

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Пермский государственный национальный  
исследовательский университет»**

Кафедра государственного  
и муниципального управления

*Выпускная квалификационная работа*

**ПРОЦЕСС УКРУПНЕНИЯ ШКОЛ В ПЕРМСКОМ КРАЕ:  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Автор выпускной квалификационной работы  
студентка IV курса группы ГМУ-2-2017 НБ  
очной формы обучения

историко-политологического факультета \_\_\_\_\_ Ю. И. Могилюк

Руководитель ВКР  
к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ А. В. Сметанин

Пермь 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты реорганизации общеобразовательных учреждений.....	8
1.1. Нормативная база, регулирующая процесс реорганизации образовательных учреждений в РФ .....	8
1.2. Организационные модели развития сети общеобразовательных учреждений .....	15
Глава 2. Организационно-управленческие аспекты укрупнения в Пермском крае .....	25
2.1. Целеполагание слияния общеобразовательных учреждений.....	25
2.2. Организационные модели развития сети общеобразовательных учреждений Пермского края.....	31
Глава 3. Общественное мнение на процесс реорганизации в Пермском крае .....	36
3.1. Конфликтные ситуации из-за реорганизации общеобразовательных организаций .....	36
3.2. Конструктивная модель взаимодействия с населением в период слияния.....	43
3.3. Эффективность укрупнения сети общеобразовательных организаций .....	47
Заключение.....	59
Список источников и литературы.....	63
Приложения .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на фоне социально-экономических преобразований в нашей стране все более значимым становится вопрос о качестве образования как факторе, определяющем качество жизни человека. Одним из решений может быть реорганизация учреждений, главная цель которой состоит в обеспечении социально востребованного уровня доступности и качества образования в сочетании с его экономической эффективностью.

Образование одна из наиболее сложных сфер в реорганизации и изменениях в целом. Потому что чаще всего нововведения пугают людей, а тем более в сфере которая связана с детьми вдвойне. Если там есть слово «экономия», то большинство родителей расценивают это как ухудшения качества предоставляемых услуг. Ведь экономия никак не сопоставляется с качеством, по их мнению.

В современном мире увеличивается значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества общества. Процесс объединения образовательных учреждений в образовательные комплексы сегодня происходит по всей стране.

По данным на конец 2010 года, в Москве насчитывалось 1727 общеобразовательных школ (1588 государственных и 139 частных), в которых насчитывалось 782,4 тысяч учеников. К началу 2014-2015 учебного года данные школы были реорганизованы в 900 образовательных учреждений, были построены новые школы

Реорганизация школ в Москве началась с 2012 года и с тех пор вопрос о слиянии школ один из актуальных по сей день. В Пермском крае массовые объединения начались с 2017 года и уже понятно, что эта тема очень интересует население. Люди не хотят просто принимать, что происходит, а принимают активное участие, чтобы их голоса были услышаны. 13 апреля 2019 года в сквере им. Свердлова в Рабочем поселке состоялся митинг против объединения школ №

48 и № 49<sup>1</sup>. На площадке собралось около ста человек. Среди них были родители, ученики и учителя.

Несмотря на то, что реорганизация началась уже довольно давно (9 лет) нельзя говорить о том, что данная тема полностью изучена. Среди авторов, внесших вклад, можно выделить Л.В. Журавлева<sup>2</sup>, который рассматривает европейский и американский опыт эффективной образовательной среды. Также многие авторы занимались именно изучением российского образования: С.А. Беляков<sup>3</sup>, который предлагает свои способы совершенствования управления в образовательной сфере или И.В. Абанкина<sup>4</sup>, которая специализировалась именно на недостатках основной школы, которые необходимо устранить. Хотелось бы отметить работу В.Ф. Покасова<sup>5</sup> по поводу управления качеством образования современной школы. Он затрагивает важные моменты менеджмента в образовании, когда необходимо учитывать не только материальную составляющую учреждения, но и социальные аспекты.

Объект исследования: реорганизация общеобразовательных организаций

Предмет исследования: управленческие и социальные особенности реорганизация общеобразовательных организаций в Пермском крае

Цель: определение моделей укрупнения школ в Пермском крае и социальных аспектов их внедрения.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Охарактеризовать правовые основы оказывающие влияние на процесс реорганизации;

---

<sup>1</sup> Воронова Е. «Мне не страшно потерять работу, мне страшно потерять школу». В Перми прошел митинг против объединения школ № 48 и № 49 [Электронный ресурс] // Звезда. 2019. 13 апр. URL: <https://zvzda.ru/articles/97029dbcf70f> (дата обращения: 25.10.2020).

<sup>2</sup> Журавлева Л. В. Эффективная образовательная среда: опыт Европы и США // Вопросы образования. 2006. №3. С.291-299.

<sup>3</sup> Беляков С. А. Модернизация образования в России: совершенствование управления. М.: Макс Пресс, 2009. С.437.

<sup>4</sup> Абанкина И.В. Проблема основной школы и система расселения России // Вопросы образования. 2005. №2. С. 2-19.

<sup>5</sup> Покасов В.Ф. Управление качеством образования современной школы. Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. С. 145.

2. Определить целеполагание в процессе слияния школ;
3. Выявить организационные модели развития сети общеобразовательных учреждений;
4. Характеризовать конфликтные ситуации, вызванные слиянием школ;
5. Установить конструктивную модель взаимодействия с обществом в период слияния;
6. Анализ эффективности укрупнения системы общеобразовательных учреждений.

В качестве методологической основы использовалось сочетание сравнительного подхода, системный подход, процессного подхода.

Использованы следующие группы источниковой базы:

– Нормативно-правовые акты (Федеральный закон № 273 от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации»<sup>6</sup>, Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы<sup>7</sup>, Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012-2016гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образования»)»<sup>8</sup> и др.).

Они определяют нормы, на основании которых осуществляется реорганизация общеобразовательных учреждений. С помощью данных источников происходит правовое регулирование процесса реорганизации. Указана полная, достоверная информация.

– Статистические материалы (отчет Министерства образования и науки Пермского края о результатах анализа состояния и перспектив развития

---

<sup>6</sup> *Об образовании* в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 01.05.2021).

<sup>7</sup> *Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы* [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2012 №2148-р. URL: <http://government.ru/docs/3342/> (дата обращения: 01.05.2021).

<sup>8</sup> *Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)»* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 №450-ПП. URL: [https://www.mos.ru/upload/photobank/common/upload/programma\\_obrazovanie.pdf](https://www.mos.ru/upload/photobank/common/upload/programma_obrazovanie.pdf) (дата обращения: 01.05.2021).

системы образования за 2019 год<sup>9</sup>, Средние баллы ЕГЭ в Пермском крае за 2018 – 2020 года<sup>10</sup>, Результаты исследования PISA-2012<sup>11</sup>, Результаты исследования PISA-2018<sup>12</sup>, Перечень образовательных учреждений и др.).

Они позволяют увидеть данные о количестве общеобразовательных учреждений, о качестве образования. Содержится информация о количественной стороне массовых общественных явлений. Указана полная, достоверная информация.

– Материалы СМИ (Куроптев Ю.<sup>13</sup>; Плотникова М.<sup>14</sup> и др.)

Благодаря этим источником можно узнать общественное мнение как по всему процессу реорганизации, так и по каждому конкретному случаю. Информация содержится больше направленная на эмоциональный отклик у читателя. Информация может представляться лишь с одной стороны и неполная, наиболее выгодной издательству.

– Экспертные интервью (Т. Г. Шемелина<sup>15</sup> и Н. П. Горбацевич<sup>16</sup>).

---

<sup>9</sup> О направлении мониторинга системы образования за 2019 [Электронный ресурс]: письмо Мин. обр. и науки Пермского края от 21.09.2020 №02-490. URL: <https://minobr.permkrai.ru/official/otchet/> (дата обращения: 01.05.2021).

<sup>10</sup> Ежегодный отчет Главы города Перми о результатах деятельности Главы города Перми и деятельности администрации города Перми, в том числе о решении вопросов, поставленных Пермской городской Думой, за 2019 год [Электронный ресурс]: решением Пермской городской Думы от 26.04.2016 № 67. URL: [https://www.gorodperm.ru/upload/pages/1001681/dat\\_1588927760747.pdf](https://www.gorodperm.ru/upload/pages/1001681/dat_1588927760747.pdf) (дата обращения: 03.05.2021).

<sup>11</sup> Schleicher A. PISA 2012 Results in Focus. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf> (дата обращения: 01.05.2020).

<sup>12</sup> Schleicher A. PISA 2018 Results in Focus. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results.htm> (дата обращения: 01.05.2020).

<sup>13</sup> Куроптев Ю. Власти Перми могут приостановить слияние 48 и 49 школ в Рабочем поселке [Электронный ресурс] // Заезда. 2019. 19 апр. URL: <https://zvzda.ru/news/a7921d5ddb4> (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>14</sup> Плотникова М. В Перми хотят реорганизовать четыре школы. Какие и зачем это нужно? [Электронный ресурс] // 59.RU. 2019. 6 фев. URL: <https://59.ru/text/education/2019/02/06/65921561/> (дата обращения: 25.04.2021).

<sup>15</sup> Экспертное интервью с начальником отдела развития сети образовательных учреждений министерства образования и науки Пермского края Т. Г. Шемелиной. Пермь, 20.05.2021 // Из лич. арх. авт.

<sup>16</sup> Экспертное интервью с деканом Педагогического факультета РИНО ПГНИУ Н. П. Горбацевич. Пермь, 22.05.2021 // Из лич. арх. авт.

Эта группа источниковой базы помогает узнать профессиональное мнение на сложившиеся актуальные проблемы в обществе, что позволяет понять мотивацию управляющего персонала. Минус данного источника информации – возможность субъективизма восприятия сложившейся ситуации.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список источников и литературы, приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

## 1.1. Нормативная база, регулирующая процесс реорганизации образовательных учреждений в РФ

Автор данной работы считает необходимым в первую очередь познакомиться именно с НПА, регулирующими процесс образования, своеобразными рамками, в которых уже более детально будем разбирать процесс укрупнения школ.

Безусловно, необходимо начать с основного закона страны – Конституция РФ<sup>17</sup>. В главе 2, которая затрагивает права и свободы человека и гражданина, непосредственно в статье 43 говорится, что «1. Каждый имеет право на образование. 2. Гарантируются общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях. 4. Основное общее образование обязательно. Родители или лица, их заменяющие, обеспечивают получение детьми основного общего образования». Представлены лишь выдержки из 43 статьи, потому что именно данные пункты затрагивают основное общее образование, рассмотрению которого посвящена дипломная работа. Стоит отметить, что данная ступень образования необходима всем гражданам РФ, при этом должна быть бесплатна и доступна каждому. Именно из-за обязательности основного общего образования вопросы реформирования наиболее остро воспринимаются гражданами.

Спускаясь на ступень ниже в иерархии НПА, рассмотрим Федеральные законы. Начнем с Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании

---

<sup>17</sup> Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента от 03.07.2020 № 445. URL: <http://duma.gov.ru/news/48953/> (дата обращения: 21.10.2020).



в Российской Федерации»<sup>18</sup>, который регулирует общественные отношения, возникающие в сфере образования в связи с реализацией права на образование, обеспечением государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и созданием условий для реализации права на образование. Выделим несколько глав, которые вызывают по теме диплома наибольший интерес.

Глава 3. Лица, осуществляющие образовательную деятельность. В этой главе узнаем нормативную правовую базу образовательного учреждения и возможных изменения юридического статуса, начиная от ст. 23. Типы образовательных организаций до ст. 27, которая регулирует структуру образовательной организации. Именно из последней статьи можно выделить что структурные подразделения образовательной организации, в том числе филиалы и представительства, не являются юридическими лицами и действуют на основании устава образовательной организации и положения о соответствующем структурном подразделении, утвержденного в порядке, установленном уставом образовательной организации. Осуществление образовательной деятельности в представительстве образовательной организации запрещается.

Глава 7, которая специализируется на общем образовании. Наибольшее внимание привлекла статья 63, в ней содержатся основные положения общего образования: на какие ступени подразделяется, где можно получить, в какой форме и кто ведет учет детей, имеющих право на получение общего образования каждого уровня. Для понимания на формирование каких навыков направлен каждый уровень образования, стоит обратиться к статье 66.

Глава 12. Управление системой образования. Государственная регламентация образовательной деятельности. Не могла остаться без внимания, ведь в ней регламентируется оценка качества образования, что является одним из приоритетных направлений реорганизации общеобразовательных

---

<sup>18</sup> *Об образовании* в РФ [Электронный ресурс]: Фед. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 21.10.2020).

учреждений. Рассматривается как независимая оценка качества образования (ст. 95), так и мониторинг в системе образования (ст. 97).

Глава 13. Экономическая деятельность и финансовое обеспечение в сфере образования. Качество образования важно, но должна быть не только результативность, но и эффективность. Для того, чтобы экономия не повлияло на качество в статье 99. Особенности финансового обеспечения оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования. Прописаны основные затраты на оказание муниципальных услуг в сфере образования.

Другие НПА, которые также оказывают влияние на образовательный процесс в РФ: Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»<sup>19</sup>, Постановление Правительства РФ от 31.08.2013 № 755 «О федеральной информационной системе обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования, и приема граждан в образовательные организации для получения среднего профессионального и высшего образования и региональных информационных системах обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования»<sup>20</sup>, Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам -

---

<sup>19</sup> *Об основных* гарантиях прав ребенка в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Фед. закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19558/) (дата обращения: 02.04.2021).

<sup>20</sup> *О федеральной* информационной системе обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования, и приема граждан в образовательные организации для получения среднего профессионального и высшего образования и региональных информационных системах обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 31.08.2013 № 755. URL: <https://base.garant.ru/70442918/> (дата обращения: 02.04.2021).

образовательным программам дошкольного образования»<sup>21</sup>, Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»<sup>22</sup>, Приказ Минобрнауки России от 22.01.2014 № 32 «Об утверждении Порядка приема граждан на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»<sup>23</sup>, Приказ Минобрнауки России от 12.03.2014 № 177 «Об утверждении Порядка и условий осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности»<sup>24</sup> и др.

Перейдем к законодательству, которое регулирует непосредственно процесс укрупнения.

---

<sup>21</sup> *Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования* [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 30.08.2013 № 1014. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_361167/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_361167/) (дата обращения: 21.02.2021).

<sup>22</sup> *Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования* [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 30.08.2013 № 1015. URL: <https://base.garant.ru/70466462/> (дата обращения: 21.02.2021).

<sup>23</sup> *Об утверждении Порядка приема граждан на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования* [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 22.01.2014 № 32. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74526876/> (дата обращения: 21.02.2021).

<sup>24</sup> *Об утверждении Порядка и условий осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности* [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 12.03.2014 № 177. URL: <https://base.garant.ru/70653798/> (дата обращения: 21.02.2021).

Вернемся к Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>25</sup>, в ст. 22 создание, реорганизация, ликвидация образовательных организаций пункты 10-14 прописывают особенности реорганизации. Например, что принятие о реорганизации государственной и (или) муниципальной образовательной организации допускается на основании положительного заключения комиссии по оценке последствий такого решения. Но есть особенность для сельского поселения, в таких территориях не может быть принято решение об реорганизации без учета мнения жителей данного сельского поселения.

Деятельность юридических лиц затронута в Гражданском кодексе<sup>26</sup>. В статье 57 детально расписан процесс реорганизации, кроме этого, расписаны возможные формы: слияние, присоединение или преобразование. В статье 58 прописано, что происходит после процесса реорганизации, а именно правопреемство.

В Пермском крае имеется Порядок проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края утвержденный приказом Министерства образования и науки Пермского края от 15.05.2020 № СЭД-26-01-06-422<sup>27</sup>. Данный НПА не только рассматривает процедуру проведения проверки, но и

---

<sup>25</sup> *Об образовании* в РФ [Электронный ресурс]: Фед. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>26</sup> *Гражданский кодекс* [Электронный ресурс]: Постановление Государственной Думы от 30.11.1994 №51-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>27</sup> *Порядок* проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 15.05.2020 № СЭД-26-01-06-422. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/PrSED\\_26\\_01\\_06\\_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/PrSED_26_01_06_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf) (дата обращения: 21.12.2020).

вводит критерии, на основе которых создаются выводы о последствии реорганизации. Для общеобразовательной организации:

1. обеспечение общедоступности и бесплатности предоставления начального общего, основного общего, среднего общего образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами;

2. обеспечение продолжения предоставления и получения образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом, федеральными государственными требованиями (в случае принятия решения о реорганизации);

3. обеспечение завершения обучения учащихся;

4. обеспечение территориальной доступности получения образовательных услуг;

5. обеспечение продолжения осуществления видов деятельности, реализовывавшихся только общеобразовательной организацией, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

6. минимизация возможных социальных рисков в отношении работников реорганизуемой или ликвидируемой общеобразовательной организации и соблюдение эффективного баланса финансовых и трудовых издержек при реализации процесса реорганизации или ликвидации общеобразовательной организации и получении планируемого результата;

7. удаленность от социокультурных центров и возможность использования инфраструктуры общеобразовательной организации в качестве культурно-просветительского и досугового центра (в случае принятия решения о ликвидации);

8. возможность использования спортивных и иных сооружений общеобразовательной организации для занятия населения спортом (в случае принятия решения о ликвидации).

Относительно этих критериев комиссия проводит оценку последствий принятия решения о реорганизации образовательной организации,

готовит заключение об оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации и при необходимости дает оценку дальнейшей деятельности образовательной организации. Эту и другую деятельность комиссии регламентирует Порядок создания комиссии по оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края и подготовки ею заключений, утвержденный Приказом Министерства образования и науки Пермского края от 15.05.2020 №СЭД-26-01-06-422<sup>28</sup>.

Общий процесс укрупнения в Пермском крае утверждает Приказ Министерства образования и науки Пермского края от 15.05.2020 №СЭД-26-01-06-422 «Об оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края»<sup>29</sup>. При этом, не

---

<sup>28</sup> *Порядок* создания комиссии по оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края и подготовки ею заключений [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 15.05.2020 №СЭД-26-01-06-422. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED\\_26\\_01\\_06\\_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED_26_01_06_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf) (дата обращения: 21.12.2020).

<sup>29</sup> *Об оценке* последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 15.05.2020 №СЭД-26-01-06-422. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED\\_26\\_01\\_06\\_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED_26_01_06_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf) (дата обращения: 21.12.2020).

стоит забывать о федеральном законодательстве, которое также оказывает влияние на процесс реорганизации в стране.

## **1.2. Организационные модели развития сети общеобразовательных учреждений**

В самом начале необходимо отметить, что моделей слияния школ существует несколько. Рассмотрим нормативный правовой акт Московской области, который иллюстрирует модели реорганизации общеобразовательных учреждений. Московская область была пилотным регионом, с которой начались процессы реорганизации. Разберем наиболее некоторые модели, которые определены в Приказе Министерства образования МО от 27.11.2009 г. № 2500 «Об утверждении Рекомендаций по нормативному правовому обеспечению создания моделей развития сети общеобразовательных учреждений в Московской области, обеспечивающих условия для получения качественного образования независимо от места жительства»<sup>30</sup>. Эти модели могут обеспечивать условия для получения качественного общего образования. Их четыре: базовая школа с сетью филиалов, модель «Социокультурный комплекс», модель «Школа - детский сад», модель «Ресурсный центр».

Прежде чем принять решение о реализации одной из моделей, происходит анализ состояния школ, их социально-экономических условий функционирования. Необходимо обязательно провести разъяснительную беседу, чтобы население понимало, что происходит и не поддавалось панике.

Более подробно рассмотрим имеющиеся модели и в чем их различия.

Базовая школа с сетью филиалов, наиболее распространенная модель объединения общеобразовательного учреждения. Подробнее остановимся на

---

<sup>30</sup> *Об утверждении Рекомендаций по нормативному правовому обеспечению создания моделей развития сети общеобразовательных учреждений в Московской области, обеспечивающих условия для получения качественного образования независимо от места жительства [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. Московской области от 27.11.2009 № 2500. URL: <https://base.garant.ru/28996655/> (дата обращения: 11.01.2021).*

терминологии. Базовая школа – относительно крупное, обеспеченное современными средствами обучения и квалифицированным педагогическим персоналом образовательное учреждение 1-й, 2-й и, по возможности, 3-й ступени общего образования, в котором организована транспортная доставка детей из близлежащих населенных пунктов и (или) обучение детей в филиалах школы, расположенных в этих населенных пунктах.

Базовая школа является юридическим лицом и имеет организационно-правовую форму муниципального учреждения. Также выполняет роль ресурсного центра, потому что именно данная школа лучше укомплектована учебным оборудованием, имея при этом квалифицированный педагогический состав. Благодаря хорошему техническому оснащению базовая школа может быть центром дистанционного обучения.

Зачисление и переводы детей в базовую школу из ее филиала происходит с согласия родителей, также возможен перевод работников филиала. При этом в соответствии со статьей 75 Трудового кодекса РФ<sup>31</sup> при реорганизации школы трудовые отношения с работниками продолжаются с их согласия. Следовательно, педагогические и другие работники реорганизуемой школы имеет право на продолжение работы в базовой школе в той же должности и на тех же условиях трудового договора. Эти правила касаются всех работников, включая руководителей присоединяемых учреждений

Переходим к еще одной составляющей данной модели – филиалы. Филиалы не являются юридическим лицом, имеют правовой статус структурных подразделений базового учреждения и действуют на основании положения о филиале и доверенности директора базовой школы.

Общие нормы федерального законодательства, содержащиеся в статье 55 Гражданского кодекса РФ<sup>32</sup>, определяют филиал как обособленное

---

<sup>31</sup> *Трудовой* кодекс РФ [Электронный ресурс]: Постановление Государственной Думы от 30.12.2001 №197-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 21.01.2021).

<sup>32</sup> *Гражданский* кодекс [Электронный ресурс]: Постановление Государственной Думы от 30.11.1994 №51-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 21.10.2020).



подразделение юридического лица, выполняющее все или часть его функций и расположенное вне места его нахождения (то есть за пределами административных границ населенного пункта).

Обращаем внимание, если структурное подразделение находится в том же населенном пункте, в котором функционирует базовая школа, тогда юридически не может быть филиалом, но может иметь любое другое наименование (дошкольное отделение, отделение начальной школы и др.). Не имеет значения в скольких зданиях и в какой районе населенного пункта они располагаются.

Создание базовой школы с филиалами и отделениями, находящихся как в одном населенном пункте, так и в нескольких дают возможность реализовывать несколько вариантов. Например, в базовую школу реорганизуется средняя школа, в качестве филиалов к ней присоединяются основная школа и детский сад, расположенные в другой местности, и в качестве отделения базовой школы к ней присоединяется также начальная школа, расположенная в том же населенном пункте.

Как отмечалось ранее к базовой школе на правах филиалов или отделений могут присоединяться бывшие учреждения дополнительного или дошкольного образования. Следовательно, деятельность базовой школы будет регулироваться и типовыми положениями соответственно о дошкольных учреждениях и учреждениях дополнительного образования, принимаемыми на федеральном уровне власти.

Местные органы самоуправления проводят экспертизу, предусмотренную требованиями федерального законодательства, определяют базовые школы, сельские школы, подлежащие переводу в статус филиалов, и школьные округа.

Глава местной администрации издает распоряжение о реорганизации школ путем присоединения их к базовой школе. При этом важно понимать, что происходит «реорганизация путем присоединения», а не «заккрытие» или «ликвидация» — это совершенно другие понятия.

Базовая школа совместно с органом управления образованием готовит и принимает: изменения в уставе базовой школы; локальный правовой акт

«Положение о филиале школы», регистрирует эти документы в государственных регистрационных органах. После этого новое юридическое лицо официально начинает существовать и слияние школ завершено.

Разберем пример Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Пичаевская средняя общеобразовательная школа» (Пичаевский район Тамбовской области). Базовая школа находится в с. Пичаево и имеет 15 филиалов в соседних селах и поселке. В первую очередь хотелось бы рассмотреть структуру управления общеобразовательной организации (см. приложение 1).

Мы видим, что есть отдельный орган, занимающийся вопросами филиалов – заведующие филиалов, именно они являются обратной связью для директора о том, что происходит в каждом филиале. Еще есть межшкольные объединения отдельно для классных руководителей и учителей предметников, что также помогает филиалам, не отдаляться от базовой школы, а продолжать совместную работу.

Отдельно хотелось бы отметить такой документ «План работы муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Пичаевская средняя общеобразовательная школа» с филиалами. В этом локальном нормативном акте четко расписаны цель и задачи базовой школы в рамках взаимодействия с филиалами, отдельно расписываются формы взаимодействия с филиалами: организация методической работы; организация деятельности, направленная на получение начального, основного и среднего общего образования; деятельность, направленная на улучшение образовательного процесса и психолого-педагогическое обеспечение в системе работы базовой школы с филиалами. Каждая форма взаимодействия состоит из конкретных мероприятий, где назначаются ответственные и указывают сроки реализации. Это действенный документ, анализируя итоги года можно с точностью определить какие мероприятия проведены успешно, а на какие стоит обратить внимание.

Перейдем к второй модели «Социокультурный комплекс», чтобы разобраться в данной модели необходимо в первую очередь дать определение. Социокультурный образовательный комплекс – образовательная организация, представляющая собой интеграцию общеобразовательной школы и учреждений дополнительного образования, реализующая программы дошкольного и общего образования, программы дополнительного образования, и обладающая разветвленной сетью внеклассных занятий в системе дополнительного образования (музыкальное, художественное, спортивное, иное), а также материальной базой, позволяющей использовать в процессе образования и воспитания современные технологии. Теоретически возможно включение в комплекс также учреждений профессионального образования, культуры, спорта на основе договора о совместной деятельности или на основании закона государственных органов власти субъекта федерации о передаче отдельных полномочий местным органам самоуправления, решения местных органов самоуправления об объединении подведомственных учреждений культуры, образования и спорта.

Рассматривая нормативно-правовое обеспечение главный акцент стоит именно на локальных актах объединяющихся в комплекс учреждений социальной сферы, при создании комплекса большое значение, конечно, имеют нормативные и ненормативные (распространяющиеся только на конкретный случай и не предназначенные для многократного использования) правовые акты органов местного самоуправления: постановления представительных органов местного самоуправления, распоряжения и приказы главы местной администрации и исполнительных органов местной администрации и т.п.

Когда в состав социокультурного комплекса входит учреждение, реализующие программы профессионального образования, в полное название нового юридического лица указывается статус по образовательной программе наиболее высокого уровня: образовательные учреждения начального или среднего профессионального образования.

Комплекс может состоять из средней общеобразовательной школы, детского сада, школы искусств, дома культуры, сельской библиотеки, центра внешкольной работы, районного логопедического центра и некоторые другие структуры местного социума, в том числе медицинские.

В штатном расписании социокультурного комплекса, созданного как единое юридическое лицо, рекомендуется предусмотреть дополнительные ставки заместителя директора по видам деятельности, социального педагога, педагогов дополнительного образования и другие.

При создании таких социокультурных комплексов вносятся изменения в учредительные документы общеобразовательного учреждения (устав) и другие локальные нормативные акты учреждения. В частности, регистрируется новая редакция устава; директор учреждения утверждает новые правила внутреннего трудового распорядка и должностные инструкции работников. По инициативе руководителя учреждения в необходимых случаях могут быть пересмотрены условия трудового договора с работниками, коллективного договора с трудовым коллективом учреждения, но только с добровольного согласия другой стороны указанных договоров. Социокультурный образовательный комплекс может быть создан путем реорганизации на основе ранее существовавших на данной территории учреждений социальной сферы. Данный вариант создания социокультурного комплекса проще, нежели создавать новые учреждения.

Рассмотрим Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение города Москвы «Первый Московский Образовательный Комплекс». Дошкольное образование предоставляют 4 отделения, начальное – 2 отделения, основное и среднее – 2 отделения, а профессиональное – 7 факультетов.

Структура органов управления учреждением расписана в уставе Первого Московского Образовательного Комплекса. Единоличным исполнительным органом Учреждения является Директор Учреждения.

Коллегиальными органами управления Учреждением являются: Общее собрание работников и обучающихся образовательного учреждения, Педагогический совет, Управляющий совет.

В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления Учреждения и при принятии

Учреждением локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в Учреждении:

1) создаются студенческие советы, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

2) действуют профессиональные союзы обучающихся и (или) работников Учреждения.

На очереди модель «Ресурсный центр». Данная модель является менее распространенной, по сравнению с базовой школой с филиалами или школа-детский сад. Следовательно, про эту модель меньше информации, но такие прецеденты есть.

Изучим сначала определение. Ресурсный центр (в широком смысле) – это форма объединения, интеграции и концентрации ресурсов от различных собственников (правительства, работодателей, образовательных организаций, физических лиц).

Ресурсный центр (отраслевой комплекс, центр коллективного пользования, базовый колледж, профессиональный лицей, учебное объединение и т. п.) создается собственником (учредителем) ресурсов на инициативной основе, как правило, на базе наиболее продвинутого государственного учреждения профессионального образования, объединяя, присоединяя ресурсы других образовательных учреждений

Система ресурсных центров в России представляет собой многоуровневую территориальную структуру, включающую:

1) федеральные отраслевые специализированные ресурсные центры (ОСРЦ), создаваемые на базе ведущих вузов и научно-исследовательских институтов отрасли;

2) региональные окружные ресурсные центры (РЦФО), создаваемые на базе ведущих университетов отрасли в регионах, являющихся центрами федеральных округов;

3) региональные ресурсные центры (РРЦ, РИЦ, РЦИО), создаваемые в других субъектах Федерации на базе наиболее развитых сточки зрения информатизации учреждений образования;

4) межрайонные, муниципальные и межшкольные методические ресурсные центры (МРЦ, ММЦ), создаваемые для информационного обеспечения и технической поддержки информатизации образовательных учреждений общего и среднего профессионального образования.

Остановимся на последнем варианте ресурсных центров, конкретнее, когда ресурсы сконцентрированы в одном общеобразовательном учреждении.

По мнению автора данной работы модель «Ресурсный центр» будет хорошо работать в сельской местности. Селу присуща слаборазвитая социальная и технологическая инфраструктуры. Весьма неблагоприятны социальные условия жизни, труда, быта, досуга; ограничен доступ населения к социальным, культурным, образовательным услугам; более низок, чем в городе, образовательный и культурный уровень населения. Развитие в селе ресурсных центров поможет осуществлению дистанционного образования детей, профильного обучения школьников, повышения квалификации и переподготовки кадров педагогического состава. Такая модель применима и в городах, но в селах необходимость такого объекта наиболее высока.

Межшкольные методические центры базовой комплектации (БММЦ) решают задачи на муниципальном уровне в территориях, где преобладают городские школы. Каждый БММЦ обслуживает от 20 до 50 образовательных учреждений с общим количеством педагогов от 500 до 1000 человек.

Межшкольные методические центры элементарной комплектации (ЭММЦ) располагаются в районах с преобладанием сельских школ, в том числе малокомплектных. Один ММЦ обслуживает до 19 учебных заведений.

Для расположения и развития ресурсного центра в условиях сельской местности нужны показатели транспортной доступности и количественных показателей: школы, педагогические кадры, учащиеся

Примером развития БММЦ в Георгиевском районе Ставропольского края. Были выделены населенные пункты, в которых наиболее целесообразно образование данных центров. Но, тем не менее, не все населенные пункты попадают в зону ведения ресурсных центров, это объясняется тем, что наиболее удобное расположение этих центров должно быть в радиусе 12 км.

На протяжении 5 лет на базе МОУ СОШ № 11 поселка Новый Георгиевского района проводился эксперимент по реализации новой модели образования в сельской школе, которые дали возможность говорить о создании на базе данной школы БММЦ, способного функционировать в условиях сельского социума. МКОУ СОШ №11 пос. Нового стала ресурсным центром по работе с одаренными детьми Георгиевского района. Учащиеся участвуют в научно-практических конференциях, по результатам которых работы учащихся напечатаны в сборнике творческих работ.

Рассматривая структуру управления общеобразовательной организацией (см. приложение 2), нельзя сказать, что она сильно отличается от структуры любой другой школы. С помощью ресурсного центра осуществляется концентрация и обеспечение доступа к дорогим и подчас дефицитным ресурсам. Их деятельность заключается в грамотной организации доступа для коллектива к материально-техническим, информационным, учебным, методическим и лабораторным ресурсам. Эта доступность материалов позволяет значительно улучшить эффективность образовательного процесса.

Последняя модель «Школа – детский сад». Школа – детский сад - образовательная организация в форме учреждения, реализующая программы дошкольного и общего образования и представляющая собой интеграцию

дошкольного общеобразовательного учреждения и общеобразовательной школы, создаваемая в сельских поселениях с малой численностью жителей дошкольного и школьного возраста, работающая в едином режиме и по единому плану. Находящаяся чаще всего в одном здании.

При создании школы - детского сада обычно детский сад реорганизуется путем присоединения к школе и становится структурным подразделением школы (например, дошкольным отделом). При этом юридически (и практически) не имеет значения вид общеобразовательной школы - начальная, основная или средняя.

У данной модели есть несомненный плюс в том, что ребенку легче адаптироваться к переходу из детского садика в начальную школу. Но при этом есть явный минус того, что школа и детский сад находятся под одной крышей, это может мешать работе школы, т.к. у детей режим другой и шум, создаваемый ими. Наиболее часто в качестве директора оставляют директора школы, который не управлял детским садом, что также создает дискомфорт персоналу садика, необходимо время на адаптацию директора.

Пример школы-детского сада Чукотский АО, Иультинского район, с. Ванкарем. МБОУ «Начальная школа – детский сад с. Ванкарем». Как и предполагалось руководство сосредоточено в руках директора, который контролирует 6 органов (см. приложение 3).

Рассмотрев все имеющиеся модели, можно подчеркнуть плюсы и минусы каждой из них. Не бывает универсальной модели, которая подходила бы идеально в каждом случае. Каждое общеобразовательное учреждение уникально и к каждому из них нужен индивидуальный подход. Самое большое распространение получила модель базовой школы с филиалами, она проще в реализации. В том плане, что учителя и школьники остаются в зданиях, которые были до этого (возможно, сохраняются традиции школы), но юридически становится одним лицом.



## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УКРУПНЕНИЯ В ПЕРМСКОМ КРАЕ

### 2.1. Целеполагание слияния общеобразовательных учреждений

Цели оптимизации общеобразовательных учреждений можно свести в две группы: повышение качества образования и способ экономии бюджетных средств. Рассмотрим ставятся ли такие цели и есть ли среди них приоритетная или же они обе важны.

Начнем рассмотрение целей слияния школ, с точки зрения повышения качества образования.

Хотелось бы начать с цитаты бывшего Президента РФ Д.А. Медведева: «Главным результатом модернизации школы должно стать соответствие школьного образования целям опережающего развития. Уже в школе дети должны получить возможность раскрыть свои способности, подготовиться к жизни в высокотехнологичном конкурентном мире. Этой задаче должно соответствовать обновленное содержание образования»<sup>33</sup>.

Опираясь на задачу повышения качества образования, бывший начальник департамента образования администрации г. Перми Людмила Серикова объяснила, как выбираются школы для реорганизации. «...в департаменте анализируют результаты работы за последние несколько лет: выясняют, насколько качественно дети сдают выпускные экзамены, как развита материально-техническая база, кто является социальным партнером общеобразовательного учреждения»<sup>34</sup>.

Это первый пункт отбора школ, который показывает, что реорганизация школ направлена в первую очередь на то, чтобы помочь отстающим школам и дать возможность обучающимся поступать в престижные ВУЗы.

---

<sup>33</sup> *Послание* Федеральному Собранию Российской Федерации // Официальные сетевые ресурсы Президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/1968> (дата обращения: 27.10.2020).

<sup>34</sup> *Овчинникова А.* Реорганизация: за и против. Зачем объединять школы и детские сады? [Электронный ресурс] // Аргументы и факты. 2019. 15 мая. URL: [https://perm.aif.ru/education/study/reorganizaciya\\_zh\\_i\\_protiv\\_zachem\\_obedinyat\\_shkoly\\_i\\_detskiye\\_sady](https://perm.aif.ru/education/study/reorganizaciya_zh_i_protiv_zachem_obedinyat_shkoly_i_detskiye_sady) (дата обращения: 27.03.2021).

Еще в 2013 году президент В.В. Путин отмечал, что нельзя откладывать структурные преобразования в бюджетных учреждениях. При этом необходимо тщательно планировать каждое действие: «Это прежде всего касается судьбы сельских малокомплектных школ, фельдшерско-акушерских пунктов, роддомов, больниц. Аккуратнее следует подходить к реорганизации образования, в том числе высшего. В целом бюджетной сфере нужно работать в тесном контакте с профессиональным сообществом и гражданами»<sup>35</sup>.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что к вопросу качества образования подходят очень тщательно как на федеральном уровне, так и муниципальном, планируя шаги для достижения поставленной цели.

Вернемся к цели повышения качества образования не только в малокомплектных школах, а во всех общеобразовательных учреждениях. С помощью чего будет происходить улучшение качества образования школьников.

После объединения получается один педагогический коллектив, который работает во всех структурных подразделениях. Это дает возможность ученикам из отстающих школ получать знания на более высоком уровне, что определенно является плюсом. При этом увеличивается возможность учеников найти «своего» учителя. Ведь именно в школьном возрасте велико влияние личности педагога на выбор его будущей профессии. Никого из учителей не увольняют.

Наличие группы учителей по каждому из основных предметов. Это позволит детям из менее успешной школы получать образование у специализированного педагога, который сможет преподавать на более высоком уровне нежели педагог, совмещающий несколько предметов (например, один учитель преподают изо и информатику).

Расширенный выбор профильных предметов. Рассмотрим пример старшей школы, когда в параллели не два 11-х класса, а десять, то у учеников есть выбор, и можно собраться в группу предпочтений с лингвистикой, или с химией и

---

<sup>35</sup>Реорганизацию образования надо проводить аккуратно – Путин [Электронный ресурс] // Единая Россия. 2013. 7 мая. URL: <https://er.ru/activity/news/preobrazovaniya-v-byudzhetyh-uchrezhdeniyah-otkladyvat-nelzya-putin> (дата обращения: 27.10.2020)

биологией, или с инженерией, или искусством. Каждому ребенку возможно строить свою образовательную карьеру в своей школе.

Еще одно преимущество – доступность более широкого круга дополнительных занятий. Становясь одним юридическим лицом, все учащиеся получают доступ к имеющимся программам, проводимых в школах. Если оптимизация происходит по сценарию объединения в одно юрлицо, тогда дети посещают общеобразовательную организацию, в которой проводится факультатив. Это положительно сказывается как на баллах ЕГЭ, так и на всем качестве образования.

Есть ли какие-то результаты доказывающие, что поставленная цель выполняется? Были проведены исследование Института образования НИУ ВШЭ, которые проводились 2013-2016 года, рассматривался опыт Москвы в повышении качества образования. Среди них — Мониторинг экономики образования за 2013 и 2015 годы. Качественное исследование проводилось в пяти московских образовательных комплексах и включало письменные опросы школьного сообщества. Так, были опрошены 600 учащихся восьмых классов и 250 учителей. Исследование направлено на фиксирование изменений в общеобразовательном процессе учеников и педагогов после создания в столице крупных образовательных комплексов.

Из позитивных последствий выделяется уменьшение количества неудач на экзаменах. Доля выпускников, получивших на единых экзаменах низкие баллы (менее 30), убавилась с 8,4% в 2013 году до 5,3% в 2015 году. При этом доля двоечников уменьшилась с 3,7% до 1,9%. Это явный прогресс, который не может не радовать.

Рассмотрим еще одно исследование, которое рассматривало качество образования Московских школ. Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся PISA (Programme for International Student Assessment)<sup>36</sup> – это международное сопоставительное исследование

---

<sup>36</sup> PISA (Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся [Электронный ресурс] // ФИОКО. URL: <https://fiooko.ru/pisa> (дата обращения: 27.10.2020).

качества образования, в рамках которого оцениваются знания и навыки учащихся школ в возрасте 15-ти лет. В исследовании оцениваются компетенции обучающихся по читательской, математической и естественно-научной грамотности. Мы остановимся на результаты исследования в Москве в сопоставлении с результатами стран-участниц в 2012 и 2018 годах. Около 600 тысяч 15-летних обучающихся из 79 стран мира приняли участие в исследовании 2018 года, а в 2012 году 65 стран-участниц и 510 тысяч обучающихся. Баллы начисляются по 1000-бальной шкале (см. приложение 4). Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что качество образования в Москве улучшилось, что подтверждает достижение поставленной цели.

Подводя итог рассмотрения оптимизации со стороны улучшения качества образования можно выделить, что представители власти все время выделяют, что данная оптимизация направлена на детей, а лишь потом экономическая составляющая. Цитата бывшего начальника департамента образования администрации г. Перми Людмилы Сериковой еще раз убеждает в этом: «Мы понимаем, что причиной объединения не могут являться экономические процессы. Они вторичны. Главное — это содержание образования. Новые возможности и новые образовательные модели, которые позволят пермскому образованию быть одним из лучших в России»<sup>37</sup>.

Повышение качества образования – безусловно, хорошая цель, но не единственная. Вторая цель – экономия. Экономия на образовании всегда встречает негативную реакцию среди населения, поэтому президент отметил, насколько важно чтобы экономия не повлияла на качество образования.

Вернемся к речи президента В.В. Путина 7 мая 2013 года: «Региональные власти и федеральные органы должны знать о том, что необходимо искать

---

<sup>37</sup> *Оптимизация школ в Перми: «мировой тренд» и протест [Электронный ресурс] // Regnum. 2019. 16 мая. URL: <https://regnum.ru/news/society/2629670.html> (дата обращения: 27.10.2020).*

дополнительные резервы за счет повышения производительности труда, сокращения издержек и неэффективности расходов»<sup>38</sup>.

Опираясь на рекомендации президента, в субъектах РФ нашли выход – сокращение количества управленцев в школах. Этот путь лучше всего воспримет общественность, ведь учителя не будут сокращены, а школы так и останутся в селах, но чаще всего в роле филиала более крупной школы в городе.

Несмотря на открытую политику реорганизации общеобразовательных учреждений, информация не доходила до учителей и родителей в начальном виде, они начинали переживать из-за сокращений. Поэтому часто в интервью можно увидеть, что представители министерства образования разных субъектов подчеркивают за счет чего будет происходить экономия бюджетных средств. Заявления доносятся доступным образом. Пример пресс-секретаря Министерства образования и науки Пермского края Ксении Хромко подтверждает это: «При реорганизации идет высвобождение ставок административного персонала, а значит, экономия может увеличить зарплаты педагогов и позволит обновить спортивный инвентарь, лабораторное оборудование и т. п.»<sup>39</sup>.

Подводя итоги поставленной цели, представители власти разных субъектов уже не раз отмечали, насколько эффективна данная программа. Например, в 2019 году директор департамента образования и науки Курганской области Андрей Кочеров заявил, что реорганизация школ и детских садов в Курганской области приносит до полумиллиарда рублей в год. Его заместитель

---

<sup>38</sup> *Реорганизацию образования надо проводить аккуратно – Путин* [Электронный ресурс] // Единая Россия. 2013. 7 мая. URL: <https://er.ru/activity/news/preobrazovaniya-v-byudzhetnyh-uchrezhdeniyah-otkladyvat-nelzya-putin> (дата обращения: 28.10.2020)

<sup>39</sup> *«Чтобы выпускники гарантированно оставались в регионе, нужно их плохо учить»* Министр образования Прикамья Раиса Кассина о мотивации талантливых выпускников [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2019. 26 июня. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4012907> (дата обращения: 28.10.2020)

Елена Ситникова уточнила, что в 2019 в Зауралье реорганизовали 37 детсадов и школ, в 2020 году намерены объединить еще 90 учебных заведений<sup>40</sup>.

В Перми процесс реорганизации (слияния) учебных заведений дал в 2018/2019 году экономию в 172 млн рублей, по словам замглавы администрации города Людмилы Гаджиевой. При этом подчеркивая, что зарплата учителя за счет реорганизации увеличивается в среднем на тысячу рублей<sup>41</sup>.

В Тюменской области директор департамента образования и науки Алексей Райдер сказал, что слияние каждой пары школ позволяет экономить в год не менее 3 миллионов рублей. При этом уже есть наглядное применение сэкономленным средствам. Депутат Тюменской городской Думы, заведующая объединенным детским садом №50 г. Тюмени Екатерина Вешкурцева привела пример, что на деньги, сэкономленные при объединении семи детских садов, был открыт логопедический и методический центр, приняты на работу два дополнительных психолога, на 20 процентов увеличена зарплата педагогическим работникам<sup>42</sup>.

Можно отметить, что реорганизация учреждений действительно экономит средства. Единственные потерпевшие в этой ситуации – сокращенные директора и завучи. Но для них рассматривают варианты смягчения ситуации. Министр образования Прикамья Раиса Кассина рассказала о таком варианте: «Конечно, исчезает ставка одного директора и сокращается административный персонал. Но сейчас губернатор предложил предусмотреть возможность сохранения зарплаты директора, если он согласен продолжать работать учителем и помогать директору объединенного учреждения»<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> *Митин К.* Власти Зауралья рассказали, сколько денег принесет объединение школ и детсадов [Электронный ресурс] // 45.RU. 2019. 12 дек. URL: <https://45.ru/text/education/66397126/> (дата обращения: 28.10.2020).

<sup>41</sup> *Теплякова К.* Депутаты пермской гордумы обеспокоены ростом социальной напряженности из-за слияния школ [Электронный ресурс] // Накануне.RU. 2019. 27 авг. URL: <https://www.nakanune.ru/news/2019/08/27/22550973/> (дата обращения: 28.10.2020)

<sup>42</sup> *Исаева О.* Соппротивление бесполезно. Остается сделать процесс максимально безболезненным [Электронный ресурс] // Park72.ru. 2015. 27 окт. URL: <https://park72.ru/city/75108/> (дата обращения: 28.10.2020)

<sup>43</sup> «Чтобы выпускники гарантированно оставались в регионе, нужно их плохо учить» Министр образования Прикамья Раиса Кассина о мотивации талантливых выпускников

Подводя итог рассмотрения реорганизации общеобразовательных учреждений со стороны экономии бюджетных средств, отметим, что появляются сэкономленные средства за счет сокращения административного штата сотрудников, которые могут быть направлены на увеличение зарплаты учителей. Однако в общей сумме расходов на среднее образования данные цифры носят микроскопический характер, что ставит под вопрос экономические причины слияния школ.

## **2.2. Организационные модели развития сети общеобразовательных учреждений Пермского края**

Аналитическую деятельность по данному вопросу усложняет отсутствие рекомендаций по нормативному правовому обеспечению создания моделей развития сети общеобразовательных учреждений в Пермском крае, обеспечивающих условия для получения качественного образования независимо от места жительства. Непосредственно перечень моделей, который можно скорректировать конкретно под индивидуальные условия муниципалитетов.

Несмотря на эту трудность можно выделить наиболее популярные модели. На первом месте – базовая школа с структурными подразделениями/филиалами. Рассматриваем слияние только школ в данной модели. Конкретно о базовой школе с филиалами можно ознакомиться в 1.2. главе. Хотелось бы отметить различия структурного подразделения от филиала.

Структурным подразделением является любое территориально удаленное от местонахождения организации подразделение, в котором созданы стационарные рабочие места (то есть на срок более одного месяца) независимо от того, отражено ли создание такого подразделения в учредительных

документах организации, и от полномочий, которыми оно наделено (ст. 11 НК РФ<sup>44</sup>).

Разница между филиалом и структурным подразделением обусловлена тем, что филиал это обособленное подразделение юридического лица, расположенное удаленно от места его нахождения и осуществляющее функции головной организации (либо их часть).

Кроме этого, отличие филиала от структурного подразделения также заключается в том, что сведения о филиале должны быть указаны в едином государственном реестре юридических лиц. Сведения же о простом обособленном подразделении, имеющем стационарные рабочие места, вносить в ЕГРЮЛ не нужно (ст. 55 ГК РФ<sup>45</sup>). Для более наглядного сравнения обратитесь к приложению (см. приложение 5).

Рассмотрим структуру управления МАОУ «ТРАЕКТОРИЯ» г. Перми (см. приложение 6). Наглядно показано, что директор работает с коллегиальными органами управления и своими заместителями, которые являются управляющими в корпусах, в данном случае в корпусах по ул. Лебедева, 28 и ул. Уральская, 67. Но это не значит, что директор отстранен от деятельности в корпусах. У Владимира Андреевича Миллера (директора) расписаны часы приема родителей, чтобы не отдаляться от проблем учащихся. Это не частный случай, во многих школах, которые расположены в нескольких корпусах применяется такая система.

Обычно происходит объединение 2-3 школ, с целью наилучшего управления, когда руководитель (директор) быстро получает обратную связь от педагогического состава и родителей. В этом случае проще организовывать часы приема родителей. Также проще проводить адаптацию в период слияния, это касается не только составление единого расписания, чтобы учителям было

---

<sup>44</sup> *Налоговый* кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 01.05.2021).

<sup>45</sup> *Гражданский* кодекс [Электронный ресурс]: Постановление Государственной Думы от 30.11.1994 №51-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 21.10.2020).



комфортно совмещать уроки в разных зданиях. Это больше про объединение двух педагогических коллективов, каждый из которых уже имеет свои устои и ценности. Если школы имеют разные направленности, то им будет тяжелее найти общую деятельность, которая будет объединять. В этом состоит сложность для хорошего управленца, который ставит цель не только насильно объединить организации, но и дать основы для последующего развития.

В Перми использовалась данная модель, как одна из приоритетных, потому что на момент «волны реорганизаций» существовало 139 учреждения, которые имели разную специализацию, было нецелесообразно объединять их все в один социокультурный комплекс, о который рассмотрим позднее. На сегодняшний день имеем 103 учебных заведений.

Модель «Школа-школа» имеет возможность создания отдельных корпусов под разные ступени образования. Наиболее необходимо выделение именно здания старшей школы, ведь в позднем подростковом возрасте (15-19 лет)<sup>46</sup> происходят серьезные изменения в психологическом состоянии<sup>47</sup> характеризующиеся социальной ситуацией развития, ведущей деятельностью и психическими новообразованиями.

Другая популярная модель «Школа-детский сад», о специфике также говорилось ранее. Хотелось бы отметить, что эта модель часто используется в поселках/селах, ведь часто после объединения 2 юридических лиц, одно из учреждений переезжает в здание другого, что позволяет экономить средства на содержание здания, где наполняемость не соответствует действительности.

В качестве примера остановимся на МБОУ «Копчиковская начальная школа – детский сад» д. Копчиково, Березовский район (см. приложение 7). Педагогический коллектив состоит из 7 человек: директор, 2 учителя начальных классов, 3 воспитателя в детском саду, педагог-психолог, внешние

---

<sup>46</sup>*International technical and programmatic guidance on out-of-school comprehensive sexuality education [Электронный ресурс] // UNFPA United Nations Population Fund. URL: [https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Brochure\\_OOS\\_CSE\\_guidance\\_10\\_print.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Brochure_OOS_CSE_guidance_10_print.pdf) (дата обращения: 21.05.2021).*

<sup>47</sup>*Эльконин Д. Б. К проблеме периодизации психического развития в детском возрасте // Вопросы психологии. 1971. № 4. С. 66 – 86.*

совместители- 1 (учитель английского языка). В школе — 26 учащихся, что означает в среднем 6-7 детей в классе. В детском саду 31 воспитанник образуют две группы воспитанников, по 15 детей в группе.

Отметим, что данная модель позволяет продолжать функционировать важным социальным объектам. Это временное решение, ведь 57 воспитанников очень малое количество детей. Скорее всего, в скором времени численность деревни еще более сократится, что приведет к сокращению числа обучающихся. Но это позволяет детям до 10 лет обучаться непосредственно по месту жительства, а не уезжать в город.

Рассматривая данную модель в городских реалиях, она также приносит полезные результаты. Школа получает возможность возвращать необходимые компетенции среди детей, получая при этом готовые кадры. Для детского сада эта стратегия тоже имеет плюсы, ведь тогда период адаптации детей проходит более спокойно, нежели в новую неизвестную школу. Возможны разнообразные формы взаимодействия, например, проведение конференций среди детей, когда они уже с малых лет имеют возможность улучшать ораторские навыки, а общеобразовательные учреждения имеют подготовленных ребят.

Третья модель – социокультурный комплекс. Остановимся на структуре уже действующего после реорганизации общеобразовательного учреждения в Верещагино – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Верещагинский образовательный комплекс» (МБОУ «ВОК»), в котором объединены 20 учреждений (см. приложение 8).

На приведенной схеме четко видна иерархия и взаимодействие всех структурных элементов. Именно благодаря этому можно понять, как такой большой комплекс управляется. Один директор управляет 20 структурными подразделениями. Данный комплекс объединяет все общеобразовательные учреждения городского округа: школы, детские сады и учреждение дополнительного образования.

Приведенные выше примеры наиболее часто используются, а Социокультурный комплекс – модель, которая будет еще применяться на

территории Пермского края, не только в Верещагино. Дополняет существующие модели проект, реализуемый в нашем субъекте «Краевая онлайн-Школа».

Проект «Краевая онлайн-Школа»<sup>48</sup> направлен на повышение доступности качественного образования, проживающих в отдаленных территориях Пермского края, с использованием сетевой формы реализации образовательных программ, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в ситуации кадровых проблем. В 2019-2020 учебном году через данный проект обучаются 939 обучающихся из 23 образовательных организаций, занятия проводят 21 сетевой педагог.

Этот перечень неполный, потому что каждый муниципалитет сам решает, как проводить реорганизацию, на основе своих индивидуальных особенностей. При этом, даже имея перечень моделей

---

<sup>48</sup>О реализации проекта «Краевая онлайн-Школа» в 2019-2020 учебном году [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 07.10.2019 № СЭД-26-01-06-956. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/1ef/Pr-SED\\_26\\_01\\_06\\_956-ot-07.10.2019.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/1ef/Pr-SED_26_01_06_956-ot-07.10.2019.pdf) (дата обращения: 10.05.2021).

## ГЛАВА 3. ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ НА ПРОЦЕСС РЕОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРМСКОМ КРАЕ

### 3.1. Конфликтные ситуации из-за реорганизации общеобразовательных организаций

Изменения в структуре образования одни из наиболее тяжело воспринимаемых населением. Социальная сфера и слово «экономия», чаще всего, в головах людей приводит к потери качества. Никто не желает, чтобы подрастающее поколение получало менее качественные услуги. Это вызывает конфликтные ситуации, которые иногда перерастают в судебные тяжбы.

Разберем случившиеся конфликты, из-за чего образовалась предконфликтная стадия, основные моменты конфликта и как он проявлялся, как произошло разрешение ситуации.

В Пермском крае возникали конфликтные ситуации, рассмотрим некоторые из них детально.

Первый случай: объединение Тиминской и Купросской школ в Юсьвинском муниципальном округе<sup>49</sup>. Субъекты: педагоги и родители МБОУ «Тиминская ООШ» и представители управления образования администрации Юсьвинского МО. Объект: МБОУ «Тиминская ООШ». Конфликт произошел из-за недопонимания, педагоги и родители думали, что школу в их селе закроют, что создаст проблемы для детей (транспортировка, адаптация к новому месту и др.). Руководитель Юсьвинского управления образования в связи с обращением педагогов по оптимизации школ пояснил, что в настоящее время закрытие школ Юсьвинского района не планируется. Предполагается объединение Тиминской и Купросской школ с сохранением площадей каждого образовательного учреждения. Разрешение конфликта: в 2015 году произошло слияние трех

---

<sup>49</sup> Предполагается объединение Тиминской и Купросской школ с сохранением площадей каждого образовательного учреждения [Электронный ресурс] // Парма. 2019. 31 авг. URL: <http://xn--80aaaalnn7bzals.xn--p1ai/archives/80415> (дата обращения: 15.05.2021).

юридических лиц (МБОУ «Купросская ООШ», МБОУ «Тиминская ООШ», МБДОУ «Купросский Детский Сад») с выделением базовой школы – МБОУ «Купросская ООШ». Итог: ситуация произошла из-за отсутствия информации среди педагогов и родителей школы, это недочет представителей власти, ведь одной из задач процесса реорганизации является информирование населения.

Вторая ситуация: вопрос дальнейшей деятельности школы в поселке Кусье-Александровский<sup>50</sup>. Субъекты: жители поселка Кусье-Александровский и начальник управления образования администрации городского округа Горнозаводск. Объект: школа в поселке Кусье-Александровский. Конфликт: 30.06.2019 – 1 митинг жителей против слияния МАОУ «СОШ» п. Кусье-Александровский и МАДОУ "Детский Сад № 19" п. Кусье-Александровский, а старшеклассников перевести в МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска. 20.09.2019 – приезд губернатора и видеоотчет в Instagram<sup>51</sup> о том, что будет слияние школы и д/с. 22.09.2019 – 2 митинг<sup>52</sup>. Разрешение конфликта: 31.12.2019 – к МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска присоединили МАОУ «СОШ» п. Кусье-Александровский и МАДОУ «Детский сад №19» п. Кусье-Александровский» в связи с реорганизацией<sup>53</sup>.

Третий конфликт: объединение двух средних образовательных школ и гимназии в одну среднюю образовательную школу в г. Александровск<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> *Кусья* против развала системы образования [Электронный ресурс] // Горнозаводское направление. 2019. 1 июля. URL: <http://gornozavodsk.su/?p=9473> (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>51</sup> *Итоги рабочей поездки* в Горнозаводск [Электронный ресурс] // Instagram. 2019. 20 сент. URL: [https://www.instagram.com/tv/B2owTGzoZ4H/?utm\\_source=ig\\_embed&ig\\_rid=ef16bfbf-7a6d-4d52-bd51-4af6e4300c62](https://www.instagram.com/tv/B2owTGzoZ4H/?utm_source=ig_embed&ig_rid=ef16bfbf-7a6d-4d52-bd51-4af6e4300c62) (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>52</sup> *Митинг. Некомпетентных в образовании — в отставку!* [Электронный ресурс] // Горнозаводское направление. 2019. 24 сент. URL: <http://gornozavodsk.su/?p=9777#more-9777> (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>53</sup> *О реорганизации* МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска путем присоединения к нему МАОУ «СОШ» п. Кусье-Александровский, МАДОУ «Детский сад № 19» п. Кусье-Александровский [Электронный ресурс]: Постановление Администрации г. Горнозаводска от 13.08.2019 № 1182. URL: [http://gornozavodskii.ru/docs/mnpa/post\\_ggo/2019/](http://gornozavodskii.ru/docs/mnpa/post_ggo/2019/) (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>54</sup> *Анфалов М.* Жители пермского города выходят на митинги из-за школьной реформы [Электронный ресурс] // URA.RU. 2019. 25 сент. URL: <https://ura.news/news/1052400692> (дата обращения: 15.05.2021).

Субъекты конфликта: жители Александровска и представители Управление образования администрации Александровского муниципального района. Объекты: МБОУ «СОШ №6» и МБОУ «Гимназия». Конфликт: 29.04.2019 – постановление администрации Александровского муниципального района от 29.04.2019 №157 «О реорганизации МБОУ «БСОШ №1», МБОУ «СОШ №6» и МБОУ «Гимназия». 29.09.2019 – согласованный митинг против объединения школ. 12.03.2020 – по иску прокурора г. Александровска<sup>55</sup> Александровским городским судом Пермского края признано незаконным постановление органа местного самоуправления о реорганизации общеобразовательных школ. Решение: 13.04.2021 – постановление администрации Александровского муниципального района от 13.04.2021 №210 «Об отмене решения о реорганизации МБОУ «БСОШ №1», МБОУ «СОШ №6» и МБОУ «Гимназия».

Последним из рассматриваемых конфликтов, будет наиболее тяжело проходящий, вызвавший большой резонанс в СМИ – объединение МБОУ «СОШ №48» и МАОУ «СОШ №49» школ г. Перми<sup>56</sup>. Школы реорганизовывались по модели «базовая школа с структурными подразделениями», т.е. перемещение учащихся не рассматривалось. Депутат Надежда Агишева заявила<sup>57</sup>, что из школы №48 Перми, представители которой против слияния с школой №49, уволились 10 педагогов: учитель химии, английского языка, географии, математики, технологии, истории, социальный педагог и несколько учителей начальной школы. Народная избранница поинтересовалась, насколько оправданна такая потеря кадров. Парламентарий вызывает опасения, что из-за реорганизации идет рост социальной напряженности. Кроме этого, 13 апреля

---

<sup>55</sup> По иску прокурора признано незаконным постановление органа местного самоуправления о реорганизации общеобразовательных школ [Электронный ресурс] // Генеральная прокуратура Российской Федерации. 2020. 12 мар. URL: <https://genproc.gov.ru/smi/news/regionalnews/news-1806276/> (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>56</sup> Гуляев Е. Во вред или во благо? В Перми собираются объединить школы 48 и 49 [Электронный ресурс] // Городской портал. Пермь. 2018. 9 нояб. URL: <http://gorodskoportal.ru/perm/news/news/48913197/> (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>57</sup> Теплякова К. Депутаты пермской гордумы обеспокоены ростом социальной напряженности из-за слияния школ [Электронный ресурс] // Накануне.RU. 2019. 27 авг. URL: <https://www.nakanune.ru/news/2019/08/27/22550973/> (дата обращения: 20.05.2021)

2019 года в сквере им. Свердлова в Рабочем поселке состоялся митинг против объединения школ № 48 и № 49<sup>58</sup>. На площадке собралось около ста человек. Среди них были родители, ученики и учителя.

Представители общественности активно выражали свое мнение по поводу слияния. Несмотря на это, управленцы были уверены в целесообразности этих изменений. «Школа № 48 занимает последнюю строчку в городском рейтинге школ, — констатировали в департаменте образования. — Учебное заведение отстает по трем показателям: качество образования, развитие кадров, финансово-экономическая деятельность. В рейтинге школ по итогам ЕГЭ по русскому языку школа № 48 занимает 110-е место из 120, по математике — 116-е, средний балл выпускников по этому предмету составил 39 баллов. После объединения школ ученики 48-й смогут стать более успешными в учебе, получить дополнительные возможности для образования. Например, начать заниматься физкультурой в современном спортзале школы № 49 (она в середине рейтинга школ. — Прим. автора), а не в приспособленном помещении, ходить на уроки физики, химии, биологии в специализированные кабинеты 49-й, где есть современное оборудование. Также после объединения школ дети из школы № 48 смогут пользоваться кружками и секциями школы № 49, которых больше 20»<sup>59</sup>.

Постановление Администрации города Перми от 23.04.2019 №114-П «О реорганизации муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 49» г. Перми и муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г. Перми путем слияния муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г. Перми и муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 49» г. Перми в

---

<sup>58</sup> Воронова Е. В Перми прошел митинг против объединения школ № 48 и № 49 [Электронный ресурс] // Звезда. 2019. 13 апр. URL: <https://zvzda.ru/articles/97029dbcf70f> (дата обращения: 25.10.2020).

<sup>59</sup> Плотникова М. «Замордованные педагоги, бесхозные дети?» В Перми хотят объединить две школы, но родители против [Электронный ресурс] // 59.RU. 2018. 8 нояб. URL: <https://59.ru/text/education/2018/11/08/65592981/> (дата обращения: 15.05.2021).

муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Траектория» г. Перми»<sup>60</sup>.

В примерах конфликтов до этого можно было наблюдать, что на данном этапе конфликт находил свое решение и люди смиряться с решением администрации, но не в этом случае. Родители учеников №48 школы подали иск в Ленинский районный суд. Их иск отклонили<sup>61</sup>. 24 октября родителями подана апелляционная жалоба на решение суда по ликвидации школ №48 и №49 в Мотовилихе, в Рабочем поселке, и создании вместо них МАО «Траектория». Пермский краевой суд, оставил решение Ленинского районного суда об отказе родителям школы №48 в обжаловании слияния школ №48 и №49 в силе.

Отметим, что МАОУ «Траектория» на данный момент занимает 58/97 строчку рейтинга<sup>62</sup>, что показывает улучшение качества. Кроме этого, в МБОУ «СОШ №48» спортзал не соответствовал современным требованиям. В качестве решения проблемы можно было сделать пристрой или построить новый корпус, но, по информации департамента, это дело пяти-семи лет. «Чтобы не ждать так долго, можно присоединить эту школу к соседней 49-й, где есть все нужные условия. Тогда дети смогут получать качественное образование уже сейчас», — заявила Людмила Серикова.

Выше были перечислены не все конфликтные ситуации, случившиеся в крае, а лишь небольшая часть. В качестве примера были показаны разноплановые конфликты, но их объединяет яркая общественная позиция,

---

<sup>60</sup> *О реорганизации* муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 49» г. Перми и муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г. Перми путем слияния муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г. Перми и муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 49» г. Перми в муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Траектория» г. Перми [Электронный ресурс]: Постановление Администрации города Перми от 23.04.2019 №114-П. URL: <https://www.gorodperm.ru/docs/offDocs> (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>61</sup> *Артамонов М.* Ленинский районный суд Перми признал законным слияние школ № 48 и 49. Родители школьников будут оспаривать это решение [Электронный ресурс] // Звезда. 2019. 20 сент. URL: <https://zvzda.ru/news/14f57c030e46> (дата обращения: 15.05.2021).

<sup>62</sup> *Результаты* деятельности общеобразовательных школ [Электронный ресурс] // Единый портал пермского образования. URL: <https://old.permedu.ru/Pages/Analytics/SchoolRating2020.aspx> (дата обращения: 17.05.2021).



которая не согласна с процессом реорганизации. В некоторых ситуациях возникает недопонимание, когда родители и педагоги думают, что их школу закрывают, а детей переведут в школу, находящуюся в другом населенном пункте. В таких случаях видна плохая организация работы администраций с населением, когда не доносятся основные мысли для уменьшения общественного накала.

Но рассматривая слияние №48 и №49 школ г. Перми, когда были организованы встречи, в том числе в аппарате уполномоченного по правам человека в Пермском крае Павла Микова с прокурором Перми, чиновниками департамента образования и представителями школ<sup>63</sup>, которые не привели к единому мнению. После таких показательных встреч возникают мысли, что дело не только в попытке построения диалога, а непосредственно в конкретных школах. Почему при сокращении численности общеобразовательных учреждений в Пермском крае с 710 юридических лиц в 2017 году до 507 юридических лиц в 2020 году (см. приложение 9), лишь в частных случаях возникают такие ситуации? Как провести анализ организации, чтобы на предреорганизационной стадии выявить «опасные» школы?

Имея только рейтинг и направленность школ, мы не можем говорить о том, что происходит внутри школы. Какие ценности у организации, кто является неформальным лидером. Чтобы выяснить эти и другие факторы, влияющие на успешность реорганизации, необходимо больше времени уделять именно подготовительному этапу, нежели потом тратить время на разрешение последствий. Как вариант можно проводить диагностику на сущностное определение школы:

1. Уровень коллектива: закрытый, когда нового учителя принимают лишь спустя время и недоверие к нему/открытый

---

<sup>63</sup> Куроптев Ю. *Власти Перми могут приостановить слияние 48 и 49 школ в Рабочем поселке* [Электронный ресурс] // Звезда. 2019. 19 апр. URL: <https://zvzda.ru/news/a7921d5ddbd4> (дата обращения: 17.05.2021).

2. Уровень отношений: кто является лидером (совпадает ли формальный и неформальный), как происходит процесс принятия решений
3. Ценности коллектива: на этом этапе происходит их выявление.

Возвращаясь к ситуации в №48 школе, можно проанализировать, что это был закрытый уровень коллектива с неформальным лидером (т.к. директор был на больничном, его заменят завуч), без четкой административной команды школы, при этом нацеленная на семейные ценности (направленная на то, чтобы ребенок чувствовал себя комфортно). Говоря о показателях и качестве, конечно, невозможно заинтересовать этих людей.

Что делать с таким типом школ, которые не нацелены на улучшение качества? Просто забыть о существовании этой школы и пусть продолжает развиваться медленными шагами, находясь в конце рейтинга? Возможно, помог бы более продуманный подход. Введение нового административного персонала, без разговоров о реорганизации. Они в течение года подталкивают педколлектив к развитию, общаются с родителями на собраниях, а потом уже начинать реорганизацию в психологически подготовленной школе.

Другие конфликты возникают из-за опасения людей сокращения школ, но не в процессе реорганизаций, а после него. Они видят в этом первый шаг к тому, чтобы в последующем было проще ликвидировать структурное подразделение. На экспертном интервью Т.Г. Шемелина<sup>64</sup> – начальник отдела развития сети образовательных учреждений министерства образования и науки Пермского края прокомментировала данный вопрос: «Да, такое возможно. При условии, что базовая школа сама сделает такой вывод, опираясь на показатели своей деятельности. Но изначально ни министерство образования, ни муниципальные администрации не ставят таких целей».

Наиболее тяжелые конфликты, по мнению автора, которые приводят к отмене решения о реорганизации. Население начинает думать о том, что это

---

<sup>64</sup> *Экспертное* интервью с начальником отдела развития сети образовательных учреждений министерства образования и науки Пермского края Т. Г. Шемелиной. Пермь, 20.05.2021 // Из лич. арх. авт.

было некомпетентное решение и управленцы лишь хотели сэкономить на детях. Это подрывает имидж чиновников и создает прецеденты несогласия в других территориях, в которых реорганизация проведена по нормам. При этом часто причина отмены – отсутствие мнения жителей, что является показателем формального отношения к процессу реорганизации на местах.

### **3.2. Конструктивная модель взаимодействия с населением в период слияния**

Выводы предыдущего параграфа показывают одну из ключевых проблем – непродуктивный диалог или полное его отсутствие во время процесса реорганизации общеобразовательных учреждений. Для более профессионального рассмотрения данного вопроса автором были проведены экспертные интервью с профессионалами, которые причастны к реорганизации (см. приложение 10, 11).

Порядок проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края утвержденный приказом Министерства образования и науки Пермского края от 15.05.2020 № СЭД-26-01-06-422 устанавливает провести учетом мнения жителей только в сельской местности, что дает дополнительную почву пренебрегать мнением общественности. Тем более после процесса укрупнения муниципальных образований, который привел к созданию в большинстве городских округов<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Укрупнение муниципальных образований [Электронный ресурс] // Мин. территориального развития. URL: <http://minter.permkrai.ru/activities/preobrazovanie-territorii/preobrazovanie-territorii/> (дата обращения: 19.05.2021).

Проведение бесед с населением или же администрации с директорами, а они непосредственно с педагогами и родителями, не прописано в НПА. Зачем делать то, что не спросят свыше? Также возможен вариант проведения формальных встреч без цели донести основные положения реорганизации: кто, что делает и с какой целью, каков будет результат. Многие конфликты можно было предотвратить на начальных этапах, если бы опасения населения были услышаны и проработаны.

Тяжело строить диалог и доносить свои мысли администрации, когда население убеждено в том, что управленцы ничего не делают для народа, а лишь только для себя и своего обогащения. А в процессе реорганизации звучит слово «экономия», тогда точно эти деньги пойдут в карман чиновников. Именно поэтому в прошлом параграфе поднимался вопрос имиджа управленцев. Не стоит создавать дополнительные поводы для подтверждения этого стереотипа, который усложняет взаимодействие с населением.

Наиболее удачно строить иерархию взаимодействия: администрация – директор, директор – педколлектив, родители. На этом этапе встает вопрос квалификации других управленческих кадров – директоров. Мало того, что должен обладать необходимыми компетенциями, он должен быть лидером. Даже, если этот процесс был инициирован администрацией, необходимо так подать информацию, разложив все достоинства процесса и ответив на опасения, чтобы учителя не формально подписывались под эту идею, потому что выбора нет, а сами понимали траекторию и разделяли взгляды лидера из коллектива – директора.

Было очень интересно услышать разное мнение экспертов, поэтому им был задан один и тот же вопрос, касающийся модели взаимодействия: «Как вы считаете, какая должна быть конструктивная модель взаимодействия с обществом в период слияния, чтобы не было недопонимания?»

Простой вариант озвучила Татьяна Геннадьевна Шемелина<sup>66</sup> – начальник отдела развития сети образовательных учреждений министерства образования и науки Пермского края: «Всегда идет встреча с коллективом, проводятся родительские собрания, без этого никогда, никогда никого не предупредив и никогда никого не спросил, ни одно учреждение не закрывается. Всегда приходится в начале разъяснительная работа, это проводит либо директор, либо управление образования, главы подключается, то есть даже главы выезжают в школы районов. Всегда и все прорабатывают и все проговаривают, то есть большая часть возмущений снимается еще на этом уровне. Когда в сельскую территорию приезжает начальство, людям необходимо излить душу по поводу всех накопившихся проблем. Территории у нас очень разные, их специфика всегда учитывается. Есть более благополучные территории и более депрессивные, там работа идет немножко по-разному».

Во время таких бесед необходимо говорить не только о том, что сподвигло реорганизовывать школу, но и о ближайшем будущем, как будет складываться жизнь учащихся и педагогов сразу после оптимизации и спустя некоторое время. «У нас очень хорошо организован подвоз детей организуют муниципалитеты. Они сами покупают автобусы или за краевые средства, федерация автобусами помогает. Все отработано, с ГИБДД все согласовано, организация отработано многолетней» - прокомментировала начальник отдела развития сети образовательных учреждений министерства образования и науки Пермского края. Возможно, предлагать альтернативы, если есть такая возможность. Прислушиваться к проблемам и предлагать их решение. Для более сильного эффекта, как говорила Татьяна Геннадьевна, возможно привлечение высокопоставленного управленца.

Наиболее сложный как по количеству занятого персонала, так и по времени проработки является вариант, озвученный Натальей Петровной

---

<sup>66</sup> *Экспертное* интервью с начальником отдела развития сети образовательных учреждений министерства образования и науки Пермского края Т. Г. Шемелиной. Пермь, 20.05.2021 // Из лич. арх. авт.

Горбацевич<sup>67</sup> – деканом Педагогического факультета РИНО ПГНИУ: «Первое, что должно быть – общение. Население должно знать, что происходит. 3 года назад из Верещагино к нам приехала администрация территории с вопросами: «Что делать? Население против, учителя против, дети против, все против». Были подключены психологи, менеджеры, которые построили как выстроить работу со всеми категориями, с которыми школа сталкивается: родители, общественность, дети. Должна быть продуманная программа, которая позволила бы донести те позитивные моменты, которые хотим получить, конечный результат».

Верещагинский опыт является одним из уникальных на территории Пермского края. Как сработала администрация вызывает восхищение, при возникновении проблемы муниципалитет не стал делать вид, что ничего не происходит и продавливать свою позицию, имея для этого рычаг давления – власть, а услышал проблемы и начал привлекать специалистов из Перми, которые помогут найти компромисс и донести мысль муниципалитета, чтобы это не выглядело пропагандой.

Как избежать впечатления навязывания идей администрацией населению прокомментировала Наталья Петровна: «Наверное, нужно здесь продумывать параллельную работу: с педколлективами и родителями. Посмотреть плюсы и минусы, чего больше. Очень большая проблема с учителями, сейчас эту проблему они решают. Во-вторых, можно реализовать то направление, которое сейчас в старших классах реализуется – это индивидуальное обучение. Сегодня это не проблема ребенку из Барадулино приезжать на определенные занятия в городские школы, потому что это одна образовательная организация. Дополнительные занятия можно проводить и все, что угодно, то есть надо показать плюсы, показать, чем это будет привлекательно. Большой проблемой были деньги. Когда учителя начали переживать, что сократятся зарплаты, когда администрация начинает переживать, где они будут работать. Эти вопросы

---

<sup>67</sup> Экспертное интервью с деканом Педагогического факультета РИНО ПГНИУ Н. П. Горбацевич. Пермь, 22.05.2021 // Из лич. арх. авт.

решались по-разному. Знаю, что они сейчас выстроили отношения с московском конгломератом образовательной организации, берут опыт».

Ответ на вопрос: «Как вы считаете, какая должна конструктивная модели взаимодействия с обществом в период слияния, чтобы не было недопонимания?». Прост, как бы банально при этом не звучал. Во-первых, необходимо детализировано продумывать программу реорганизации, исходя из индивидуальных особенностей. Во-вторых, проводить разъяснительные беседы с директорами, педагогами, родителями. В-третьих, если видим недопонимание среди населения, переходим к диалогу, пытаюсь теперь услышать и прокомментировать имеющиеся опасения и проблемы. В-четвертых, если недовольство не получилось минимизировать и чувствуется накал общественного мнения, обращаемся к узким специалистам, которые смогут улучшить ситуацию и разрешить предконфликтную стадию.

### **3.3. Эффективность укрупнения сети общеобразовательных организаций**

Ключевой вопрос реорганизации – эффективен ли этот процесс? Именно термином «эффективность» можно объединить обе цели реорганизации. Отличие социального реформирования в том, что результат от каких-либо действий нельзя получить сразу, необходимо время для того, чтобы новшества были адаптированы и даже выросло новое поколение, не знавшее других практик социализации, именно тогда можно будет с уверенностью говорить о результативности.

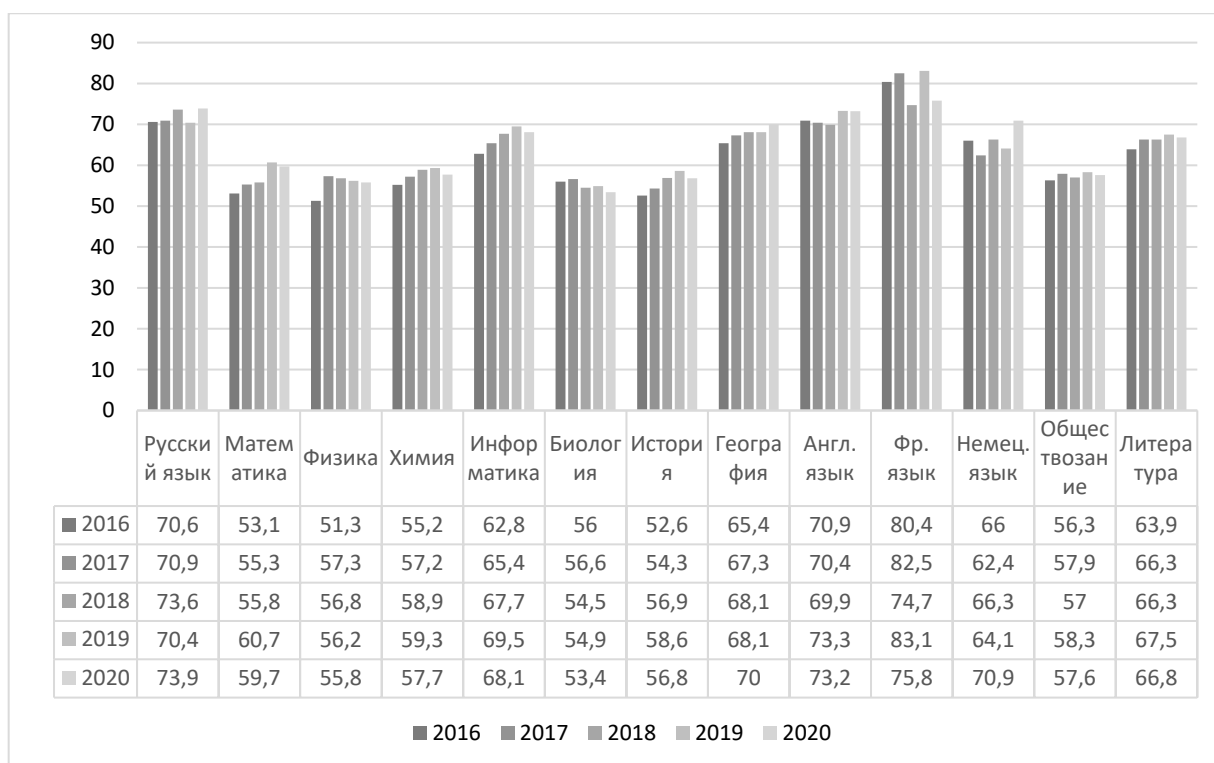
По сей день многие путают понятия результативности и эффективности процессов приравнивая одно понятие к другому, что является грубейшей ошибкой. Результативность – достижение какой-то необходимой цели, при этом, не учитывая понесенные затраты, в нашем случае это могут быть академические успехи учеников. А понятие «эффективность» объединяет необходимость

достижения каких-либо результатов с учетом используемых ресурсов, а также общий эффект, полученный от достижения цели.

Другой методологической проблемой является расширение числа процедур проверки качества знаний учащихся: ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, различные диагностические работы по конкретным предметам. Увеличивающийся объем статистической информации создает другую проблему – рациональная обработка данных и использование данных для принятия управленческих решений.

Наверняка, для многих родителей школьников и управленцев конкретным социально-экономическим эффектом от реорганизации школ должен являться скачок в качестве образования. Часто оценка качества образования сводится только к оценке знаний учащихся, безусловно, это до сих пор один из показателей, но не единственный. Необходимо анализировать метапредметные навыки у детей. Но пока остановимся на имеющихся данных. Сравним показатели качества образования. Единый государственный экзамен (ЕГЭ) является одним из таких показателей. В первую очередь рассмотрим средние баллы на территории Пермского края и как они изменялись в период укрупнение общеобразовательных организаций.

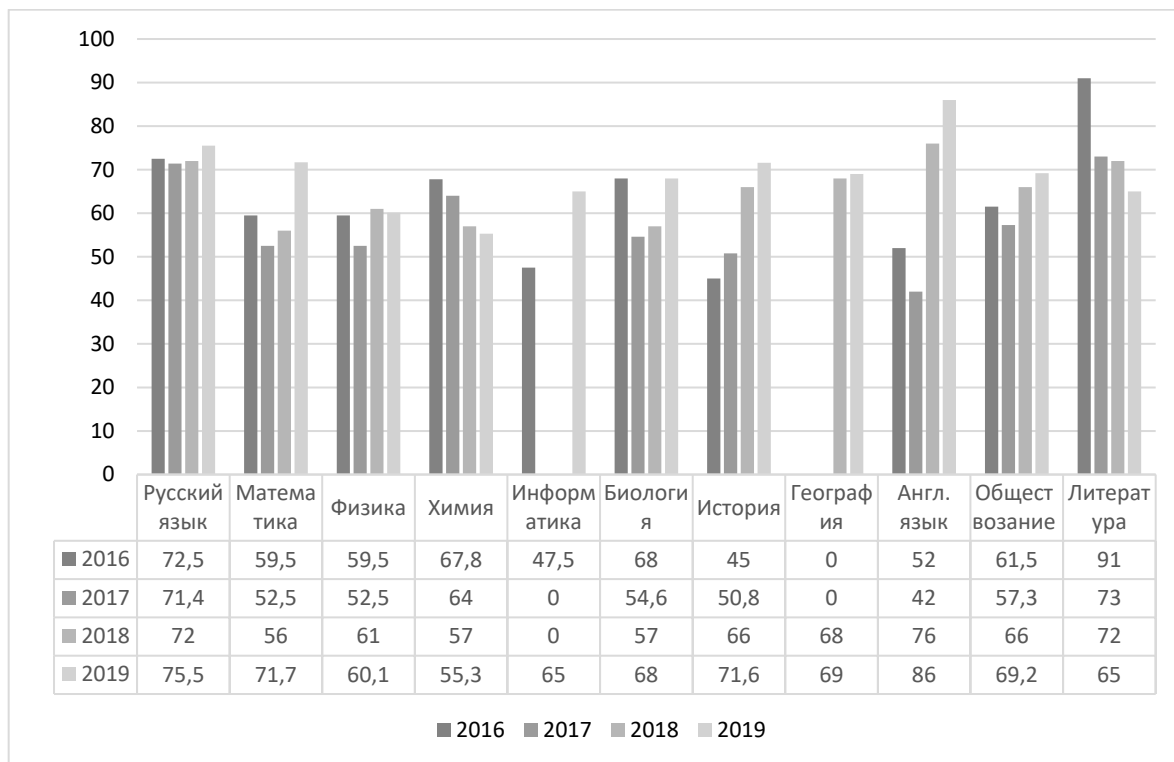




**Рис. 3.1. Средние баллы ЕГЭ в Пермском крае**

Наиболее заметно увеличение показателей в таких предметах, как математика профильного уровня, информатика, история, география, английский. Системно ухудшаются показатели лишь по биологии. Непостоянны показатели по французскому и немецкому языкам, в данном случае играет роль количество сдающих предмет, ведь данные языки распространены на территории Пермского края меньше, чем английский, из-за чего подготовка каждого отдельного учащегося играет намного большую роль на средних показателях. Можно было бы сделать вывод, что процесс укрупнения общеобразовательных организаций положительно сказался на показателе качества образования по региону, но очевидно, что это слишком укрупнённые данные.

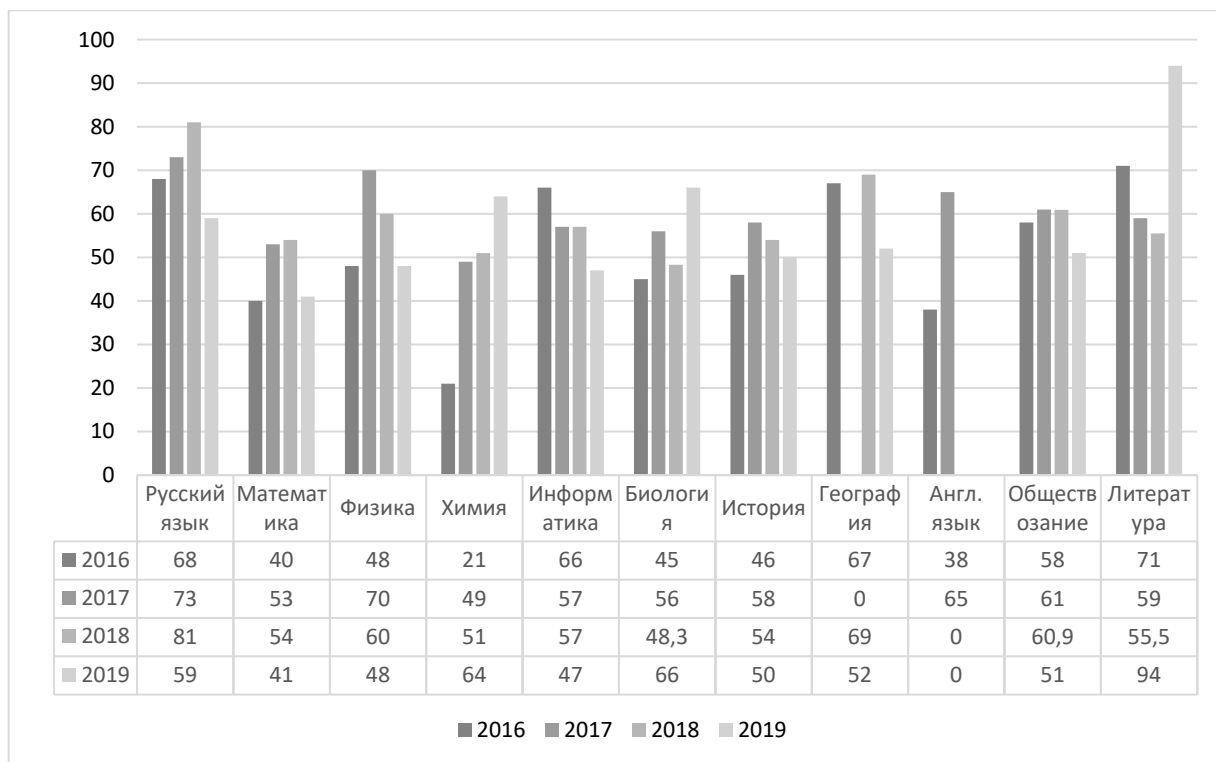
Для подтверждения данной теории необходимо проанализировать конкретные случаи реорганизации и их показатели. МАОУ «Траектория» г. Перми с момента укрупнения показывает улучшение результатов по русскому языку, информатике, истории, английскому языку. При этом значительные ухудшения по химии и литературе. Непостоянное, но улучшение показателей по математике, физике, биологии, обществознанию.



**Рис. 3.2. Средние баллы ЕГЭ в МАОУ «Траектория» г. Перми**

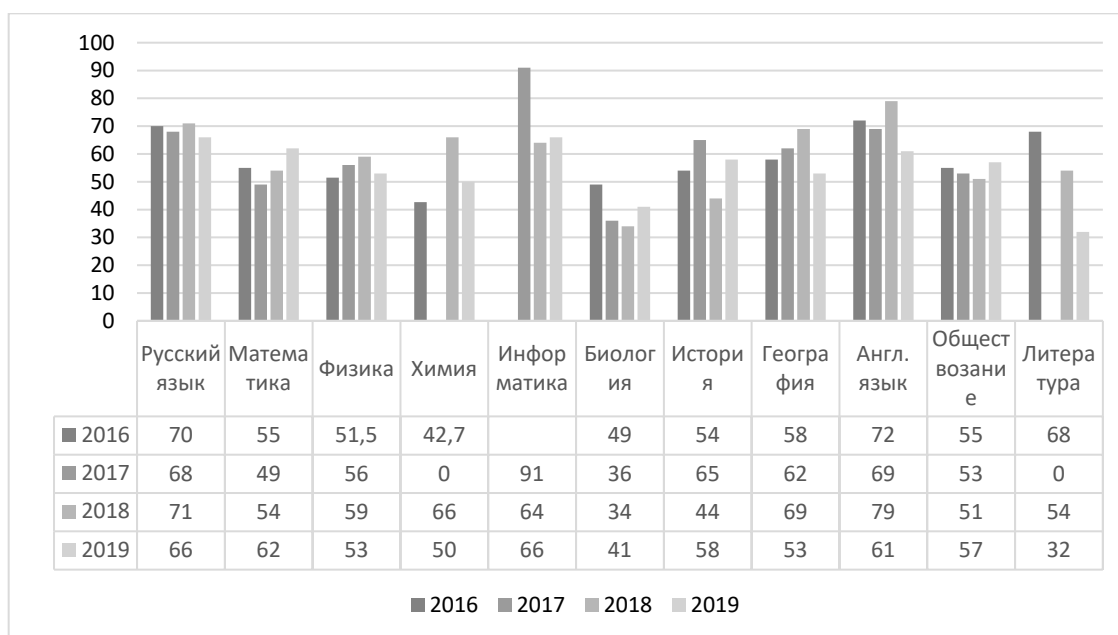
Продолжая рассмотрение укрупненных общеобразовательных учреждений по модели «базовая школа с филиалами», переходим к МБОУ «СОШ №1» г. Кизела. Процесс реорганизации произошел в начале 2019 года, невозможно понять тенденцию развития имея данные лишь за один год, к сожалению, это самые актуальные данные на сегодняшний день.

По сравнению с 2018 годом увеличились показатели по трем предметам: химия, биология и литература, по всем остальным показатели ухудшились.



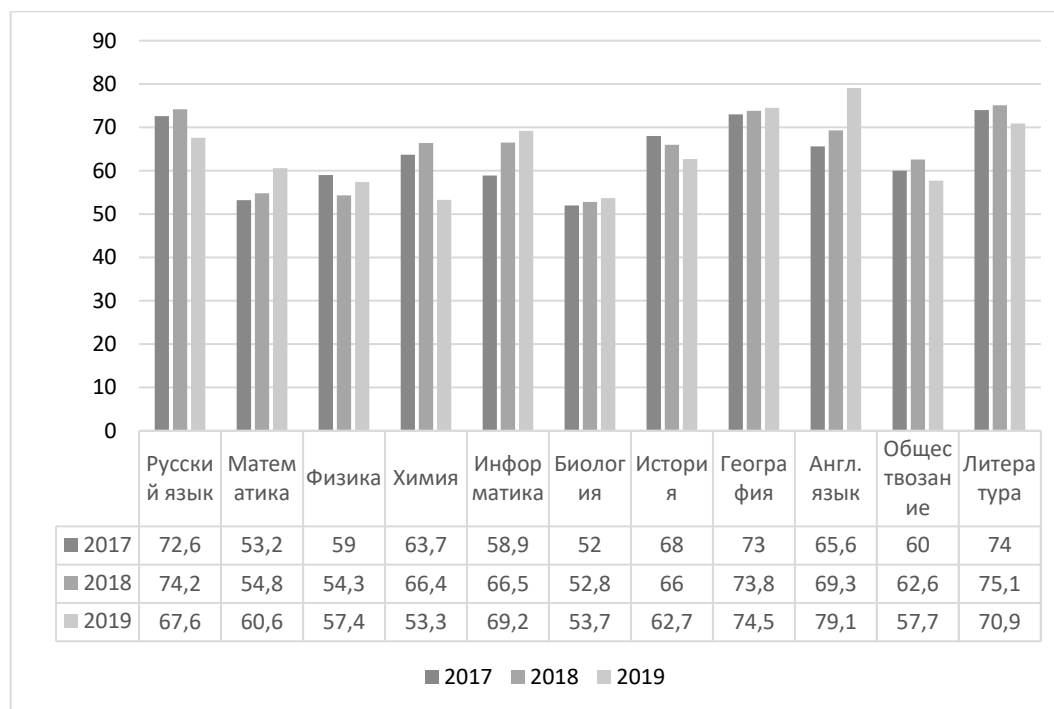
**Рис. 3.3. Средние баллы ЕГЭ в МБОУ «СОШ №1» г. Кизела**

Продолжая рассмотрение базовых школ с филиалами переходим к МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска, которая также была укрупнена в 2019 году. Увеличение показателей по математике, информатике, истории, обществознанию.



**Рис. 3.4. Средние баллы ЕГЭ в МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска**

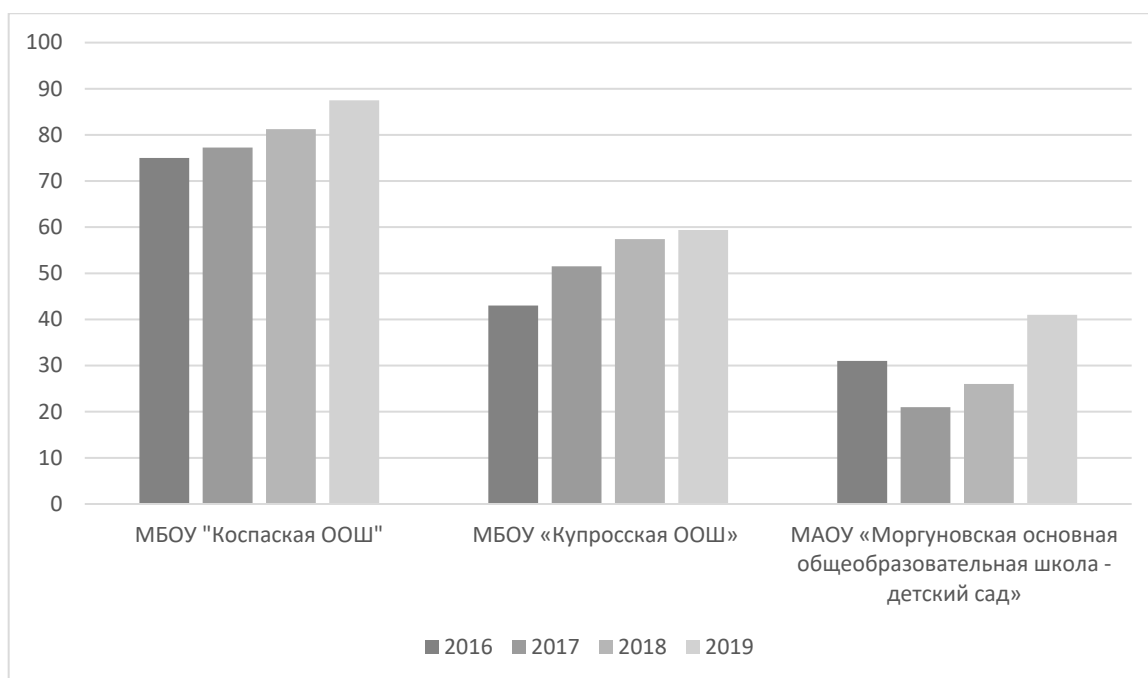
Переходим к модели «Социокультурный комплекс» и рассмотрению МБОУ «ВОК» г. Верещагино. Небольшое уменьшение показателей после укрупнения (2018 г.) заметны по истории, физике. При этом отмечается нестабильность по русскому языку, химии, обществознанию.



**Рис. 3.5. Средние баллы ЕГЭ в МБОУ «ВОК» г. Верещагино**

Подводя итог качества образования можно выявить, что однозначной тенденции улучшения показателей сдачи ЕГЭ среди выпускников не наблюдается, даже если оставить за скобками спорные случаи, вроде МБОУ «СОШ №1» г. Кизела. Не будем забывать, что выпускники последних двух лет учились большую часть времени в менее крупных школах и не могут быть полностью референтной группой. Кроме этого, нужно уточнить отсутствие примеров модели «школа – детский сад», т.к. данный критерий не применим для анализа взаимодействия таких структурных подразделений.

В качестве альтернативной оценки предлагается изучение результатов освоения учащимися программ начального общего образования по показателю «успеваемость» - окончание учебного года на «хорошо» и «отлично».



**Рис. 3.6. Результаты освоения учащимися программ начального общего образования по показателю «успеваемость»**

Подводя итог по модели «школа – детский сад» можно отметить, что ребят хорошо осваивающих образовательную программу начальной школы становится с каждым годом всё больше. Можно говорить об улучшении качества образования, при этом в некоторых случаях улучшения произошли минимальные, как в Кизеле.

Перейдем к анализу материальной составляющей эффективности укрупнения сети образовательных организаций, на примере тех же конкретных учреждений.

Наиболее часто из СМИ звучала фраза об увеличении зарплаты учителей, давайте проанализируем правдивость данного суждения.

*Таблица 3.1*

**Средняя заработная плата сотрудников (руб.)**

Общеобразовательное учреждение	2016	2017	2018	2019	2020
MAOU «Траектория» г. Перми	-	-	-	33 379,42	39 809,13
MBOU «СОШ №1» г. Кизела	-	22 380,00	24 324,88	-	24 324,88
MAOU «СОШ №3» г. Горнозаводска	22 179,00	21 647,00	22 424,00	23 391,00	23 950,00

МБОУ «Коспашская ООШ» г. Кизела	21 200,00	21 200,00	-	-	22 048,00
МБОУ «Купросская ООШ» МО Юсьвинский	19 200,00	19 200,00	17 661,74	19 725,00	22 150,00
МАОУ «Моргуновская ООШ – д/с» МО Суксунский	21 580,00	21 580,00	22 544,64	22 544,64	22 111,40
МБОУ «ВОК» г. Верещагино	-	-	-	-	24 493,29

Относительно полученных данных можно с уверенностью сказать, что повышение заработной платы есть, но чаще всего варьируется в пределах 2 000 рублей. Если скорректировать эту сумму на размер инфляции, то реальная прибавка окажется ещё меньше.

Рассмотрим, как изменялась стоимость имущества общеобразовательных учреждений. После процесса реорганизации в среднем происходит увеличение балансовой стоимости на 10 млн. рублей.

*Таблица 3.2.*

**Балансовая стоимость недвижимого имущества на начало отчетного года  
(млн. руб.)**

<b>Общеобразовательное учреждение</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
МАОУ «Траектория»	-	-	-	-	38,8
МБОУ «СОШ №1» г. Кизела	-	39,0	28,0	-	34,3
МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска	31,2	31,2	31,2	31,2	41,2
МБОУ «Коспашская ООШ» г. Кизела	25,7	28,2	-	-	82,1
МБОУ «Купросская ООШ» Юсьвинский МО	100,4	101,3	101,8	106,9	106,9
МАОУ «Моргуновская ООШ – д/с» МО Суксунский	11,1	11,1	17,3	17,3	21,9
МБОУ «ВОК» г. Верещагино	-	-	-	-	514,4

Учитывая, что рост балансовой стоимости имущества часто происходит за счёт присоединения новых зданий, то прибавка также не велика. Увеличение имущественного комплекса, как известно, влечёт и рост эксплуатационных расходов на его содержание.

Ещё один важный вопрос – изменение финансирования на выполнение муниципального задания. В данном аспекте происходит увеличение субсидий, при этом невозможно выделить четкой закономерностей среди выбранных общеобразовательных учреждений.

Таблица 3.3

**Субсидии на выполнение муниципального задания (млн. руб.)**

<b>Общеобразовательное учреждение</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
МАОУ «Траектория»	-	-	-	58,8	58,3
МБОУ «СОШ №1» г. Кизела	-	90,4	25,1	-	37,4
МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска	27,6	29,0	29,7	30,3	42,2
МБОУ «Коспашская ООШ» г. Кизела	5,9	6,0	-	-	37,7
МБОУ «Купросская ООШ» Юсьвинский МО	12,3	13,0	13,8	19,6	18,6
МАОУ «Моргуновская ООШ – д/с» МО Суксунский	9,3	9,5	9,9	9,9	15,8
МБОУ «ВОК» г. Верещагино	-	-	-	-	530,7

Говоря об эффективности, можно отметить, что повышения качества образования происходит, но в очень малых долях. При этом аспект экономии также вызывает сомнения, потому что происходит увеличение заработной платы работников образовательных организаций, увеличение балансовой стоимости и объема субсидий. Все эти расходы покрываются за счет муниципального бюджета и лишь отчасти доходов от платных услуг. При рассмотрении выбранных критериев мы не можем говорить об эффективности процесса укрупнения образовательных учреждений в Пермском крае.

Из этого вытекает важная проблема – отсутствие критериев эффективности, с помощью которых можно было бы подсчитать целесообразность данного процесса. Наиболее остро этот вопрос стоит в организациях модели «школа-детский сад». Среди преимуществ выделяется

преимущество учреждений, легче проходящий процесс адаптации и направление на улучшение навыков, необходимых школе.

Предлагается введение такого критерия, как «познавательные способности детей и готовности к школьному обучению».

В учреждении будет проводиться психологическая диагностика готовности детей к обучению в школе. После проведения диагностики, родители приглашаются на индивидуальные консультации, в ходе которых педагог знакомит родителей с результатами и даёт конкретные рекомендации по развитию детей.

Для определения уровня готовности к школе могут быть выбраны следующие диагностические методики:

- тест психосоциальной зрелости (С.А. Банков);
- методический комплекс для определения готовности к школе (Л.А. Ясюкова): кратковременная речевая память, кратковременная зрительная память, интуитивный речевой анализ – синтез, речевые аналогии, произвольное владение речью, восстановление предложений.

В некоторых детских садах применяется данная диагностика, но это проводится сейчас на инициативе работников.

Какие критерии ещё можно ввести: объем материальных ресурсов, штат сотрудников, проверки знаний у школьников.

Объем материальных ресурсов выступает в качестве критерия, потому что экономия выражается не в сэкономленных средствах, ведь они очень малы, которые уходят на заработную плату учителям или найм психолога или другого специалиста, необходимого школе. А именно максимального использования всех возможных ресурсов, когда, например, у одной школы нет своего оборудованного кабинета технологии, как в МБОУ «Гимназия» г. Кизела, но он имеется в МБОУ «СОШ №1» г. Кизела. После реорганизации в МБОУ «СОШ №1» г. Кизела, учащиеся бывшей гимназии имеют доступ к кабинету технологии, где у девочек есть возможность пользоваться швейной машиной и плитой.



Штат сотрудников рассматривается с точки зрения увеличения профильных педагогов, а где-то их появление. Это дает возможность получения более профессиональной подготовки учащихся, сдающих предметы по выбору. Кроме этого, создает обмен методическими ресурсами и конкуренцию среди педагогов, что подталкивает к самосовершенствованию и прохождения различных курсов повышения квалификации.

Качество среднего образования напрямую влияет на поступление в ВУЗы, так анализ данных<sup>68</sup> персонифицированного учета за последние три года выявил, что в среднем 55 % детей в возрасте 17 лет после получения основного общего образования уходят в учреждения среднего профессионального образования и начального профессионального образования. Но для более полного отчета берутся показатели ЕГЭ, ОГЭ и других аттестаций, проводимых в разных возрастах.

Прокомментировала критерии оценивания качества образования Наталья Петровна Горбацевич – декан Педагогического факультета РИНО ПГНИУ: «Мы никогда не сможем говорить об эффективности процесса реорганизации. У нас измерители, к сожалению, не отработаны и не созданы такими, какими они должны быть. Потому что у нас меряется «Что? Где? Когда?» Что ты знаешь или не знаешь, а сегодняшняя система образования направлена, то, чтобы ребенок чему-то научился, что-то умел, использовал то, чему научился в жизни. Это нигде не проверяется. Компетентный подход к системе, которые формируются у нас в школе. Я не просто учу математику, я должен понимать, зачем я это делаю, чему я научусь благодаря изучению математики. Это никто не замеряет».

В муниципальных заданиях выделяются следующие показатели качества предоставляемой услуги общеобразовательной организации:

---

<sup>68</sup> *Программа* комплексного развития социальной инфраструктуры города Перми на 2018-2022 годы [Электронный ресурс]: Решение Пермской городской Думы от 23.10.2018 № 208. URL: <https://www.gorodperm.ru/docs/kompleks/> (дата обращения: 24.05.2021).

- Полнота реализации основной общеобразовательной программы начального общего образования;
- Доля родителей (законных представителей) удовлетворенных условиями и качеством предоставляемой услуги;
- Наличие предписаний надзорных органов по нарушениям, находящимся в компетенции общеобразовательной организации;
- Наличие признаков необъективности при проведении ВПР (оценочных процедур) на каждой ступени общего образования;
- Посещаемость воспитанниками учреждения;
- Заболеваемость детей (количество дней, пропущенных по болезни в расчете на одного ребенка в год);
- Полнота выполнения среднесуточного набора продуктов питания детей, установленного санитарными нормами;
- Доля детей, принявших участие в конкурсах к общему числу детей, обучающихся в учреждении.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс укрупнения общеобразовательных учреждений очень неоднозначный процесс. Нормативной базы или хотя бы инструктивных документов на уровне региона не хватает, в частности нет рекомендаций по созданию моделей развития сети общеобразовательных учреждений, чтобы регламентировать приоритетные модели и охарактеризовать преимущества каждой. Это помогло бы управленцам на муниципальном уровне владеть максимальной информацией при выборе стратегии укрупнения общеобразовательных учреждений.

Целеполагание тоже вызывает некоторые затруднения именно в контексте экономии. Выделяемые средства не сокращаются, а увеличиваются после укрупнения, при этом ставка директора распределяется чаще всего между педколлективом, что выражается в увеличении заработной платы приблизительно на 2 тыс. рублей. Правильнее, на взгляд автора, было бы называть это рациональным распределением имеющихся ресурсов. Но есть случаи, когда экономия действительно есть. Это происходит при объединении несколько учреждений и перемещение одного юридического лица в здание к присоединяемому юридическому лицу, что помогает сэкономить на содержании здания. В большинстве же случаев имущественный комплекс не уменьшается и сокращения расходов на его эксплуатацию не происходит.

Можно выделить наиболее популярные модели в Пермском крае. На первом месте – базовая школа с структурными подразделениями/филиалами. Рассматриваем слияние только школ в данной модели.

Базовая школа с сетью филиалов, наиболее распространенная модель объединения общеобразовательного учреждения. Базовая школа – относительно крупное, обеспеченное современными средствами обучения и квалифицированным педагогическим персоналом образовательное учреждение 1-й, 2-й и, по возможности, 3-й ступени общего образования.

Модель имеет возможность создания отдельных корпусов под разные ступени образования. Наиболее необходимо выделение именно здания старшей

школы, ведь в подростковом возрасте происходят серьезные изменения в психологическом состоянии.

Обычно происходит объединение 2-3 школ, с целью наилучшего управления, когда руководитель (директор) быстро получает обратную связь от педагогического состава и родителей. В этом случае проще организовывать часы приема родителей. Также проще проводить адаптацию в период слияния, это касается не только составления единого расписания, чтобы учителям было комфортно совмещать уроки в разных зданиях. Это больше про объединение двух педагогических коллективов, каждый из которых уже имеет свои устои и ценности. Если школы имеют разные направленности, то им будет тяжелее найти общую деятельность, которая будет объединять. В этом состоит сложность для хорошего управленца, который ставит цель не только насильно объединить организации, но и дать основы для последующего развития.

Другая популярная модель «Школа-детский сад». Школа-детский сад – образовательная организация в форме учреждения, реализующая программы дошкольного и общего образования, создаваемая в сельских поселениях с малой численностью жителей дошкольного и школьного возраста. Находящаяся чаще всего в одном здании, что позволяет экономить средства на содержание здания, где наполняемость не соответствует действительности.

Рассматривая данную модель в городских реалиях, она также приносит полезные результаты. Школа получает возможность возвращать необходимые компетенции среди детей, получая при этом готовые кадры. Для детского сада эта стратегия тоже имеет плюсы, ведь тогда период адаптации детей проходит более спокойно, нежели в новую неизвестную школу. Возможны разнообразные формы взаимодействия, например, проведение конференций среди детей, когда они уже с малых лет имеют возможность улучшать ораторские навыки, а общеобразовательные учреждения имеют подготовленных ребят.

Третья модель – «Социокультурный комплекс». Социокультурный комплекс – образовательная организация, представляющая собой интеграцию общеобразовательной школы и учреждений дополнительного образования,

реализующая программы дошкольного и общего образования, программы дополнительного образования, и обладающая разветвленной сетью внеклассных занятий в системе дополнительного образования (музыкальное, художественное, спортивное, иное), а также материальной базой, позволяющей использовать в процессе образования и воспитания современные технологии.

Наиболее часто используются именно первые две модели. Каждый муниципалитет сам решает, какую модель использовать для укрупнения общеобразовательных организаций, на основе своих индивидуальных особенностей.

Конфликтные ситуации – это ожидаемая реакция на плохо проработанный план реорганизации. Необходимо более тщательно проводить подготовительный этап с местными сообществами при укрупнении образовательных организаций, чтобы проанализировать не только экономические аспекты, но и социальные, которые в таком учреждении играют не маловажную роль. И поддерживать диалог между администрацией и представителями школы, даже когда явно видна предконфликтная стадия.

Отсутствие критериев эффективности укрупнения общеобразовательных учреждений создает проблемы оценки данного процесса. Исходя из имеющихся статистических данных эффективность стоит под вопросом, ведь качество образования улучшилось незначительно или в пределах статистической погрешности, при этом экономия денежных средств отсутствует.

Подводя итог можно выделить положительные и негативные моменты укрупнения общеобразовательных учреждений в Пермском крае. Начнем рассмотрение с положительных. Сокращение неэффективных директоров, из-за уменьшения административного персонала. Расширение ресурсной базы общеобразовательных учреждений, такой как специализированные классы: спортзал, лаборатории и т.п. Увеличение педагогического состава, что дает возможность более профессиональных учителей ставить на выпускные классы. Единое оформление расписания (начиная от школьных звонков), что помогает учителям совмещать работу в нескольких корпусах. Увеличение возможностей

индивидуализации среди учащихся старшей школы, благодаря увеличению педагогов и учащихся. При реализации модели «Школа – детский сад» возможность подготавливать детей к стандартам школы. При реализации модели «Базовая школа с филиалами» возможность предоставить отдельное здание под ступень образования.

Фактически, «оптимизация» школ в Пермском крае ставила целью не экономию финансовых ресурсов, а оптимизацию имеющихся кадровых и материальных ресурсов для выравнивания образовательной системы, условно это можно охарактеризовать формулой «лучше одна средняя по уровню школа в территории, чем одна слабая и одна сильная». Регион и муниципалитеты де-факто рационализировали ресурсы школ.

Негативные итоги. В процессе укрупнений общеобразовательных учреждений не озвучиваются и не зафиксированы критерии эффективности и оценки последствий этого процесса. Возможно применение модели не от особенностей территории, а те, что наиболее популярны, но это следствие плохого предварительного анализ предполагаемых под реорганизацию учреждений, который помог бы выявить структурные и ценностные особенности. Неправильное оформление документов для реорганизации муниципальными администрациями, из-за чего люди уверены, что реорганизация не должна быть проведена, а управленцы настроены не на улучшения качества образования, а только на экономию.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Источники

#### 1.1. Нормативно-правовые акты

*Конституция* Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента от 03.07.2020 № 445. URL: <http://duma.gov.ru/news/48953/> (дата обращения: 21.10.2020).

*Гражданский* кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Государственной Думы от 30.11.1994 №51-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 21.10.2020).

*Налоговый* кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 01.05.2021).

*Трудовой* кодекс РФ [Электронный ресурс]: Постановление Государственной Думы от 30.12.2001 №197-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 21.01.2021).

*Об основных* гарантиях прав ребенка в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Фед. закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19558/) (дата обращения: 02.04.2021).

*О федеральной* информационной системе обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования, и приема граждан в образовательные организации для получения среднего профессионального и высшего образования и региональных информационных системах обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования [Электронный ресурс]: Постановление

Правительства РФ от 31.08.2013 № 755. URL: <https://base.garant.ru/70442918/> (дата обращения: 02.04.2021).

*Об образовании* в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Фед. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 01.05.2021).

*Об утверждении* государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 №295. URL: <http://government.ru/docs/all/91330/> (дата обращения: 02.09.2020).

*Об утверждении* Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 30.08.2013 № 1014. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_361167/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_361167/) (дата обращения: 21.02.2021).

*Об утверждении* Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 30.08.2013 № 1015. URL: <https://base.garant.ru/70466462/> (дата обращения: 21.02.2021).

*Об утверждении* Порядка приема граждан на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 22.01.2014 № 32. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74526876/> (дата обращения: 21.02.2021).

*Об утверждении* Порядка и условий осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного



общего и среднего общего образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки РФ от 12.03.2014 № 177. URL: <https://base.garant.ru/70653798/> (дата обращения: 21.02.2021).

*Об оценке* последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 15.05.2020 №СЭД-26-01-06-422. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED\\_26\\_01\\_06\\_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED_26_01_06_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf) (дата обращения: 21.12.2020).

*Об утверждении* Государственной программы города Москвы на среднесрочный период (2012-2016гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образования»)»: постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 г. №450-ПП. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537907408> (дата обращения: 20.10.2020).

*Об утверждении* Рекомендаций по нормативному правовому обеспечению создания моделей развития сети общеобразовательных учреждений в Московской области, обеспечивающих условия для получения качественного образования независимо от места жительства [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. Московской области от 27.11.2009 № 2500. URL: <https://base.garant.ru/28996655/> (дата обращения: 11.01.2021).

*Порядок* проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов

государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 15.05.2020 № СЭД-26-01-06-422. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED\\_26\\_01\\_06\\_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED_26_01_06_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf) (дата обращения: 21.12.2020).

*Порядок* создания комиссии по оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций и организаций, образующих социальную инфраструктуру для детей, предназначенную для целей образования и развития детей, находящихся в ведении органов государственной власти или в ведении органов местного самоуправления Пермского края и подготовки ею заключений [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 15.05.2020 №СЭД-26-01-06-422. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED\\_26\\_01\\_06\\_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/f2f/Pr-SED_26_01_06_422-ot-15-05-2020-Ob-otsenke-posledstviy-prinyatiya-resheniya-o-reorganizatsii-ili-likvidatsii-obrazovatelnykh-organizatsiy-i-organizatsiy-.pdf) (дата обращения: 21.12.2020).

*О реализации* проекта «Краевая онлайн-Школа» в 2019-2020 учебном году [Электронный ресурс]: Приказ Мин. обр. и науки Пермского края от 07.10.2019 № СЭД-26-01-06-956. URL: [http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/1ef/Pr-SED\\_26\\_01\\_06\\_956-ot-07.10.2019.pdf](http://minobr.permkrai.ru/upload/iblock/1ef/Pr-SED_26_01_06_956-ot-07.10.2019.pdf) (дата обращения: 10.05.2021).

*О реорганизации* МАОУ «СОШ №3» г. Горнозаводска путем присоединения к нему МАОУ «СОШ» п. Кусье-Александровский, МАДОУ «Детский сад № 19» п. Кусье-Александровский [Электронный ресурс]: Постановление Администрации г. Горнозаводска от 13.08.2019 № 1182. URL: [http://gornozavodskii.ru/docs/mnra/post\\_ggo/2019/](http://gornozavodskii.ru/docs/mnra/post_ggo/2019/) (дата обращения: 15.05.2021).

*О реорганизации* муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 49» г. Перми и муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г. Перми путем слияния муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная

школа № 48» г. Перми и муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 49» г. Перми в муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Траектория» г. Перми [Электронный ресурс]: Постановление Администрации города Перми от 23.04.2019 №114-П. URL: <https://www.gorodperm.ru/docs/offDocs> (дата обращения: 15.05.2021).

*Программа* комплексного развития социальной инфраструктуры города Перми на 2018-2022 годы [Электронный ресурс]: Решение Пермской городской Думы от 23.10.2018 № 208. URL: <https://www.gorodperm.ru/docs/kompleks/> (дата обращения: 24.05.2021).

## **1.2. Статистические данные**

*Выравнивание* шансов детей на качественное образование: Сборник материалов // Под ред. И. Д. Фрумин, С. Г. Косарецкий, М. А. Пинская и др. М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. С. 208.

*Средние баллы* ЕГЭ в Пермском крае за 2018 год // Региональная система оценки качества образования [Электронный ресурс]. URL: <https://kraioko.perm.ru/res/> (дата обращения: 02.11.2020).

*Средние баллы* ЕГЭ в Пермском крае за 2019 год// Региональная система оценки качества образования [Электронный ресурс]. URL: <https://kraioko.perm.ru/res/> (дата обращения: 02.11.2020).

*Средние баллы* ЕГЭ в Пермском крае за 2020 год// Региональная система оценки качества образования [Электронный ресурс]. URL: <https://kraioko.perm.ru/res/> (дата обращения: 02.11.2020).

*Результаты* деятельности общеобразовательных школ за 2019-2020 учебный год // Единый портал Пермского образования [Электронный ресурс]. URL: <https://permedu.ru/Pages/Analytics/SchoolRating2020.aspx> (дата обращения: 30.10.2020).

*Результаты* исследования PISA-2012 // Федеральный институт оценки качества образования [Электронный ресурс]. URL: <https://fioco.ru/PISA-2012> (дата обращения: 04.11.2020).

*Результаты* исследования PISA-2018// Федеральный институт оценки качества образования [Электронный ресурс]. URL: <https://fioco.ru/PISA-2018> (дата обращения: 04.11.2020).

*Результаты* деятельности общеобразовательных школ [Электронный ресурс] // Единый портал пермского образования. URL: <https://old.permedu.ru/Pages/Analytics/SchoolRating2020.aspx> (дата обращения: 17.05.2021).

*International* technical and programmatic guidance on out-of-school comprehensive sexuality education [Электронный ресурс] // UNFPA United Nations Population Fund. URL: [https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Brochure\\_OOS\\_CSE\\_guidance\\_10\\_print.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Brochure_OOS_CSE_guidance_10_print.pdf) (дата обращения: 21.05.2021).

*PISA* (Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся) [Электронный ресурс] // ФИОКО. URL: <https://fioco.ru/pisa> (дата обращения: 27.10.2020).

### **1.3. Материалы СМИ**

*Анфалов М.* Жители пермского города выходят на митинги из-за школьной реформы [Электронный ресурс] // URA.RU. 2019. 25 сент. URL: <https://ura.news/news/1052400692> (дата обращения: 15.05.2021).

*Артамонов М.* Ленинский районный суд Перми признал законным слияние школ № 48 и 49. Родители школьников будут оспаривать это решение [Электронный ресурс] // Звезда. 2019. 20 сент. URL: <https://zvzda.ru/news/14f57c030e46> (дата обращения: 15.05.2021).

*Беззвучное* слияние // Zelenograd.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zelenograd.ru/story/bezzvuchnoe-sliyanie-shkola-1739/> (дата обращения: 02.11.2020).

*Власти* Алтайского края подберут персонал для школы, на которую пожаловались Путину // ТАСС. 2018. 7 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/5272818> (дата обращения: 02.11.2020).

*Воронова Е.* В Перми прошел митинг против объединения школ № 48 и № 49 [Электронный ресурс] // Звезда. 2019. 13 апр. URL: <https://zvzda.ru/articles/97029dbcf70f> (дата обращения: 25.10.2020).

*Гуляев Е.* Во вред или во благо? В Перми собираются объединить школы 48 и 49 [Электронный ресурс] // Городской портал. Пермь. 2018. 9 нояб. URL: <http://gorodskoyportal.ru/perm/news/news/48913197/> (дата обращения: 15.05.2021).

*Исаева О.* Сопротивление бесполезно. Остается сделать процесс максимально безболезненным [Электронный ресурс] // Park72.ru. 2015. 27 окт. URL: <https://park72.ru/city/75108/> (дата обращения: 28.10.2020)

*Итоги* рабочей поездки в Горнозаводск [Электронный ресурс] // Instagram. 2019. 20 сент. URL: [https://www.instagram.com/tv/B2owTGzoZ4H/?utm\\_source=ig\\_embed&ig\\_rid=ef16bfbf-7a6d-4d52-bd51-4af6e4300c62](https://www.instagram.com/tv/B2owTGzoZ4H/?utm_source=ig_embed&ig_rid=ef16bfbf-7a6d-4d52-bd51-4af6e4300c62) (дата обращения: 15.05.2021).

*Куроптев Ю.* Власти Перми могут приостановить слияние 48 и 49 школ в Рабочем поселке [Электронный ресурс] // Звезда. 2019. 19 апр. URL: <https://zvzda.ru/news/a7921d5ddbd4> (дата обращения: 17.05.2021).

*Кусья* против развала системы образования [Электронный ресурс] // Горнозаводское направление. 2019. 1 июля. URL: <http://gornozavodsk.su/?p=9473> (дата обращения: 15.05.2021).

*Ломакин С.* В Новый год без денег. Почему резко упали зарплаты учителей сельской школы // Аргументы и факты [Электронный ресурс] // Аргументы и факты. 2019. 11 дек. URL: [https://perm.aif.ru/society/details/v\\_novuuy\\_god\\_bez\\_deneg](https://perm.aif.ru/society/details/v_novuuy_god_bez_deneg) (дата обращения: 02.11.2020).

*Лукьянова И.* «Мы слишком устали для бунта» // Новая газета. 2020. 26 июня. [Электронный ресурс]. URL:

<https://novayagazeta.ru/articles/2020/06/26/86028-my-slishkom-ustali-dlya-bunta>  
(дата обращения: 02.11.2020).

*Мирясова О.* Последствия объединения школ в Москве: результаты исследования профсоюза «Учитель» // Учитель. 2016. 16 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://pedagog-prof.org/moskva/qqq> (дата обращения: 02.11.2020).

*Митин К.* Власти Зауралья рассказали, сколько денег принесет объединение школ и детсадов [Электронный ресурс] // 45.RU. 2019. 12 дек. URL: <https://45.ru/text/education/66397126/> (дата обращения: 28.10.2020).

*Митинг.* Некомпетентных в образовании — в отставку! [Электронный ресурс] // Горнозаводское направление. 2019. 24 сент. URL: <http://gornozavodsk.su/?p=9777#more-9777> (дата обращения: 15.05.2021).

*Овчинникова А.* Реорганизация: за и против. Зачем объединять школы и детские сады? [Электронный ресурс] // Аргументы и факты. 2019. 15 мая. URL: [https://perm.aif.ru/education/study/reorganizaciya\\_za\\_i\\_protiv\\_zachem\\_obedinyat\\_shkoly\\_i\\_detskie\\_sady](https://perm.aif.ru/education/study/reorganizaciya_za_i_protiv_zachem_obedinyat_shkoly_i_detskie_sady) (дата обращения: 27.03.2021).

*Оптимизация* школ в Перми: «мировой тренд» и протест [Электронный ресурс] // Regnum. 2019. 16 мая. URL: <https://regnum.ru/news/society/2629670.html>  
(дата обращения: 27.10.2020).

*Плотникова М.* «Замордованные педагоги, бесхозные дети?» В Перми хотят объединить две школы, но родители против [Электронный ресурс] // 59.RU. 2018. 8 нояб. URL: <https://59.ru/text/education/2018/11/08/65592981/> (дата обращения: 15.05.2021).

*По иску* прокурора признано незаконным постановление органа местного самоуправления о реорганизации общеобразовательных школ [Электронный ресурс] // Генеральная прокуратура Российской Федерации. 2020. 12 мар. URL: <https://genproc.gov.ru/smi/news/regionalnews/news-1806276/> (дата обращения: 15.05.2021).

*Послание* Федеральному Собранию Российской Федерации // Официальные сетевые ресурсы Президента России [Электронный ресурс]. URL:

<http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/1968> (дата обращения: 27.10.2020).

*Предполагается* объединение Тиминской и Купросской школ с сохранением площадей каждого образовательного учреждения [Электронный ресурс] // Парма. 2019. 31 авг. URL: <http://xn--80aaaaalnn7bzals.xn--p1ai/archives/80415> (дата обращения: 15.05.2021).

*Результаты* // Региональная система оценки качества образования [Электронный ресурс]. URL: <https://kraioko.perm.ru/res/> (дата обращения: 02.11.2020).

*Реорганизацию* образования надо проводить аккуратно – Путин [Электронный ресурс] // Единая Россия. 2013. 7 мая. URL: <https://er.ru/activity/news/preobrazovaniya-v-byudzhethnyh-uchrezhdeniyah-otkladyvat-nelzya-putin> (дата обращения: 27.10.2020).

*Ресурсные центры и их роль в образовании* // Институт биотехнологии, пищевой и химической инженерии АлтГТУ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chem-astu.ru/conf/z75iss/rjesursnyje-cjentry-i-ikh-rol-v-obrazovanii.shtml> (дата обращения: 30.10.2020).

*Собоевская О.* К чему привело слияние школ в Москве // Высшая школа экономики. 2016. 5 фев. [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/195613137.html> (дата обращения: 02.11.2020).

*Теплякова К.* Депутаты пермской гордумы обеспокоены ростом социальной напряженности из-за слияния школ // Накануне. 2019. 27 авг. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nakanune.ru/news/2019/08/27/22550973/> (дата обращения: 02.11.2020).

*Укрупнение* муниципальных образований [Электронный ресурс] // Мин. территориального развития. URL: <http://minter.permkrai.ru/activities/preobrazovanie-territorii/preobrazovanie-territorii/> (дата обращения: 19.05.2021).

*Что такое* буллинг и как с ним бороться // Яндекс.Дзен. 2018. 1 нояб. [Электронный ресурс]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/discoursio/что-такое->

bulling-i-kak-s-nim-borotsia--rasskazyvaiut-jertvy-psihologi-i-konsultanty-5bdad92ef3ba5b00abfc9918 (дата обращения: 02.11.2020).

«Чтобы выпускники гарантированно оставались в регионе, нужно их плохо учить» Министр образования Прикамья Раиса Кассина о мотивации талантливых выпускников [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2019. 26 июня. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4012907> (дата обращения: 28.10.2020)

#### **1.4. Экспертные интервью**

*Экспертное* интервью с деканом Педагогического факультета РИНО ПГНИУ Н. П. Горбачевич. Пермь, 22.05.2021 // Из лич. арх. авт.

*Экспертное* интервью с начальником отдела развития сети образовательных учреждений министерства образования и науки Пермского края Т. Г. Шемелиной. Пермь, 20.05.2021 // Из лич. арх. авт.

## **2. Литература**

*Абанкина И. В.* Проблема основной школы и система расселения России // Вопросы образования. 2005. №2. С.2-19

*Абанкина И. В.* Пространственная организация сетей образовательных учреждений в современной России // Вопросы образования. 2007. №1. С.175-202

*Беляков С. А.* Модернизация образования в России: совершенствование управления. М.: Макс Пресс, 2009. С.437.

*Волков А. Е., Кузьминов Я. И., Реморенко И. М. и др.* Российское образование 2020: Модель образования для инновационной экономики // Вопросы образования. 2008. №1. С.32-64.

*Глобальный город: теория и реальность / Под ред. Н.А. Слуки. // М.:ООО «Аванглион», 2007. С. 243.*

*Зиньковский К. В.* Исследование механизмов проведения реформы крупных социальных систем на примере системы общего образования // Вопросы образования. 2008. №3. С.145.



*Журавлева Л. В.* Эффективная образовательная среда: опыт Европы и США // Вопросы образования. 2006. №3. С.291-299.

*Константиновский Д. Л., Вахштайн В. С., Куракин Д. Ю. и др.* Доступность качественного общего образования в России: возможности и ограничения // Вопросы образования. 2006. №2. С.186-202.

*Костенко И. В.* Оценка эффективности бюджетных расходов на общее образование // Финансы образования. 2015. №22. С. 70-76.

*Коттер П. Дж.* Впереди перемен (пер. с англ. Успенский А.). М.: Олимп-бизнес. 2007. С. 256

*Коэн С. Д.* Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании. (пер. с англ.). М.: Олимп-бизнес. 2007. С. 320.

*Ламбен Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг (пер. с англ. Под. Ред. В.Б. Колчанова). СПб: Питер. 2007. С.801.

*Левинсон А., Стучевская О.* Новые процессы в образовании как сигнал о новых процессах в обществе // Вестник общественного мнения. 2004. № 2 (70). С. 61—69.

*Михайлов А. В.* Опыт применения перспективных моделей реструктуризации сети образовательных учреждений в Республике Карелия // Вопросы образования. 2007. №1. С.156-167.

*Мясников В. А., Найденова Н. Н., Тагунова И. А.* Образование в глобальном измерении. М.: ИТИПРАО. 2009. С. 512.

*Пинская М. А., Косарецкий С. Г., Фруммин И. Д.* Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. 2011. №4. С.148-177.

*Покасов В.Ф* Управление качеством образования современной школы (методические материалы). Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. С. 145.

*Стучевская О. И., Левинсон А. Г.* Школа и ее реструктуризация // Вопросы образования. 2006. №3. С.254-267.

*Ушаков К. М.* Ресурсы управления школьной организацией. М.: Сентябрь. 2000. С. 143

*Учебное* пособие для студентов ВУЗов «Менеджмент» / Под ред. Ю.А. Цыпкина. М.: ЮНИТИ. 2001. С. 201.

*Фрумин И. Д.* Основные подходы к проблеме равенства образовательных возможностей // Вопросы образования. 2006. №2. С. 5-23.

*Фрумин И. Д., Поляруш П. П.* Частно-государственное партнерство в образовании: уроки международного опыта // Вопросы образования. 2008. №2. С. 73-107.

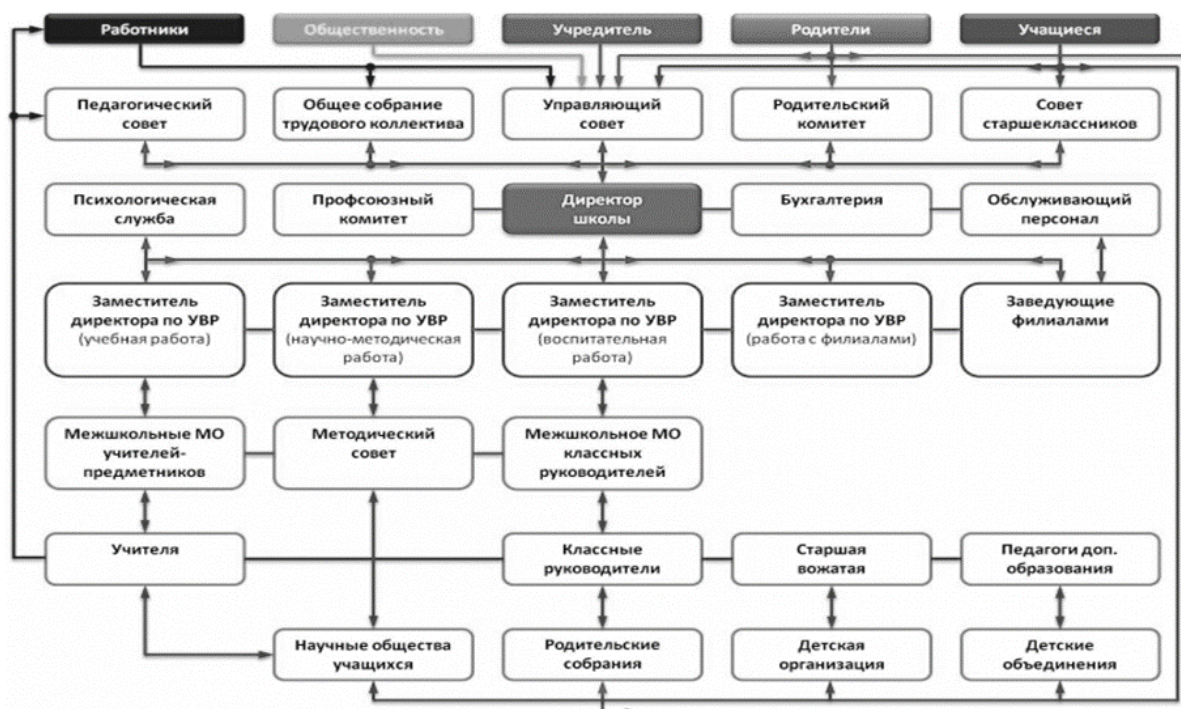
*Фуллан М.* Выбор ложных движущих сил для реформы целостной системы (пер. с англ. А. Пинской) // Вопросы образования. 2011. №4. С. 79-104.

*Фуллан М.* Новое понимание реформ в образовании. М.: Просвещение. 2006. С. 272.

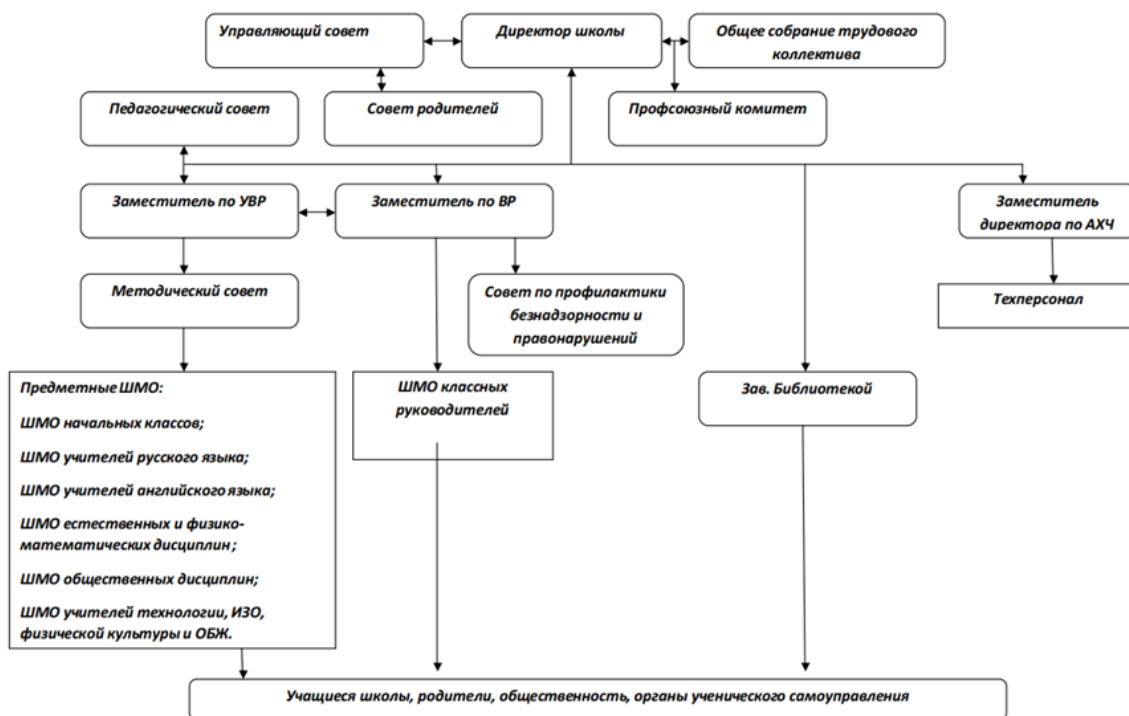
*Эльконин Д. Б.* К проблеме периодизации психического развития в детском возрасте // Вопросы психологии. 1971. № 4. С. 66 – 86.

## **Приложения**

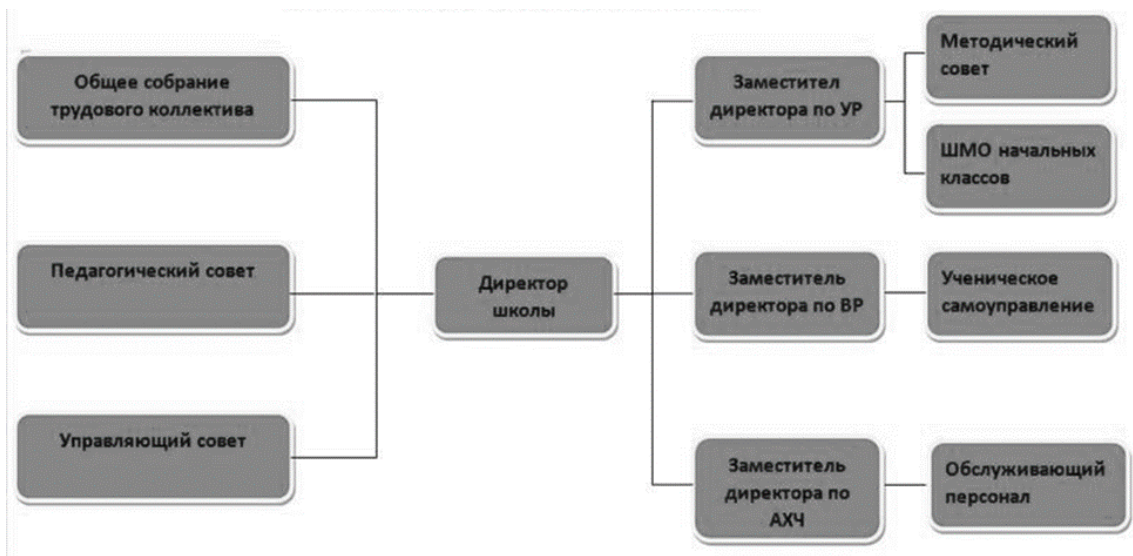
**Структура управления МБОУ «Пичаевской средней общеобразовательной школы» (Пичаевский район Тамбовской области)**



**Структура управления МКОУ СОШ № 11 поселка Новый  
Георгиевского района Ставропольского края**



**Структура управления  
МБОУ «Начальная школа – детский сад с. Ванкарем»**



**Результаты г. Москвы в международной программе по оценке образовательных достижений учащихся PISA**

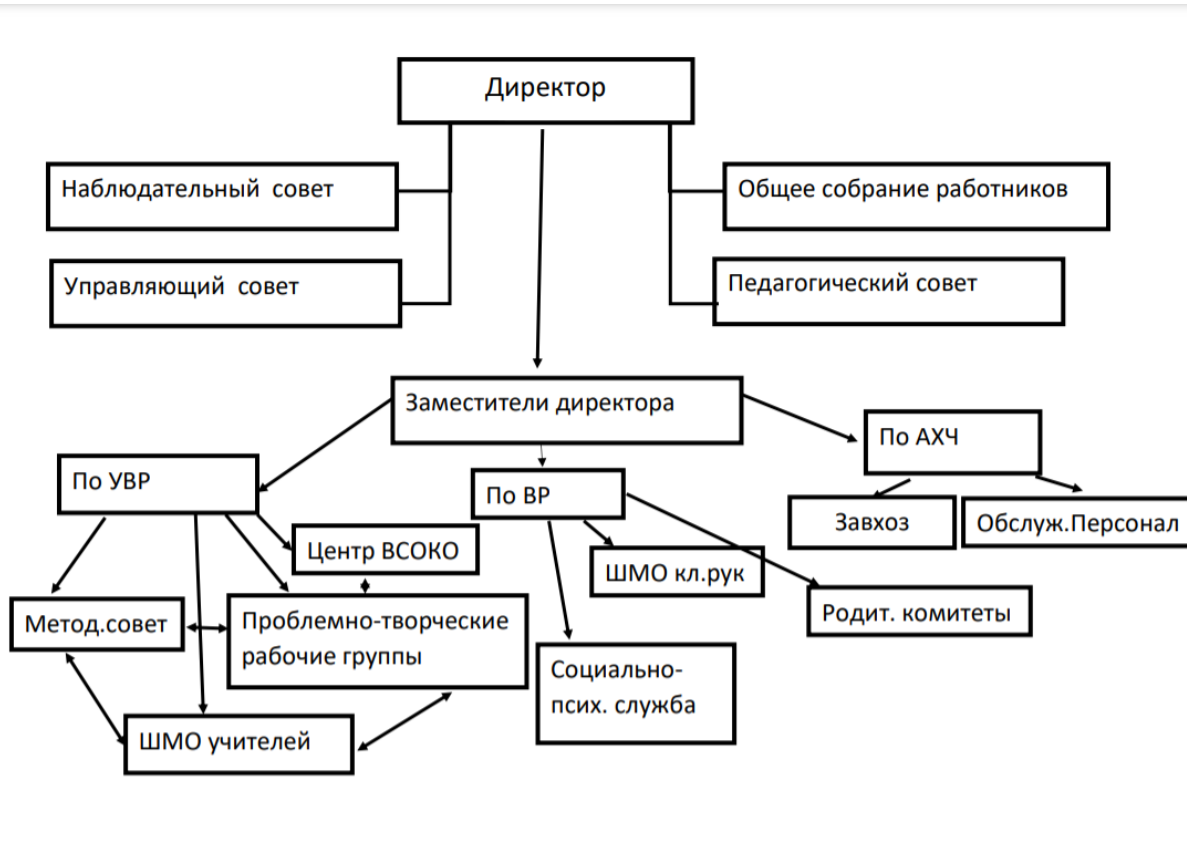
<b>Критерии</b>	<b>2012 год</b>	<b>2018 год</b>
Читательская грамотность	519 баллов 6-10 расчетное место	534 балла 3 расчетное место
Математическая грамотность	531 балл 7 – 9 расчетное место	534 балла 5 расчетное место
Естественнонаучная грамотность	513 баллов 16 – 22 расчетное место	528 баллов 6 расчетное место

**Сравнение структурного подразделения и филиала**

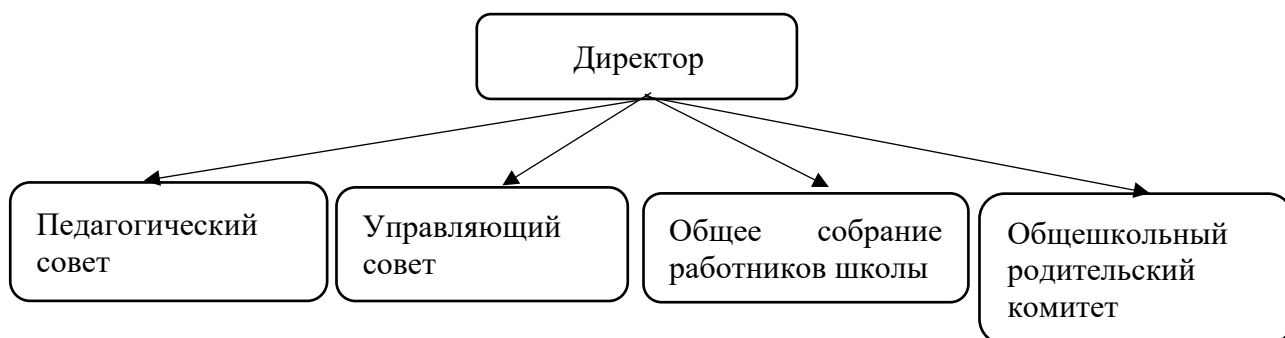
<b>Структурное подразделение</b>	<b>Филиал</b>
<i>Функции подразделения</i>	
Работник ведет трудовую деятельность на рабочем месте (ст. 11 НК РФ).	Осуществляет все или часть функций головной организации. Осуществляет функции представительства (ст. 55 ГК РФ).
<i>Возможность ведения коммерческой деятельности подразделением</i>	
Может вести коммерческую деятельность через рабочие места (ст. 11 НК РФ, ст. 55 ГК РФ).	Может вести коммерческую деятельность (ст. 55 ГК РФ).
<i>Необходимость уведомления налоговой инспекции о создании подразделения</i>	
Необходимо уведомить налоговую инспекцию в течение одного месяца со дня создания (подп. 3 п. 2 ст. 23 НК РФ, п. 4 ст. 83 НК РФ).	Обязанность уведомлять налоговую инспекцию не предусмотрена (подп. 3 п. 2 ст. 23 НК РФ, п. 3 ст. 83 НК РФ), поскольку сведения о филиале нужно внести в ЕГРЮЛ.
<i>Отражение сведений о подразделении в ЕГРЮЛ</i>	
Сведения не указываются в ЕГРЮЛ (п. 4 ст. 83 НК РФ).	Сведения указываются в ЕГРЮЛ (п. 3 ст. 55 ГК РФ, п. 3 ст. 83 НК РФ).
<i>Порядок создания подразделения</i>	
Приказ генерального директора (директора) (п. 1 ст. 5, подп. 4 п. 3 ст. 40 Закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ).	Решение собственника организации (п. 1 ст. 5 закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ, ст. 5 Закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ).
<i>Возможность самостоятельного ведения подразделением бухгалтерского учета</i>	
Может вести самостоятельный бухгалтерский учет, но бухгалтерская отчетность по организации в целом должна включать показатели деятельности всех обособленных подразделений (п. 8 ПБУ 4/99).	Может вести самостоятельный бухгалтерский учет, но бухгалтерская отчетность по организации в целом должна включать показатели деятельности всех филиалов (п. 8 ПБУ 4/99, Письмо Минфина РФ от 29.03.2004 N 04-05-06/27).
<i>Возможность открытия подразделением собственного расчетного счета в банке</i>	
Может открыть собственный расчетный счет (п. 4.3 Инструкции Банка России от 30.05.2014 № 153-И).	Может открыть собственный расчетный счет (п. 4.3 Инструкции Банка России от 30.05.2014 № 153-И).



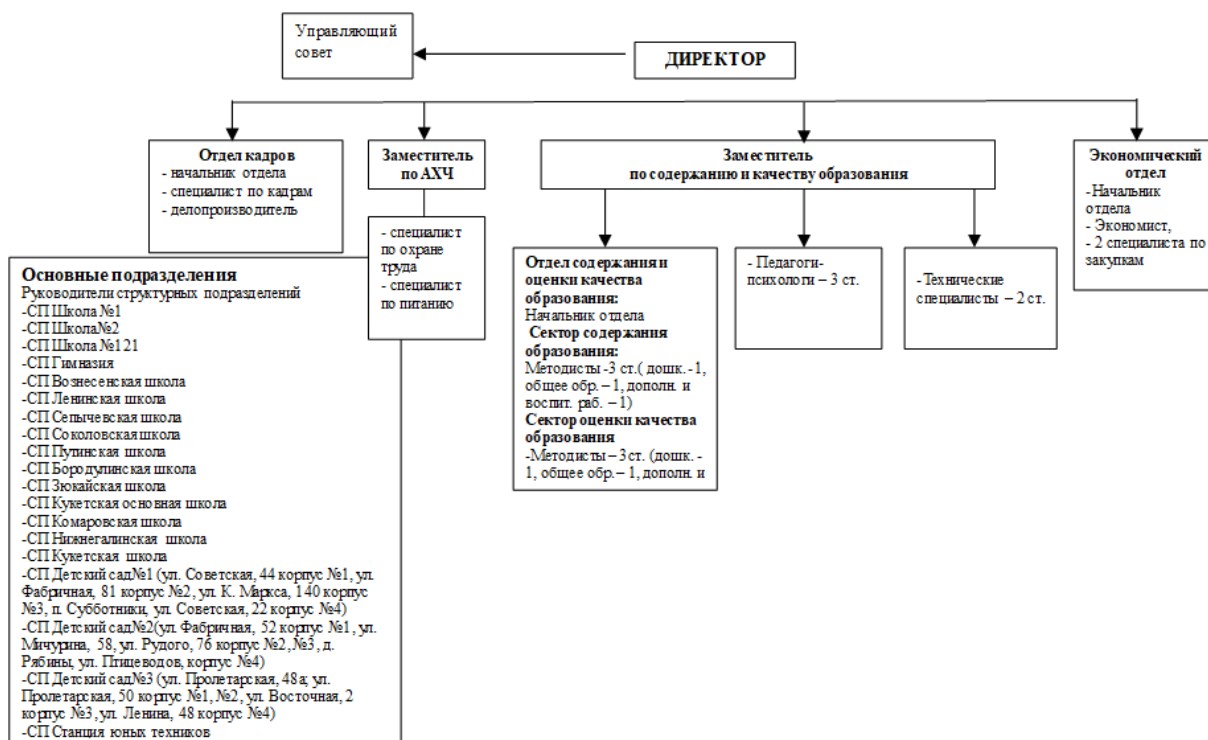
Структура управления МАОУ «Траектория» г. Перми



**Структура управления**  
**МБОУ «Копчиковская начальная школа – детский сад»**  
**д.Копчиково, Березовский район**



Структура управления МБОУ «ВОК» г. Верещагино



**Соотношение количества общеобразовательных учреждений и  
количества учащихся**

<b>Критерии</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Юридические лица общеобразовательных учреждений (шт.)	785	710	681	591	507
Количество учеников (тыс. чел)	294,8	291,09	301,47	307,71	326,0

**Экспертное интервью с Натальей Петровной Горбачевич – деканом  
Педагогического факультета РИНО ПГНИУ**

- *Здравствуйте, Наталья Петровна. Первым вопросом хотелось бы узнать ваше мнение по процессу реорганизаций общеобразовательных учреждений*

- *Здравствуйте. Все, что происходит делается к лучшему. Не должно происходить застоя, должно все меняться. Но как меняться? Для чего меняться? Кем меняться? В каждом конкретном случае те, кто реализуют этот процесс на местах должны руководствоваться теми проблемами и особенностями, которые есть в их территориях. Невозможно переносить без особенностей территории те требования, которые предъявляются по всей стране. Например, в Александровске реорганизация должна быть иной, чем в городе Перми.*

— *Это должно проявляться в выборе модели, применяемой на территории, или должны разрабатываться новые?*

- *Почему? Это действенные модели, но они не должны автоматически переноситься на территории, а корректироваться, при этом основа оставаться.*

- *Возможно где-то на территории края применение модели «Социокультурный комплекс», которая действует в Верещагино?*

- *Сейчас уже появляются несколько территорий, которые применяют эту же модель. Я не могу сказать, какой результат будет в Верещагино. Мы поддерживаем связь с Верещагино. Надо сказать, что отторжения не было, процесс был очень хорошо продуман. Также взяли опыт мест, которые уже прошли через это и не допускали тех ошибок, что были сделаны у них. Пусть это будет пилотным проектом и на нем остальные территории откорректируют свои модели.*

- *Как вы относитесь к ликвидации сельских/малокомплектных школ, которые являются центром населенных пунктов?*

- Этот процесс начинается не со школ, а с отсутствия инфраструктуры. Когда в поселке закрывается почта, медицинский пункт, дом культуры, библиотека, остается одна школа. Кто остается в школе? У нас есть школы, в которых учится по 17 человек, они еще существуют. Вы считаете, что это реально оставлять школу? Даже ее не оставлять, родители сами хотят уехать. Там негде жить, нет работы и последней закрывается школа. Школа не первой закрывается. Закрытие школы – конечный результат процесса, который начался намного раньше.

*- Много конфликтов образуется на этой почве.*

- Конфликты должны были появляться, когда исчезает градообразующее предприятие, медицинский пункт, дом культуры, библиотека. Когда все это закрыто, конфликтов уже фактически не остается. Люди, которые могут уехать, они просто уезжают оттуда раньше, чем закрывается школа. Они прекрасно понимают, что жить там просто невозможно.

*- Как насчет ситуации в Александровке? Когда у них проходили митинги в протест объединения трех школ*

- Вопрос упирался в субъективный фактор. Неправильно была выстроена политика администрации территории. Если бы они могли объяснить зачем это делается. Правильно объяснить, понятно объяснить. Думаю, что этот вопрос решился бы. Какой смысл иметь самостоятельных три школы, когда в одной школе не хватает учителя физики, во второй школе учителя химии, в третьей еще какого-то учителя. Что-то местные жители, администрация сделали, чтобы привлечь сюда тех самых не хватающих учителей.

Для чего объединяются школы? Для того, чтобы создать единое расписание. Один учитель, который у которого на русский не хватает в одной школе, он сейчас будет работать в трех школах. Проблема только в одном, проблема в составлении расписания, но Александровск – это Пермь, в котором эти школы до них дойти пятнадцать – двадцать минут. Расписание составляется так, что учитель в одной школе один день работает, в другой школе второй

работает, третий работает в школе. Ему не нужно бегать на первый урок в одну школу, второй урок вторую школу.

Если Александровск сейчас найдет в городе Перми, учителя, физики которого не хватает в одной школе, то они не обеспечат ему зарплату, потому что детей мало в школе. А зарплата учителя зависит от чего?

- *От подушевого финансирования*

- От подушевого финансирования. У нас школа, это следствие тех социально-экономических проблем, которые существуют в территории.

- *Но есть же проект «Земский учитель», когда приезжают на территорию и проживают там в течение какого-то времени, за что получают миллион*

- Прекрасно, тоже самый земский учитель, если все эти школы, организованные в одну образовательную организацию, не все равно ему как ездить? При объединении школы остались на местах, у них одна администрация, у них одно расписание. Ну, пожалуйста, учитель ездит. Вот сейчас во Фроловской школе, у нас учиться на курсах повышения квалификации, учитель информатики. Ей дана машина и она ездит по Пермскому району, проводит занятия. Где взять учителя информатики на каждую школу? Это невозможно, потому что там нет столько детей, столько часов. По одному классу информатики 6-7 классов, один час или два часа в неделю. У учителя нагрузка – восемнадцать часов. Где он наберет эти восемнадцать часов? Ставка восемнадцать часов, это значит у нее пятнадцать тысяч рублей. Где он проживет на эти 15 000 рублей?

Школа – это отражение всех социально-экономических проблем, которые есть на территории.

- *Многие учителя совмещают работу в нескольких школах.*

- Зачем? Это то самое, о чем вы говорите, реорганизация. Для того, чтобы не устроился в трех/четыре школах, это упрощает работу учителя. Если это совершенно разные школы, в одном расписание одно, в другом расписание другое. Попробуй этому учителю совместить возможность приезжать по этим школам, когда у него в это время уроки, а ему ставят урок в соседней школе, в

которой его тоже ждут. Извините, я считаю, что реорганизация, сделанная по-умному для реальной жизни вполне обоснована и может работать.

*- Как вот провести организацию так, чтобы у людей не возникало недопонимания? Есть случаи, когда люди думали, что все будут сокращать их, а школу вообще снесут.*

- Первое, что должно быть – общение. Население должно знать, что происходит. 3 года назад из Верещагино к нам приехала администрация территории с вопросами: «Что делать? Население против, учителя против, дети против, все против». Были подключены психологи, менеджеры, которые построили как выстроить работу со всеми категориями, с которыми школа сталкивается: родители, общественность, дети. Должна быть продуманная программа, которая позволила бы донести те позитивные моменты, которые хотим получить, конечный результат.

*- Можете привести пример, как именно доносилась информация, чтобы это не выглядело, как пропаганда, как навязывание своего мнения?*

- Наверное, нужно здесь продумывать параллельную работу: с педколлективами и родителями. Посмотреть плюсы и минусы, чего больше. Очень большая проблема с учителями, сейчас эту проблему они решают. Во-вторых, можно реализовать то направление, которое сейчас в старших классах реализуется – это индивидуальное обучение. Сегодня это не проблема ребенку из Барадულიно приезжать на определенные занятия в городские школы, потому что это одна образовательная организация. Дополнительные занятия можно проводить и все, что угодно, то есть надо показать плюсы, показать, чем это будет привлекательно. Большой проблемой были деньги. Когда учителя начали переживать, что сократятся зарплаты, когда администрация начинает переживать, где они будут работать. Эти вопросы решались по-разному. Знаю, что они сейчас выстроили отношения с московском конгломератом образовательной организации, берут опыт.

*- Уинский и Александровские районы, в которых прокуратура подала иск, что не учитывалось мнение родителей не спрашивалось*



- Все упирается в субъективный фактор, что-то сделано, так, как не должно было быть.

- *Имидж управленца низкий, население часто думает, что люди у власти хотят только экономической выгоды. После отмены реорганизации имидж еще сильнее пострадает*

- В каждой территории должны быть модели, которые будут реализоваться в территории, должны корректироваться под особенности, это раз. Во-вторых, если это будет насаждаться сверху, без учета этих особенностей, проблемы происходят в таких случаях. Управленцы на местах не имеют той квалификации, не понимая, как это делать, их не учит. Это ухудшает хорошую идею, что и было во многих случаях.

- *Когда мы сможем об этом говорить об эффективности процесса реорганизации?*

- Никогда. У нас измерители, к сожалению, не отработаны и не созданы такими, какими они должны быть. Потому что у нас меряется «Что? Где? Когда?» Что ты знаешь или не знаешь, а сегодняшняя система образования направлена, то, чтобы ребенок почему-то на учился, что-то умел, использовал то, чему научился в жизни. Это нигде не проверяется. Компетентностный подход к системе, которые формируются у нас в школе. Я не просто учу математику, я должен понимать, зачем я это делаю, чему я научусь благодаря изучению математики. Это никто не замеряет.

**Экспертное интервью с Татьяной Геннадьевной Шемелиной –  
начальником отдела развития сети образовательных учреждений  
министерства образования и науки Пермского края**

- Здравствуйте, Татьяна Геннадьевна. В первую очередь хотелось бы задать вопрос, касающийся регулирования реорганизации. Есть какой-то НПА, который направлял бы муниципалитеты в сторону реорганизации?

- Здравствуйте. Закон «Об образовании», в соответствие с ним все функции по реорганизации, ликвидации образовательных учреждений. Муниципальные органы проводят реорганизацию в обязательном порядке после проведения экспертизы. Каждый муниципалитет разрабатывает для себя нормативный документ о проведении комиссии «Об оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательных организаций». У каждого муниципалитета он должен быть собственный. При возникновении каких-либо конфликтных ситуаций прокуратура, прежде всего, этот документ запрашивает и отслеживает как муниципалитет свой документ выполняет. Там все ступени прописываются.

- С уровня края такой инициативы не подается?

- Нет. Это решение только муниципалитетов, потому что только муниципалитет оценивает, насколько эффективно работа данного учреждения. Экономически для оказания данной услуги, требуется ли повышение квалификации учителей или вообще сокращать. Какие-либо действия по организации, это все за муниципалитетами. Мы, как министерство, тоже самое проводим со своими краевыми учреждениями, кто в нашем непосредственном ведении. С ними мы проводим тоже самое: ту же самую оценку, ту же самую комиссию проводим.

- *Какие модели наиболее часто применяются именно на территории Пермского края? Например, школа с филиалами, школа - детский сад, еще какие-нибудь?*

- Наиболее часто используется именно объединения двух учреждений в одно юридическое лицо. Началось, это прежде всего среди детских снов, особенно в Перми. Было видно, что только застройка идет, два здания детского сада забор в забор две территории идут, они рядом расположены. Функционирование их, как двух юридических лиц нецелесообразно: у них свои отдельные счета, бухгалтера, директора. Эти два детских сад просто два корпуса.

Есть вариант присоединение, это тоже очень популярно. У нас идет это больше в школах. Когда здание школы находится в разных населенных пунктах, то есть расстояние между ними три-пять километров между деревнями, то тоже считается одно юридическое лицо. Школа более мелкая, которая присоединяют, она является филиалом, либо структурным подразделением. Сылвенская школа в деревне такой-то, либо структурное потребление какой-то школы в каком-то районе.

- *Малокомплектные и сельские школы получали надбавки из-за небольшой численности учащихся, потеряли ли они это из-за объединения с городской школой?*

- Обычно идет деньги идут подушевого финансирование и за счет того, что школа городская имеет больше детей, там детей меньше, оплата труда отличается, действительно. У нас два вида плата труда для работников, либо подушевое, либо ставка. Если общее юридическое лицо принимает решение о том, что будет подушевое финансирование, то учителям, которые работают в филиале с небольшой наполняемостью, им также оплачивается только подушевое финансирование, но имеются возможности выполнять какие-либо стимулирующие доплаты для выравнивания зарплат.

Все равно разные условия труда, либо урок проводится для трех детей, либо для двадцати пяти. В сельских территориях у нас пополняем класса бывает

один ребенок в классе, поэтому получать полную зарплату за проведение урока с одним ребенком....

- *Возможно где-то на территории края применение модели «Социокультурный комплекс», которая действует в Верецагино?*

- Почему? У нас в Кишерти одна кишертская школа на весь район, остальные все ее филиалы, в том числе детские сады. Они назвали это не Верецагинский образовательный комплекс, там это уже было, немножко другое количество учреждений. Территории сами решают, на какое количество учреждений они будут выходить. Кому-то больше удобно, что было большее количество образования. Вся оптимизация обоснована, она доказала свою эффективность. Это вызывает волнения массовые: родители, учителя, что они обиженные, что они директора, что они были директором, а стали заместителем или на пенсию отправляют. Авторитет директор, особенно сельской местности очень высок и к его мнению прислушиваются абсолютно все и легко поднять волну недовольства.

- *Как раз про волну недовольств. В Уинском и Александровском районах, когда реорганизацию отменили, в которых не учитывалось мнение населения*

- Там не из-за населения, там другие нарушения были порядка проведения реорганизации. Мнение оно учитывается, что его можно учесть, а не в соответствии с ним принимать окончательное решение. Были отказы именно по несоблюдению процедуры реорганизации.

- *Можете рассказать пошагово процедуру?*

- Основные запрашиваемые и отслеживаемые документы: опрос граждан, который не везде требуется. Муниципальные образования перешли в городские округа, то у них не требуется вообще. Это только для сельских поселений, а их становится все меньше. Опрос граждан, проведение и создание комиссии, проведения экспертной оценки, соответственно ее заслушивание и окончательное заключение, подготовка, его принятие, постановление о реорганизации, выдача предупреждений работникам и соответственно уже и регистрация в наукоинспекция.

- Как вы считаете, какая должна быть конструктивная модель взаимодействия с обществом в период слияния, чтобы не было недопонимания?

- Всегда идет встреча с коллективом, проводятся родительские собрания, без этого никогда, никогда никого не предупредив и никогда никого не спросив, ни одно учреждение не закрывается. Всегда приходится в начале разъяснительная работа, это проводит либо директор, либо управление образования, главы подключаются, то есть даже главы выезжают в школы районов. Всегда и все прорабатывают и все проговаривают, то есть большая часть возмущений снимается еще на этом уровне. Когда в сельскую территорию приезжает начальство, людям необходимо излить душу по поводу всех накопившихся проблем. Территории у нас очень разные, их специфика всегда учитывается. Есть более благополучные территории и более депрессивные, там работа идет немножко по-разному.

Некоторые родители рады закрытию школы в селе, т.к. 70% населения возит своих детей в другие населенные пункты, недовольные качеством образования. У нас очень хорошо организован подвоз детей организуют муниципалитеты. Они сами покупают автобусы или за краевые средства, федерация автобусами помогает. Все отработано, с ГИБДД все согласовано, организация отработана многолетней.

- Можете выделить моменты специфики работы в благополучных и депрессивных районах?

- Из любой территории может прийти письмо: «Школу закроют – деревня умрет! Вы закрываете, молодежь вся уедет».

Школа – не градообразующее предприятие.

В любом случае, даже если мы не будем закрывать, если нет производства, то все равно детей не будет. Было в Горнозаводском районе, в Гремячинске три школы, три поселка, трехэтажные школы. В школе учится по шестьдесят человек, то есть занят один этаж, все остальное здание пустует. Муниципалитет за это платит, за содержание этого здания. Его надо ремонтировать, отапливать – неоправданная нагрузка на муниципалитет. И это три здания. Объединили в

одну школу, где-то оставили начальную школу и объединили с детским садом. Изначально было много возмущений, сейчас ни одного вопроса.

*- Вы говорили, что уже подтверждается эффективность данного процесса на основе каких показателей сделан этот вывод?*

- Нет больше недовольств от родителей. Качество образования в период адаптации, естественно, происходит провал. Потом выравнивание за счет объединения «сильной» и «слабой» школы, это сказывается на успеваемости детей по качеству подготовки. Резко повышаются возможности у учителей проведения повышения квалификации. В небольшой школе денег на повышение квалификации не хватает. Повысить свой уровень у учителей нет возможности. При объединении в большую школу учителя начинают помогать в обучении, методической поддержкой, материалы, средства, ремонт стали лучше проводить. Само содержание здания значительно облегчается, в этом плюсы тоже идут.

*- Какие тогда минусы или что не достигнуто, что изначально планировалось слегка по-другому?*

- Нет такого. Если вы были отрицательные моменты, их бы проговаривали. Иногда не всегда оправдывается у муниципалитетов именно ожидание именно экономического эффекта. Что они сэкономят побольше, будут меньше тартить. Есть экономия, но не в том масштабе. В маленькую школу больше доплаты делать в структурное подразделение. Бывают случаи, что через год после присоединения филиала, его решают закрыть и детей подвозят в центральную школу. Потому что все равно невыгодно содержать это здание, там не неудобно, не оправдывает себя.

*- Есть различие структурного подразделения от филиала?*

- По сути это примерно одно и тоже, это больше юридические тонкости идут.