

# Город на полярном круге: становление муниципальной образовательной системы

Марк ПОТАШНИК, академик РАО

**Салехард — административный центр Ямало-Ненецкого автономного округа — единственный в мире город, расположенный на Полярном круге. Непосредственная близость к Северному Ледовитому океану определяет его крайне суровый, континентальный климат.**

**Первоначальное название города — Обдорск, что в переводе с коми-зырянского означает «место близ Оби». В 1933 г. при создании Ямальского (Ненецкого) национального округа Обдорск стал его центром. Позднее город был переименован в ненецкое название Салехард, что означает «селение на мысу». До середины 50-х годов Салехард был местом ссылки политзаключённых. Только в 1970 г. с постройкой ретранслятора в город впервые пришло телевидение, появились первые кирпичные дома. В 1995 г. город отметил 400-летие и стал административным центром Ямало-Ненецкого автономного округа.**

В Ямало-Ненецком автономном округе семь городов, среди которых известные центры газо- и нефтедобычи — Новый Уренгой, Ноябрьск, Муравленко, Надым, Губкинский. Это молодые города, связанные прямыми рейсами с Москвой, а значит, и со всем остальным миром. В Салехарде же... газа и нефти нет. Поэтому жителям нефтеносных городов, в которых сосредоточено большинство населения округа, психологически трудно было признать Салехард столицей, несмотря на то что в нём находятся резиденция губернатора и все окружные управленческие структуры.

Когда я раньше прилетал в Новый Уренгой, Надым, Муравленко, люди с гордостью рассказывали о своих городах и со снисхождением — о Салехарде: «Обдорск — он и есть Обдорск. Деревней был, деревней и остался. Какая это столица?!» Работники образования округа, приезжая по делам в Салехард, подписав в администрации нужные бумаги, не заглядывали в образовательные учреждения столицы, полагая, что там позаимствовать нечего. Однако за последние несколько лет ситуация стала меняться.

Губернатор округа Юрий Неёлов, мэры Салехарда (предыдущий и нынешний) энергично стали придавать городу столичный облик: появились красавец аэропорт, которому может позавидовать любой европейский; трёхзвёздочный отель «Арктика», построенный канадцами; дома, красота и современный дизайн которых ослепляют приезжих, выросли новые школы.

## Уровень — столичный, добросовестность — провинциальная

С помощью профессуры Тюменского научного центра Сибирского отделения Российской академии образования управление образования г. Салехарда подготовило содержательный прогнозный документ «Программа развития образования города до 2005 г.». Самым ценным и соответствующим столичному (а значит, самому высокому) уровню подготовки подобных документов стал, с моей точки зрения, раздел «Критерии реализации и мониторинг программы». Речь идёт об отказе от прежнего подхода «делаем всё возможное, а что получится, то и получится», о переходе на программно-целевое управление развитием системы, на управление по результатам. Но не только в Салехарде предпринята попытка разработать взаимосвязанную систему показателей процесса развития, текущих, конечных и отдалённых результатов образования. Конечно, ещё многое предстоит осмыслить, но такая глубокая проработка программных документов (пусть даже на уровне идей) свидетельствует именно о столичном их уровне.

Практически каждое образовательное учреждение Салехарда (за редким исключением, о

чём скажу ниже) подготовило силами своих проектных команд программы развития своих учреждений сроком на три-пять лет. Я изучал эти программы, рецензировал их — все они разные, не повторяют друг друга, выполнены с величайшей ответственностью и тщательностью. В погоне за модой директора школ не спешили поскорее написать компиляционный документ — формальный, для галочки, для начальства. Работа шла в несколько этапов: обучение директоров программно-целевому проектированию, затем несколько месяцев работы над подготовкой программы, после этого рецензирование — тщательное, в форме дефектной ведомости, затем доработка документов с учётом особенностей школы и только потом — экспертное заключение валидности программы.

Когда я получил для экспертного заключения окончательные документы, то был поражён той добросовестностью, с которой руководители школ отнеслись к десяткам замечаний. Кто-то готовил специальную справку о доработке программы, кто-то — вклейки-дополнения, кому-то пришлось разрабатывать программу практически заново. Но никто не лукавил.

За долгие годы сотрудничества с руководителями образовательных учреждений многих городов такую добросовестность и тщательность я встречаю только в провинции. И здесь необходимо пояснение. В обыденном сознании провинциальность означает некую отсталость, «второсортность». Однако последние десять лет кардинально изменили наше общее представление о провинции. Многих людей из российской провинции отличают такие качества, как надёжность, основательность, неангажированность, непадкость, если можно так выразиться, на сомнительные инновации. **Истинный уровень столичности достигается только кропотливым трудом и его результатами.** Иначе говоря: провинциальность — понятие прежде всего географическое.

Образовательная система Салехарда формировалась поначалу стихийно. Ещё несколько лет школы города были переполнены, дети учились в три смены. О разнообразии образовательных учреждений не было и речи. Однако тяжёлое положение с материальной базой, с финансированием имело и свою позитивную сторону: директора стремились разнообразить образовательный процесс в самих школах и таким образом удовлетворять потребности детей. Потому у каждой школы — своё лицо, свои конкурентные преимущества, которыми дорожат дети и родители.

Вот, например, 1-я средняя школа (директор — Заслуженный учитель РФ Зинаида Морозова). Школе... 155 лет. И хотя её здание деревянное, в ней чисто, нет затхлости ни в прямом, ни в переносном смысле. Здесь традиционно сильный состав педагогов. К конкурентным преимуществам руководители относят доверие родителей благодаря качеству образования и гуманному отношению к детям. «Мы рады любому ребёнку», — говорили мне завучи, и эта фраза дорогого стоит, если понять, что это одно из ценностных оснований школы. И всей педагогики.

В музее истории школы собраны сведения обо всех выпускниках, начиная с довоенных времён. Создатель этого уникального музея — учительница школы Лидия Филипповна Колмакова — первый человек в Салехарде, удостоенный звания «Почётный гражданин города». Убеждён: руководство школы поступит правильно, если сориентирует музей не только на информацию о выпускниках, но и на анализ того, как сложились их судьбы. Впрочем, это в какой-то мере делается, если этот материал обобщить по принятым в науке параметрам готовности выпускников к жизни — к труду, защите Отечества, продолжению образования, к семейной жизни, разумному досугу, то, располагая этими данными об отдалённых результатах образования, можно на научной основе корректировать нынешний образовательный процесс. А это очень значимое для всей российской практики и педагогической науки исследование. Ибо сегодня многие школы действуют по принципу: выпустили ребят в жизнь — и с плеч долой... Музей в 1-й школе в этом смысле — не только хранилище истории, но и своеобразный источник развития школы и сегодня, и в будущем.

Не скрою: мне показали скандальные публикации о том, почему именно эта хорошая школа до сих пор остаётся в старом деревянном здании. Не хочу комментировать недобросовестные журналистские инсинуации (к сожалению, эта безнравственная практика вошла в

нашу жизнь). Скажу только, что располагаю ксерокопиями официальных документов мэрии города, подтверждающих, увы, наличие интриг при распределении новых школьных зданий. А потому считаю своим долгом сказать: 1-я школа останется в памяти жителей города и округа не только тем, что в её стенах учился первый губернатор Ямало-Ненецкого автономного округа Юрий Неёлов, с именем которого, по сути, и связана современная история округа. Многих достойных людей дала своей малой Родине эта «деревянная школа».

2-й школой руководит Елена Сивицкая, коренная северянка. Я был в этой школе ещё тогда, когда она помещалась в старом здании, работала в три смены, и удивлялся: как её директор выносит такую нагрузку? Потом понял: ей помогает «команда» — стабильный коллектив профессионалов, в котором почти половина — выпускники этой школы. Показательно, что при открытии в городе в разное время двух гимназий никто из 2-й школы не ушёл в более престижную, с лучшими условиями труда. Этот феномен руководители и учителя мне объяснили так: «Мы не гимназия, а школа для всех, и подготовка к поступлению в вуз — отнюдь не главная наша задача. Но 70% наших учеников последнего выпуска поступили в институты. Дух школы — вот что сплачивает нас и притягивает к нам ребят. В нашем коллективе они чувствуют себя защищёнными, и мы создаём условия, чтобы они максимально могли реализовать свои способности и потребности, попробовать себя в разном деле. У нас учатся немало семейных династий: когда-то бабушки, потом мамы, теперь их дети и внуки...»

С этого учебного года школа перешла в новое здание, построенное турецкой фирмой «Ямата». Новые условия создали возможность для развития детей, и прежде всего во внеурочной воспитательной деятельности. В школе большое методобъединение преподавателей дополнительного образования (18 человек), которые руководят музыкальным театром, фольклорной группой, преподают шахматоведение и т.д.

Директору 3-й средней школы Наталье Ямпонец досталась сложная школа. Те ребята, что ушли в открывшиеся гимназии, через короткое время вернулись, сказав, что только там поняли цену доброго отношения к себе, не захотели учиться в жёстких условиях, под страхом отчисления в любую минуту. Третья часть учеников — дети с девиантным поведением в силу дисфункций мозга, психоневротических аномалий или семейной запущенности. 73 ребёнка должны учиться в специальной коррекционной школе (для умственно отсталых), которой в городе нет. Школа расположена в деревянном здании, но — чистая и ухоженная. Анализ её деятельности и перспектив развития, изложенный в специальной программе, говорит о том, что жизнь детей организована здесь интересно. На уроках используются смена динамических поз по оздоровительной системе В.Ф. Базарного, занятия стоя у конторок, ежедневная зарядка для всех под музыку, ионизирующие воздух люстры Чижевского — всё это можно увидеть только в этой школе. Она единственная в городе, где серьёзно изучают литературу, культуру, традиции и педагогику местных народов (ненцев, ханты, манси, селькупов). Детей народов Севера здесь более 60 — достаточно большая группа. Около 180 учеников — татары, что также требует основательного постижения культуры этого народа.

Работать учителям в этих условиях довольно сложно. Тем более что директор Наталья Ивановна постоянно ставит новую планку перед коллективом. При нашем общении она спросила, какую тему я мог бы предложить учителям школы для серьёзной научно-методической разработки? Я сформулировал своё предложение так: «Воспитание толерантности учащихся как средства профилактики экстремизма, национальной, расовой и религиозной нетерпимости, жестокости и агрессивности». Мы долго обсуждали с директором различные проблемы — не только педагогические, но и философские.

Ведущей педагогической темой 4-й средней школы (директор Галина Шапоренкова) стало «Построение системы оздоровительной работы путём медико-педагогической коррекции нарушения осанки у школьников». Это актуально, если вспомнить, что 90% неинфекционных недугов людей возникают из-за болезни позвоночника. Эту тему школа реализует в режиме опытно-экспериментальной работы, кафедра валеологии периодически проводит мониторинг здоровья каждого ребёнка по тринадцати параметрам. Ценно то, что вся оздоровительная работа ведётся не на вербальном уровне, а в практической деятельности, что для

детей, живущих на Севере, имеет особое значение. Школа стала экспериментальной площадкой окружного уровня. В программе её развития специальное внимание уделено здоровому образу жизни ребят, здоровью как главной ценности человека.

В 6-й средней школе (директор Марианна Тихановская) работают неторопливо и основательно. Ребята изучают «Основы предпринимательства» (с 5-го класса), углублённо — иностранный язык, открывается класс, сфокусированный на подготовку к работе в системе МЧС и в пожарной службе. Руководители школы не страдают амбициозностью и потому на вопрос, не планируют ли они повышать статус учреждения (а основания для этого есть), ответили: «Для учреждения нового типа предстоит ещё много работать, повышать уровень своей профессиональной подготовки».

## Трудности становления

Даже такое короткое знакомство со школами города подтверждает то, о чём я говорил выше, — о стремлении разнообразить образовательный процесс, удовлетворять различные интересы и потребности детей и их родителей.

Но при этом салехардской муниципальной системе образования не удалось избежать трудностей становления, даже в некотором роде анекдотичных ситуаций. Мне рассказали, например, что 5-ю начальную школу закрывают, так как её здание необходимо центру довузовской подготовки, который арендует помещения в разных концах города. А школа для малышей очень нужна Салехарду, да ещё такая, как 5-я начальная (директор Римма Жубрианова). Материальная база, обстановка, морально-психологический климат — всё здесь, как в хорошем детском саду. Малыши не теряются среди старшеклассников, не становятся объектом их не всегда нравственных «игр», а живут и учатся в сообществе сверстников. Учителя решили апробировать психосберегающие образовательные технологии. Может быть, поэтому школьники практически не болеют.

И такую школу хотят закрыть. Это решение абсурдно, если учесть, что в Салехарде очередь на получение места в детском саду насчитывает более... шестисот человек, что нет здания для коррекционной школы и дети с тяжёлыми умственными аномалиями учатся вместе со своими здоровыми сверстниками.

В Салехарде, городе, где всего шесть школ, тяжелейшие проблемы с материальной базой. И в то же время открыты в роскошных новых зданиях **две(!)** гимназии — одна называется просто «гимназия», другая — «гимназия № 1». Споры нет, учреждение с гимназическими и лицейскими классами нужно, но зачем Салехарду две гимназии, да ещё с нечётко понимаемым предназначением? В городе, где всего 5700 учащихся, по объективным (природным) основаниям четвертая часть детей не может выдержать нагрузки и уровень гимназического образования, о чём свидетельствуют многие факты, в том числе и используемый во всём мире тест Векслера, обладающий, как известно, высокой валидностью.

Просто «гимназия» (директор Валерий Варламов) существует около трёх лет. Здание построено канадцами, материальная база — наисовременнейшая. Когда все педагогические коллективы города мучительно занимались проектированием развития своих учреждений, разрабатывали грамотные программы, директор гимназии два года назад сказал мне, что они «вынашивают идеи программы», а пока работают без проекта развития своей деятельности. Меня тогда это насторожило. Ведь даже для строительства простейшей блочной коробки нужен проект (иначе строение развалится), а тут — воспитание интеллектуальной элиты города и... на глазок. Спустя год, когда я снова был в Салехарде, «вынашивание идей программы» ещё продолжалось. В прошлом году Валерий Иванович вообще уклонился от беседы о программе, а встреча с его заместителями оставила сложное впечатление — программы развития гимназии как не было, так и нет. То, что мне тогда показали, оставляю без комментариев. Заместители директора производят впечатление вполне квалифицированных людей и вызывают уважение. Но тягостная атмосфера недосказанности, недопонимания была очевидной. Думаю, что в управленческой системе гимназии есть, мягко скажем, проблемы.

С директором 1-й гимназии встретиться не удалось, в дни моей командировки её не было в городе. Исполняющая обязанности директора весьма категорично предложила: «Начнём с осмотра здания!» Я заметил, что любая школа — это не столько стены, сколько педагогические идеи, отношения детей и учителей. Но меня настойчиво звали «смотреть стены». Аргументация была такая: «У нас все гости начинают с осмотра школы».

В местной газете «Полярный круг» я прочёл, что гимназия № 1 — первое и единственное в городе учебное заведение, которое будет выпускать людей, свободно владеющих английским языком и что необходимость именно такого учебного заведения назрела давно. Естественно возник вопрос: в чём руководители видят отличие гимназического образования от образования в школе с классами углублённого изучения предметов? Внятного ответа на этот сущностный вопрос я не получил, как не получил ответа и на вопрос о ценностных основаниях концепции гимназии и на ряд других. Конечно, анекдотично, что в учреждении, предназначенном для выращивания интеллектуальной элиты города, не сформулированы ценностные основания школы, нет оргструктуры управления и т.п. Есть, правда, извиняющее обстоятельство: гимназия открыта только в этом учебном году и, видимо, заместители директора ещё не успели разобраться в специфике учреждения, руководство которым осуществляют.

Эти досадные пассажи — дело, конечно, поправимое. Но вся беда в том, что мы непросто увлекаться модой, о чём я уже писал на страницах журнала «НО». В городе, где менее шести тысяч учащихся, **объективно нет необходимости в двух гимназиях**, но есть острая потребность в образовательных учреждениях других видов.

Ещё пассаж. В рекламном проспекте одной из школ (в целом хорошей, ей исполнилось 50 лет) есть такие слова: «Качество обучения в школе составляет стабильно 33–35%. Ежегодно наши учащиеся становятся призёрами городских и окружных олимпиад». Оставить этот текст без комментария не могу. Можно ли говорить о результатах образования без учёта возможностей детей? 30–35% — эти цифры ничего не говорят о качестве работы педагогического коллектива, о качестве образования, ибо очень может быть, что 70 или 80% детей могут учиться на «4» и «5». Тогда приведённые цифры являются показателем весьма плохого обучения. Что же касается победителей олимпиад, то они составляют доли процента от общего числа детей, и остальные 99%, не добившиеся побед на олимпиадах, — отнюдь не люди «второго сорта». Просто их нужно оценивать по уровневым шкалам, по квалиметрическим, а не количественно измеряемым параметрам и за основу брать и врождённые способности, степень развития ребёнка, а не только показатели обученности. Пора нам всем понять, что для современной школы XXI века только лишь знания и умения не могут быть целью образования. Они лишь средство для реализации тех или иных ценностей и целей, выбранных детьми. Уверен, что школы разберутся в этом и определят для себя современные грамотные показатели качества образования.

## От группы функционеров — к команде менеджеров

С работниками управления образования Салехарда я познакомился три года назад на своих курсах в Москве, куда они приезжали учиться руководству образовательной отраслью в столице округа. Решение этой задачи требовало от них и иной квалификации, и психологического единства работников аппарата, на что требуется время. Думаю, есть все основания утверждать, что год от года управление из группы функционеров превращается в команду единомышленников, поставивших перед собой напряжённые цели, среди которых главная — поднять образовательную отрасль Салехарда на столичный уровень.

Идея ансамбля или, как теперь говорят, команды не нова. Известно, что она осуществима, только если все члены будущей команды — яркие личности, а их руководители дополняют друг друга. О руководителях и пойдёт речь.

Начальник управления — Руслан Баскаев, выпускник Пятигорского института иностранных языков (диплом с отличием), прошёл все профессиональные ступени: учитель сельской школы на Ямале, завуч, директор школы. Мне удалось встретиться с теми, кто ра-

ботал с ним. Запомнился он прежде всего как яркий учитель английского языка, выдумщик и инициатор различных интересных для ребят начинаний. Директора школ Салехарда говорят о Руслане Муратовиче со спокойным уважением: «Живёт жизнью школ и детсадов», «Умело сочетает разные стили управления в зависимости от характера подчинённых», «Мастер децентрализованного управления, но в случае необходимости мгновенно всё берёт в свои руки», «При Баскаеве в городе из небытия было воссоздано понятие «учительская жилплощадь» (что, согласитесь, немаловажно!), «По характеру мягкий, но в экстремальной ситуации способен принимать жёсткие решения». И наконец — «Порядочный человек», а это всегда очень важно для дела.

Заместитель начальника Управления по общему и дополнительному образованию — Анастасия Пигульская, — человек, о котором на Руси говорят: на них земля держится. Человек она крепкий. Однажды я случайно оказался свидетелем встречи буквально разъярённых педагогов города с бывшим заместителем мэра. Обсуждалась ситуация с задержкой зарплаты. Как только в ход пошли непарламентские выражения, заместитель мэра покинула зал. Это могла сделать и Анастасия Евдокимовна, но она осталась. Набравший инерцию людской гнев (очень понятный!), как огонь при пожаре, устремился на неё, хотя она не отвечает за финансы города. Пигульская выслушала всех, не прерывая, и, что очень важно, **искренне** сказала: «Я разделяю ваш гнев, и управление сделает всё от него зависящее, чтобы долг по зарплате был погашен как можно скорее». И сдержала слово. Выдержке этой женщины можно позавидовать. Но не будем забывать, что каждый гневный упрёк, оскорбительное слово, высказанные в запальчивости, — это раны на сердце, которые, возможно, до сих пор кровоточат. Позже те, кто «бил» Пигульскую, что называется, наотмашь, принесли свои извинения. Но это было потом, один на один, в коридоре, а резкие, обидные слова сказаны публично...

Заместитель начальника Управления по дошкольному образованию Галина Даниляк немало сделала и делает для того, чтобы воспитатели детских дошкольных учреждений города не строили детей по ранжиру, не командовали, кому и за кем читать стихи на показательных занятиях. Всё больше и больше становится в городе воспитателей, которые терпеливо работают с картой индивидуального развития каждого малыша, по-матерински заботятся об их здоровье, настроении, поют им колыбельные песни перед сном. По этим «показателям» оценивает она работу детского учреждения. Согласитесь, неожиданный и ценный для чиновника взгляд на критерии работы детского сада.

\* \* \*

Для развития муниципальной системы образования в Салехарде ещё многое нужно сделать. Новый мэр города Александр Спирин, с которым я встречался, ориентирован на развитие образования столицы округа. В отличие от прежних времён все совещания у него начинаются не с информации коммунальных служб, пожарников и т.д., а с отчёта начальника Управления образования о реальных изменениях в отрасли. Отчёт, как правило, завершается вопросом: «Как вам помогают мои заместители, какие просьбы к мэрии?»

Из окружного Департамента образования (начальник — Пётр Макаренко) в этом году г. Салехарду из регионального бюджета выделено 8 миллионов рублей на развитие образовательной системы, чего не было в прежние годы.

Так что образовательная система города за Полярным кругом, несмотря на все сложности — финансовые, кадровые, психологические, климатические, — успешно развивается, обретая своё лицо. В масштабе России — это всего лишь частица огромной системы. Но мы хорошо знаем: здоровье всего организма, энергия его жизнедеятельности зависят и от каждой маленькой здоровой клетки.

*г. Салехард Ямало-Ненецкого автономного округа*