

## Тема:

**«Реструктуризация сети  
общеобразовательных учреждений  
регионов Российской Федерации»**

## Направление:

**«Разработка рекомендаций по  
созданию муниципальных  
программ реструктуризации сети  
учреждений общего  
образования»**

- Реструктуризация подразумевает системный характер оптимизации функционирования системы образования. Она включает многоаспектный и взаимоувязанный комплекс мероприятий, процессов, методов, начиная с анализа ситуации и заканчивая реорганизацией, как организационной структуры, так и образовательных процессов на основе современных подходов к управлению.
- Осуществление процесса реструктуризации требует переосмысления ряда позиций, казавшихся незыблемыми:
  - необходимость «отхода от «школоцентрической» модели организации общего образования, использование образовательных ресурсов других ведомств и социальных институтов, а также образовательного потенциала местного сообщества;
  - осуществление финансирования за счет бюджета не производителей, а потребителей услуг;
  - ориентация на достижение качества образования в рамках образовательной сети, а не отдельного образовательного учреждения.
- Реструктуризация сети может породить для участников образовательного процесса как позитивные, так и негативные последствия. Она не всегда ведет к сокращению расходов на одного учащегося.
- Реструктуризация не может быть единовременным актом, т.е. не может закончиться, например в 2005 году, поскольку изменения ситуации будут вызывать необходимость переопределения (перереформирования) сети образовательных учреждений.

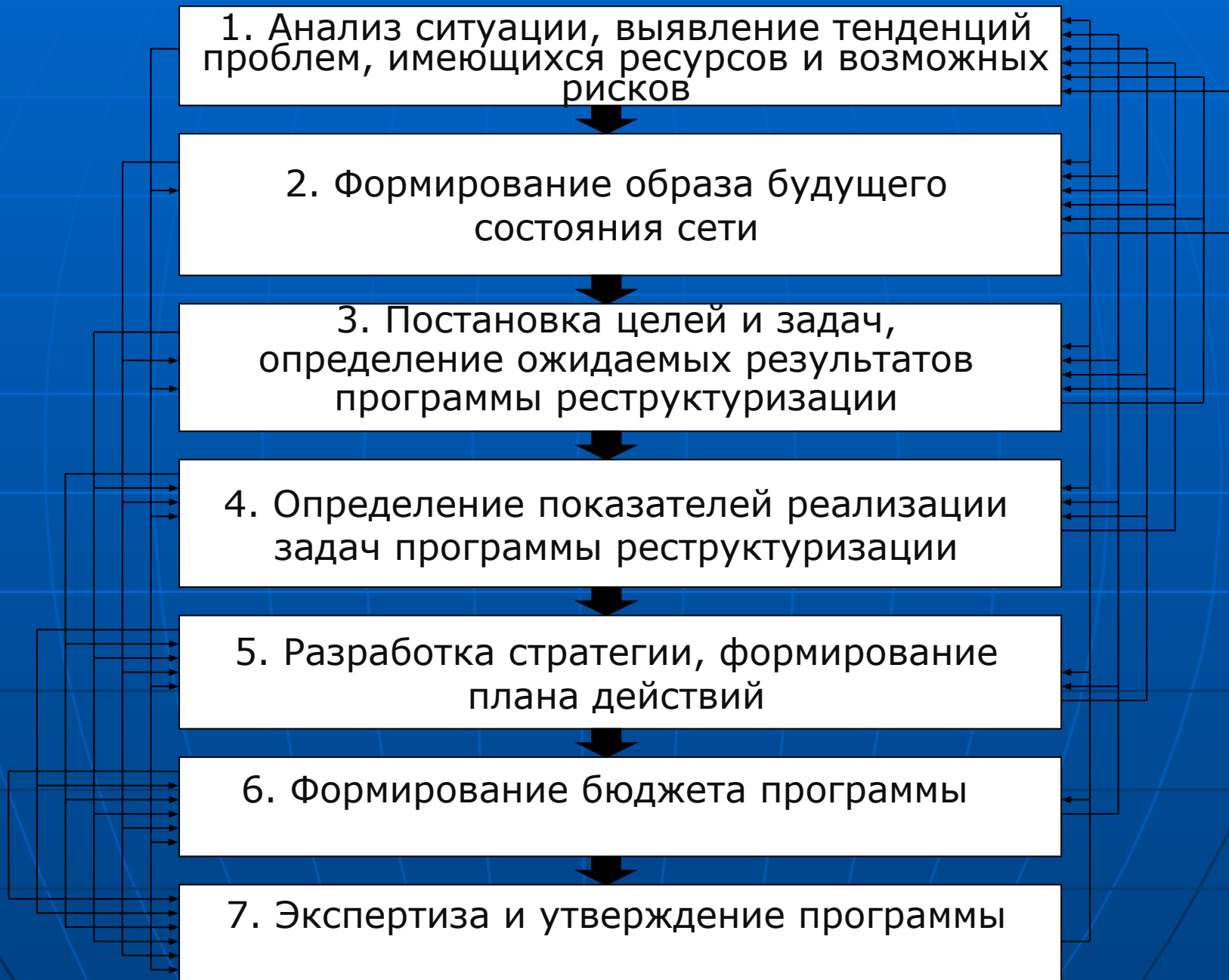
# Специфика разработки программы на разных уровнях управления

Уровень	Основные акценты
Федеральный	Разработка федеральной стратегии развития образования, определяющей основные приоритеты и направления реструктуризации сети образовательных учреждений, разработка концепции, разработка федерального нормативно-правового обеспечения, планирование и осуществление эксперимента, анализ результатов эксперимента, принятие решения о целесообразности широкомасштабного распространения результатов эксперимента
Региональный	Включение вопросов реструктуризации сети общеобразовательных учреждений в региональную стратегию развития образования, программу развития образования, разработка региональной концепции реструктуризации разработка нормативно-правовой документации регионального уровня, не противоречащей федеральному законодательству; организация и осуществление консультативной поддержки муниципальным (межмуниципальным) органам управления образованием, организация и осуществление целевого повышения квалификации.
Муниципальный	Разработка программы реструктуризации, разработка и принятие нормативно-правовой документации муниципального уровня, не противоречащей федеральному и региональному уровням; организация и осуществление консультативной поддержки, организация и осуществление целевого повышения квалификации.
Образовательное учреждение	Разработка программы развития с учетом сетевого взаимодействия. Разработка учебных планов, программ сотрудничества, обеспечивающих преемственность в условиях сетевого взаимодействия.

# Базовая схема проектирования



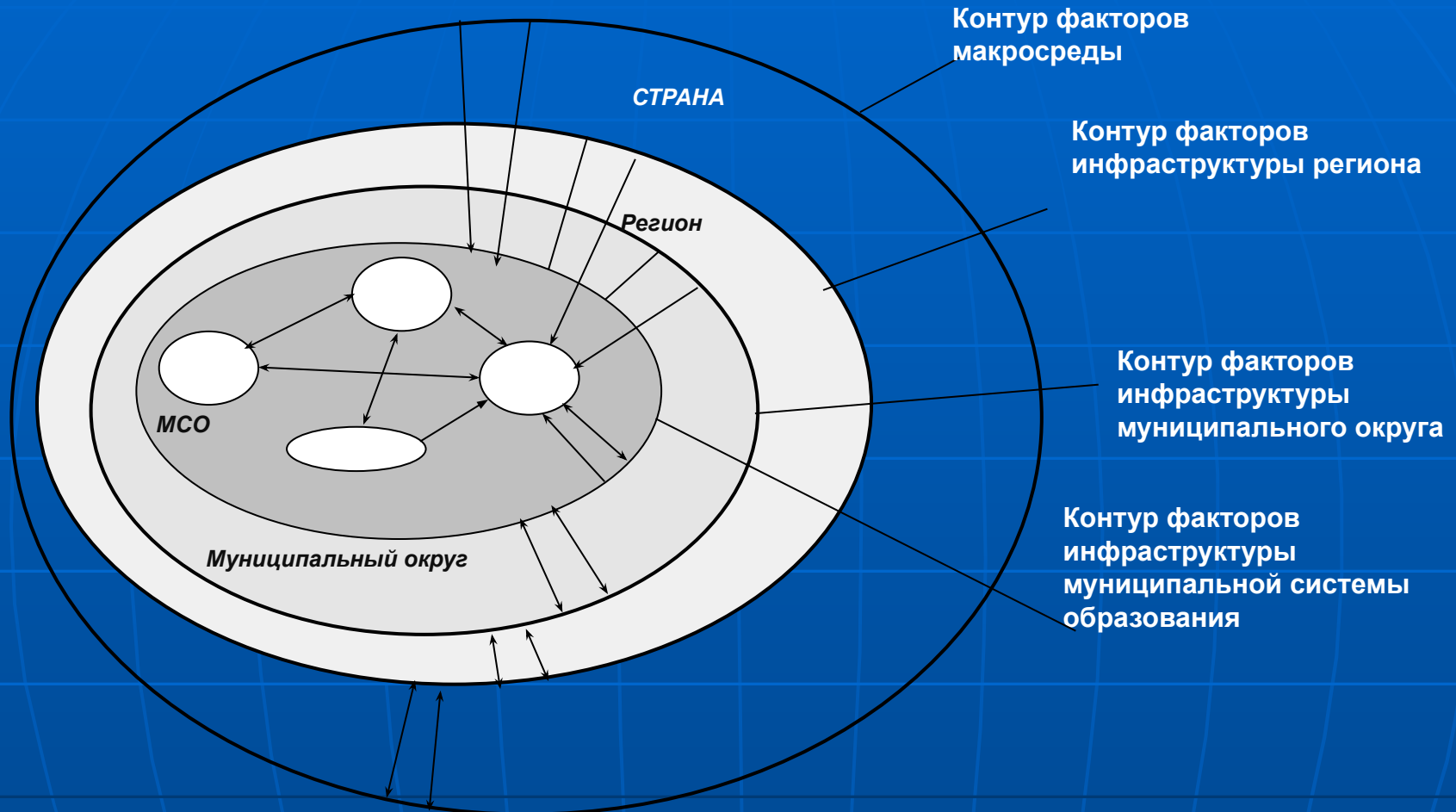
# Основные этапы разработки программы реструктуризации сети общеобразовательных учреждений



# **Шаг 1.**

**Анализ ситуации в целях  
реструктуризации сети  
общеобразовательных  
учреждений**

# Внешняя среда функционирования сети общеобразовательных учреждений



- Сеть общеобразовательных учреждений МО
- Сеть дошкольных образовательных учреждений
- Сеть учреждений дополнительного образования
- Сеть учреждений начального профессионального образования
- ↔ Прямая двусторонняя связь
- Прямая односторонняя связь
- ↔ Косвенная двусторонняя связь
- Косвенная односторонняя связь

## Основные факторы внешней среды

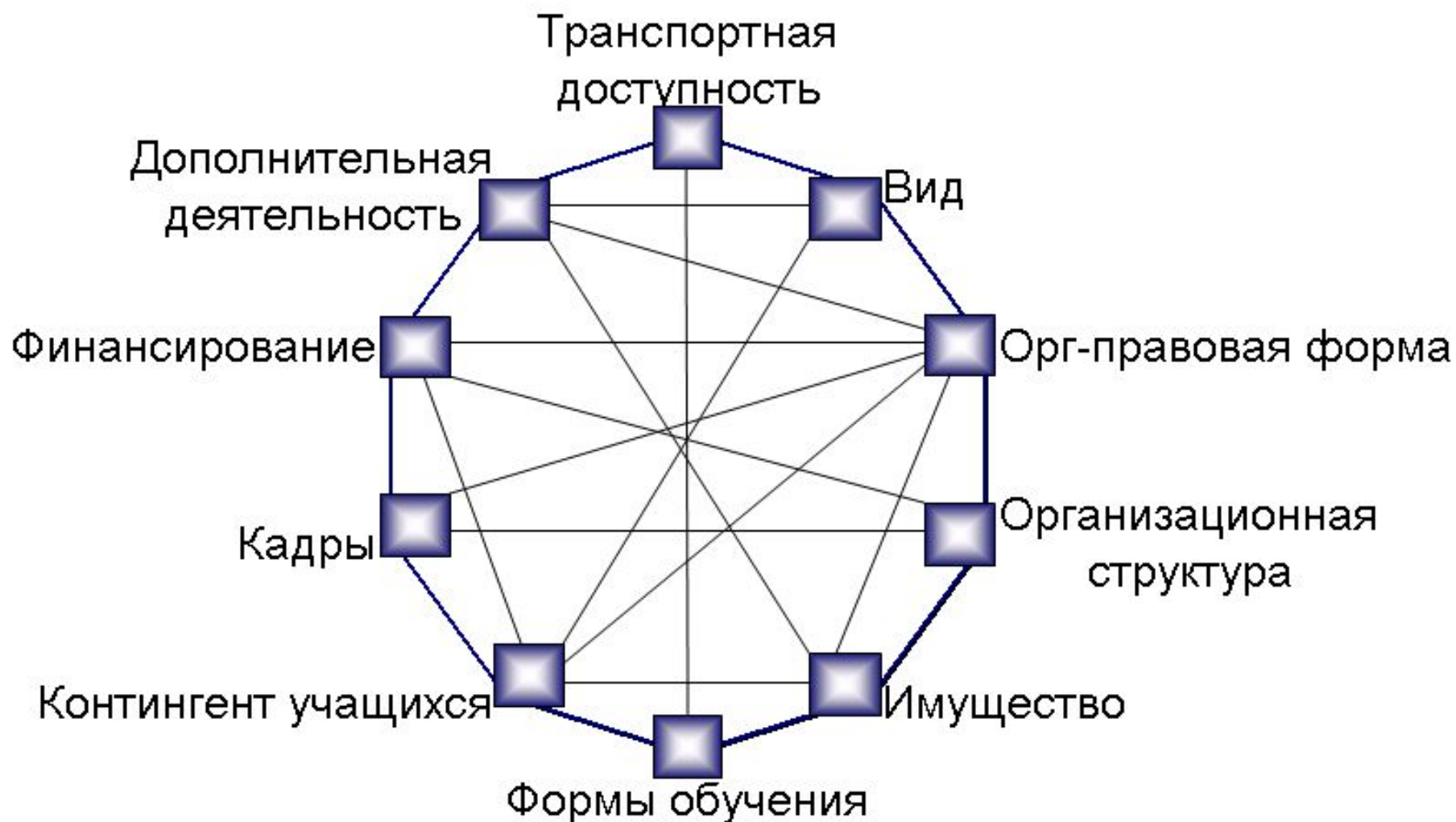
<i>Название факторов</i>	<i>Направленность анализа</i>	<i>Показатели тенденций</i>
1. Общеэкономическая ситуация	Определение перспектив развития системы образования в целом.	Изменения финансового благополучия территории и отраслевого профиля ее развития.
2. Демографическая ситуация	Прогнозирование потребностей в образовании.  Выявление пространственной структуры для выбора мест размещения базовых школ и образовательных центров.	Изменения численности всего населения, численности учащихся сети учреждений общего образования; изменения численности детей, подростков (до 18 лет).  Изменения системы расселения (растущие или сокращающиеся населенные пункты).
3. Транспортная и коммуникационная сеть	Выявление транспортной доступности и определения схемы доставки школьников. Перспективы развития систем дистанционного обучения	Изменения автодорожной сети; уровня телефонизации, охвата теле- и радиовещания.
4. Финансирование отрасли	Выявление низкоэффективных образовательных учреждений	Изменение расходов на одного учащегося.
5. Рынок труда	Определение направлений профилизации	Изменение занятости по отраслям экономики, уровня безработицы Конъюнктура рынка труда. Прогноз профессионально-квалификационной структуры СПРОСА.



# Структурные показатели сети:

- Пространственная структура сети (взаимоположение и транспортная доступность всех учреждений).
- Видовая структура сети (количественное соотношение начальных, основных, средних школ, лицеев, гимназий).
- Организационно-правовая структура сети (количественное соотношение государственных, муниципальных, негосударственных частных, негосударственных общественных учреждений).
- Организационная структура сети (количественное соотношение между самостоятельными юридическими лицами, их филиалами, отделениями и структурными подразделениями).
- Имущественная структура сети (по уровню обеспеченности учреждений зданиями), сооружениями, землей, оборудованием, учебными материалами и литературой, иным имуществом.
- Структура по формам обучения (количественное соотношение учреждений, представляющих обучение по очной, очно-заочной, заочная форма обучения, семейной, самообразованию и экстернату).
- Структура по численности обучающихся (большие, средние, малые школы) и наполняемости.
- Структура по обеспеченности педагогическими работниками высшего уровня профессионально-педагогической квалификации.
- Финансовая структура сети (по источникам и объему финансирования).

## Параметрическая модель ООУ



# Обобщенная модель процедуры анализа ситуации

Внешние требования к образовательному продукту  
(Государственный и социальный заказ на продукт системы общего образования)

Выявление тенденций, закономерностей и ключевых факторов изменения ситуации в целях повышения доступности, эффективности и качества общего образования

Внешние условия функционирования сети ООУ (условия осуществления образовательного процесса)

**Фактические значения параметров продукта**

**Параметры продукта:**

на выходе:

- поступление выпускников в профессиональную школу в разрезе специальностей

• результаты ЕГЭ

на промежуточных этапах производства продукта:

- удовлетворенность результатами образовательного процесса со стороны родителей и учащихся

- миграция учащихся по сети в разрезе звеньев

**Фактические значения параметров сети ООУ**

**Параметры сети ООУ:**

- Пространственная структура сети и транспортная доступность ООУ

- Видовая структура

- Орг-правовая структура

- Организационная структура

- Имущественная структура

- Структура по формам обучения

- Контингент учащихся

- Кадровая структура

- Финансовая структура

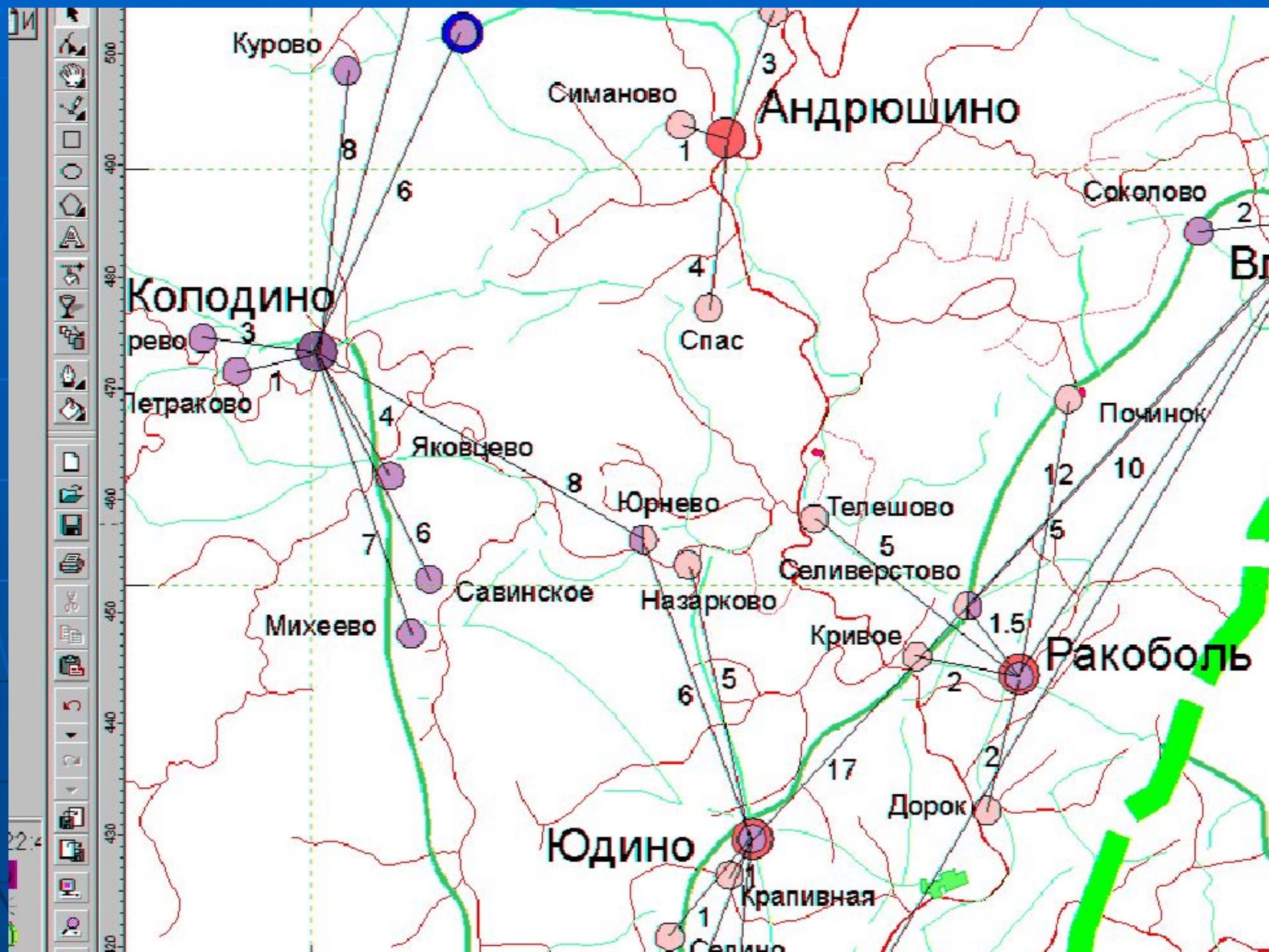
- Предпринимательская структура

С  
Е  
Т  
Ь  
  
О  
О  
У

# Представление данных в виде компактных таблиц

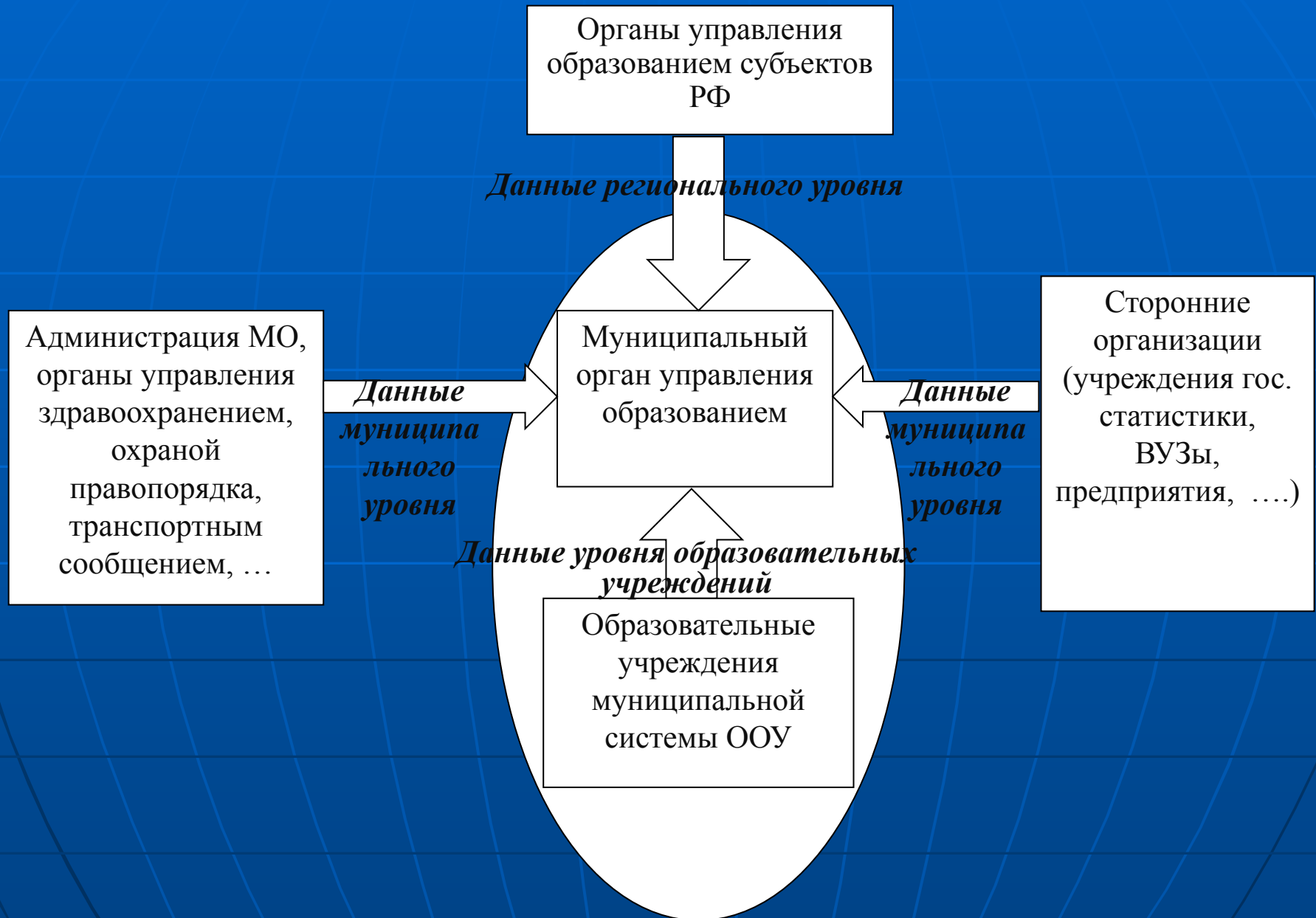
Уч.год	Название МО	Название ОУ	1-й блок показателей	2-й блок показателей	...	к-й блок показателей
2000-01	Н-ский	ОУ1				
2000-01	Н-ский	ОУ2				
2000-01	Н-ский	ОУ3				
2000-01	М-ский	ОУ1				
2000-01	М-ский	ОУ2				
2000-01	М-ский	ОУ3				
.....	.....	.....				
2001-02	Н-ский	ОУ1				
2001-02	Н-ский	ОУ2				
2001-02	Н-ский	ОУ3				
2001-02	М-ский	ОУ1				
2001-02	М-ский	ОУ2				
2001-02	М-ский	ОУ3				
.....	.....	.....				

# Несколько элементарных узловых структур в пространстве Пошехонского р-на Ярославской области





# Организация сбора данных



## Шаг 2.

# Построение образа будущего состояния сети

Основное назначение этапа – определение единого ценностного пространства сети и построение образа будущего состояния сети, представляющего собой модель реструктуризации сети на данной территории. Обе составляющие этапа в совокупности представляют собой разработку концепции (концептуального проекта) будущего состояния сети.

Блок формирования образа будущего состояния сети предполагает опору на принципы, отражающие содержательную, ценностно-смысловую сторону проекта: принцип обеспечения равенства доступа к качественному образованию не зависимо от места проживания, принцип целостности; принцип сохранения социокультурных ценностей; принцип государственно-общественного характера планирования и осуществления изменений; материального благополучия и других факторов.

## **Шаг 3**

**Постановка целей и задач,  
определение ожидаемых  
результатов программы  
реструктуризации**



Цели	Ожидаемые результаты	Примечание
Создание сетевых условий психофизической безопасности учащихся и комфортных условий образовательного процесса.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение в результате реализации проекта процента детей, обучающихся в школах-ступенях (отдельных образовательных учреждениях) или физически изолированных подразделениях-ступенях одного учреждения</li> <li>– соответствие наполняемости сетевых единиц проектной мощности зданий (например, процент сетевых единиц, в которых количество детей не превосходит проектную мощность)</li> </ul>	<p>в сравнении с ситуацией отсутствия проектного вмешательства</p> <p>при задании 100% может использоваться как ограничение при проектировании</p>
Обеспечение пространственной доступности образовательных услуг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие услуги начального образования в каждом населенном пункте (для сельской местности)</li> <li>– расположение ближайшей школы, реализующей программу начального образования, таким образом, чтобы младший школьник мог сам до нее безопасно добраться (город)</li> <li>– максимальное время (расстояние) в пути с учетом возраста учащихся до соответствующей образовательной услуги (определяемые с учетом планируемого подвоза детей в сельской местности и существующей транспортной инфраструктуры – в городах)</li> </ul>	<p>может использоваться как ограничение при проектировании</p> <p>может использоваться как ограничение при проектировании</p> <p>может использоваться как ограничение при проектировании</p>
Создание сетевых условий для выбора индивидуальной образовательной траектории в образовательном учреждении.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение в результате реализации проекта или программы среднего количества детей в параллели в одной сетевой единице территориальной системы образования</li> <li>– изменение в результате реализации проекта минимального количества детей в параллели в одной сетевой единице территориальной системы образования</li> </ul>	<p>в сравнении с ситуацией отсутствия проектного вмешательства</p> <p>в сравнении с ситуацией отсутствия проектного вмешательства</p>
Создание сетевых условий для профиликации старшей ступени.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение в результате реализации проекта среднего количества старшекласников (классов-комплектов старшекласников) в параллели в одной сетевой единице территориальной системы образования</li> <li>– изменение в результате реализации проекта минимального количества старшекласников (классов-комплектов старшекласников) в параллели в одной сетевой единице территориальной системы образования</li> <li>– процент старшекласников на данной территории, которые будут обучаться в школах, в старших параллелях которых выдержано минимальное количество классов-комплектов (например, 3 в сельской местности и 6 в городской)</li> <li>– изменение процента старшекласников, имеющих в школе выход в интернет</li> </ul>	<p>в сравнении с ситуацией отсутствия проектного вмешательства</p> <p>в сравнении с ситуацией отсутствия проектного вмешательства</p> <p>в сравнении с ситуацией отсутствия проектного вмешательства</p>
		в сравнении с ситуацией

## **Шаг 4.**

**Определение показателей  
реализации задач программы  
реструктуризации**

использованы для задания ожидаемых результатов  
реализации программы реструктуризации сети  
общеобразовательных учреждений.





# Шаг 5.

## Разработка стратегии, формирование плана действий

Таблица мероприятий

Задачи	Действия (мероприятия)	Сроки прове- дения	Ответствен- ный испол- нитель	Источник финан- сирования	Ожидае- мый результат



**Шаг 6.**

**Формирование бюджета  
программы**



**Шаг 7.**

**Экспертиза и утверждение  
программы**

# Управление разработкой и реализацией программы реструктуризации

- Организация деятельности с основными субъектами разработки и реализации программ
- Подготовка педагогов и управленцев в процессе проведения реструктуризации
- Минимизация рисков
- Мониторинг реализации программы
- PR-обеспечение разработки и реализации программы

# Риски

## Социально-психологический аспект

Неготовность руководителей школ к проведению реформ

Сопrotивление руководителей системы образования, основанное на стремлении сохранить рычаги распределения финансирования

Сопrotивление населения проводимым мероприятиям в силу сложившихся стереотипов общественного мнения

Неготовность учителей к деятельности в условиях реструктуризации

Сопrotивление родительского сообщества, предвзятое отношение родителей к обучению детей в отдельных школах-ступенях, т.к. подавляющая часть населения обучалась в единой школе (особенно в малых городах)

## Социально-педагогический аспект

Сокращение квалифицированных педагогических кадров

«Потеря» учащихся с особыми потребностями

Снижение качества образовательного процесса в связи со сложностью адаптации детей

## Финансово-экономический аспект

Снижение экономической эффективности в связи с эксплуатацией или консервацией высвободившихся зданий

Риски возникновения дополнительных затрат для сохранения имущества

Недостаточное финансирование процесса реструктуризации и деятельности в новых условиях

## Нормативно-правовой аспект

Отсутствие на данный момент нормативно-правовых актов, соответствующих проектируемым моделям школ (например, начальной школы с двумя классами среднего звена, профильной школы для учащихся 7-11 классов).

Отсутствие нормативно-правовой базы, позволяющей осуществлять подготовку педагогических кадров по двум или трем предметам

Отсутствие законодательства в части разделения общего образования на ступени

Отсутствие возможности аттестации учащихся по результатам освоения образовательных программ в учреждениях дополнительного образования

Отсутствие нормативно-правовых документов, регламентирующих процесс реструктуризации и деятельность сети ОУ при переходе на межмуниципальное управление

## Организационно-управленческий аспект

Обострение проблемы преемственности между школами- ступенями

Отсутствие преемственности между ступенями

Рассогласование целей и результатов программ

Снижение эффективности образовательного процесса, связанное с длительной перевозкой детей и их утомлением

## Ресурсно-технологический аспект

Риски, связанные с осуществлением подвоза детей:

- опасность маршрутов подвоза детей (в зимний период, из-за сложного рельефа местности, из-за необходимости пересечения железнодорожных и оживленных автомагистралей);

- увеличение затрат на содержание транспорта, плохое функционирование городского общественного транспорта и высокая стоимость проезда на нем и т. д.

Недостаток необходимых материально-технических ресурсов

**Мониторинг является специально организованной системой наблюдения за процессом реструктуризации сети общеобразовательных учреждений с целью выявления динамики изменений, происходящих в ходе реализации программы, с целью выявления соответствия фактических результатов, достигнутых в ходе реализации программы, целям (желаемому результату) программы, и, в случае необходимости, коррекции тех аспектов программы, которые в этом нуждаются.**

