
- 10.30–10.40 — Установка на организацию дня.
- 10.40–11.00 — Установочный доклад.
- 11.00–12.30 — Учебные занятия.
- 12.30–13.30 — Динамический час (ритмика, спортивные игры, шахматы, шашки, прогулки по терренкуру, танцы, музыкальные занятия).
- 13.30–14.00 — Обед.
- 14.00–15.30 — Тренинг и диагностика.
- 15.30–17.00 — Самостоятельные занятия в группах.
- 17.00–18.00 — Презентация наработок групп
- 18.00–18.30 — Ужин.
- 18.30–19.30 — Рефлексия дня в постоянных отрядах. Создание индивидуальных текстов по итогам дня.
- 19.30–21.00 — Клубная деятельность
- 20.00 — Общая рефлексия.



Учебный план профильной школы Простого товарищества Балахтинского района

При организации учебных занятий в профильных классах отдаётся предпочтение работе в парах постоянного и сменного составов, в группах. Причём переход к индивидуальной работе может осуществляться лишь после групповой или парной организационных форм, так как фронтальная такой возможности не предоставляет. Образование в профильных классах индивидуальным маршрутам (1-й этап формирования индивидуальной образовательной программы).

Учебный план предполагает организацию исследовательской деятельности учащихся (математический класс — 35 часов, технологический класс — 60 часов). Исследовательскими работами учащихся руководят преподаватели профильного класса, сопровождают их учителя-предметники.

Учебный план 10-го класса (естественно-математического)

Базисное ядро

1. Русский и литература — 3
2. Иностранный язык — 1
3. История — 3
4. Обществоведение — 1
5. Физическая культура — 3
6. География — 1
7. Технология — 2

Всего 14 часов

Профильное ядро

1. Математика — 7
2. Химия — 3
3. Физика — 3
4. Биология — 3
5. Информатика — 1

Всего 17 часов

Элективные курсы — 4 часа

Элементы комбинаторики
Решение системы линейных уравнений
Стереометрия
Исследовательская и проектная деятельность — 34 часа

Учебный план 10-го класса (технологического)

Базисное ядро

1. Русский и литература — 3
2. Иностранный язык — 1
3. История — 3
4. Обществоведение — 1
5. Физическая культура — 3
6. География — 1
7. Математика — 4

Всего 15 часов

Профильное ядро

1. Технология — 5
2. Биология — 3
3. Физика — 3
4. Химия — 3

Всего 14 часов

Элективные курсы — 3 часа

Практические занятия — 70 часов
Исследовательская и проектная деятельность — 59 часов

Проблемы, которые требуют решения

- Школьная практика не даёт детям возможности осознать ответственность за образование, определить его место в собственном росте и становлении. Дети не готовы жить в школе индивидуального образования. Мы не нашли эффективных способов, средств, методов мотивации? Дополнительным ограничением является такая же неготовность родителей.
- Педагоги не готовы занять позицию тьютора. А как строить их деятельность? Как она может вписаться в традиционное поле деятельности школы?
- Что представляют собой расписание, режим работы школы при наличии индивидуальных образовательных программ?
- Каковы формы и способы промежуточной и итоговой аттестаций?

Ответы на эти вопросы затрудняют живучесть педагогических стереотипов, природная амбициозность педагогов, отсутствие здоровой конкуренции между ними в рамках сельских систем. Ситуация осложняется тем, что различные контролирующие инстанции упорно продолжают отстаивать позиции вчерашнего дня.

С нашей точки зрения, в этой ситуации есть только один выход: просто жить в рамках новой практики образования. Постепенно она станет нормой. Наш опыт показал, что проживание деятельности и становится основным условием развития и людей, и самого процесса.

Простое товарищество образовательных учреждений существует сегодня в рамках федерального эксперимента «Реструктуризация сети образовательных учреждений, расположенных в сельской местности». Но это путь, который видит наша муниципальная система образования для своего развития. И то, что сегодня мы имеем другие школьные сообщества, включённые в сетевые взаимодействия (работа районного сетевого института), готовность других сфер включиться во взаимодействие — прямое тому подтверждение. Это позволило товариществу выступить инициатором программирования социально-экономического развития Балахтинского района.

* * *

Примерно по такому же принципу строится работа Шушенского Простого товарищества, хотя там есть своя специфика, свои находки и открытия. Шушенское Простое товарищество стало зоной прорыва для других сельских территорий края. Это авангардная открытая образовательная площадка, куда приезжают за опытом представители муниципальных систем образования Идринского, Краснотуранского, Новосёловского, Ермаковского, Ужарского, Каратузского, Минусинского и многих других районов и городов Красноярского края, республики Хакасии, Тывы, Таймырского автономного округа.

Красноярский край