



УСТЬ-ИЛИМСК: ТЕРРИТОРИЯ БУДУЩЕГО



Марк Поташник,
действительный
член РАО,
доктор
педагогических наук,
профессор

Статья, которую мы вам предлагаем, не имеет чётких жанровых рамок. В старину такие публикации именовали хрониками. По существу, и эта публикация – из жанра российских социально-педагогических хроник. С той лишь разницей, что в этом «хроносе» (времени) просматриваются не только судьбы людей, но и управленческая технология, и сложные взаимоотношения школы с социумом, и новое качество педагогических коллективов: способность зарабатывать деньги интеллектуальным профессиональным творчеством – разработкой проектов развития школ. Вдумчивому управленцу, уверенны, многое из этого рассказа о жизни просвещенцев захочется взять на карандаш и если не повторить (опыт, как известно, повторить вряд ли можно), то оттолкнуться от идей, рождённых творческим сообществом педагогов сибирского города и подмеченных автором.

А может, какая-то идея покажется достойной для обсуждения на секции управленцев – скажем, проектная деятельность школ, щедро награждаемая грантами. Чем ваши школы хуже?

Откровенно говоря, после увиденного в Усть-Илимске мне хотелось назвать статью «Главное, ребята, сердцем не стареть!». Настолько дух романтики, хорошего настроения, здорового отношения к жизни характерен для людей этого города, которому всего 30 лет. Но не скрою: решил поосторожничать, дабы не быть осмеянным редакцией и читателями, ибо слова из всем известной песни Александры Пахмутовой и Николая Добронравова не соответствуют современному потребительскому, меркантильному отношению к жизни с её духом накопительства, достижения материального благополучия любой ценой, зависти к удачливым, ненависти к чужому богатству, всеобщей бездуховности и безверия. Словом, заменой идеалов базарным (не рыночным даже!) практицизмом, а счастья — потребительством.

Любопытно, что именно заложенное 30 лет назад романтическое отношение к жизни позволило нынешним педагогам и управленцам образовательной системы



города «песню до конца допеть», то есть не только выжить в нынешних условиях, но достойно жить, проектировать своё будущее и развиваться.

Образовательная система Усть-Илимска включает 20 школ всех видов и типов, 2 учреждения дополнительного образования, 22 дошкольных учреждения.

Чиновничья должность не портит подлинного лидера

В России издавна бытует поговорка: хочешь узнать человека — доверь ему власть. Через два-три года, а то и раньше всё станет ясно: умный, чуткий, творческий человек, заняв «должность», нередко меняется до неузнаваемости — становится амбициозным, чёрствым, хамоватым, глухим к нуждам людей. А то и мелким жуликом. А коль кресло повыше — коррупционером. Сюжет настолько банален, что уже никого не удивляет. Поэтому и отношение к чиновному лицу — без разбора — у подчинённых нередко весьма отрицательное.



Виктор Дорошок

Изучение ситуации в Усть-Илимске убедило в обратном: никто не писал мне как «человеку из Москвы» анонимных записок с просьбой защитить от произвола начальников, что частенько бывает в российских регионах. Да и косвенные отзывы о руководителях были вполне доброжелательными.

Мэр города Виктор Васильевич Дорошок в первые же минуты встречи опрокинул сложившиеся ещё со времён Гоголя представления о городничем. Интеллигент, профессионал-экономист, открытый к общению и просто мудрый человек. Живёт здесь с основания города. Начиная руководство городом с ликвидации застарелых долгов по зарплате учителям. Это было время конца 90-х прошлого века — учительских забастовок, протестных акций, пикетов, голодных бунтов. Стоя перед разъярёнными учителями и нянечками из детсадов, мэр выслушивал горькие суровые обвинения. Вместо ответа называл срок погашения долгов. Добавил: «Если не сдержу слово — сразу уйду».

— И тогда, и потом, — говорит Виктор Васильевич, — ни разу не обманул работников образования, поэтому они мне и верят.

Внедрил контрактную систему приёма на работу всех просвещенцев и ни разу не нарушил ни один контракт за много лет. Зарботная плата работников образования здесь едва ли не самая высокая в области — надтарифный фонд составляет 18%, в то время как в других городах — 12–15%.

Любопытна экономическая сторона вопроса. В 1997 г. 57% поступлений в бюджет города шли от лесопромышленного комплекса «Илим-Палм». Если бы комплекс встал или случился передел собственности — город попросту погиб бы. Мелкий и сред-

ний бизнес, надежда и опора любой здоровой экономики, давал тогда только 3% поступлений в бюджет. ГЭС, создавшая Усть-Илимску легендарную известность и славу, давала и даёт только 7% поступлений, так как это федеральная собственность и львиную долю «съедает» центр. Городской бюджет пополняет только подоходный налог работников ГЭС. Лесопромышленный комплекс даёт бюджету города 23%, а основные поступления — 60%, в это трудно поверить! — от мелкого и среднего бизнеса.

Мэр добился того, что город резко сократил отгрузку дешёвого круглого леса, стал продавать более выгодную продукцию — пиломатериалы. Залежи угля здесь на поверхности, не надо строить шахты. Дешёвый уголь может конкурировать на рынке.

— Усть-Илимск — один из четырёх городов области, вместе с Иркутском, Ангарском и Братском — донор по отношению к другим 37 муниципальным образованиям. Фактически он кормит другие территории в таком же объёме, как и себя. Почти для всех регионов России это нонсенс, у дотационных территорий полностью утрачен стимул к развитию малого и среднего бизнеса: деньги и так «дают» без какого-либо напряжения мысли и сил.

— Это тот же наркотик, как и высокие цены на нефть, — рассказывает Виктор Васильевич и заключает: — Но так не может продолжаться всегда...

Мэру и его коллегам удалось повернуть крупный и средний бизнес лицом к городу, а значит, и к образованию. Сами бизнесмены, осознав свою социальную ответственность, приходят с предложениями.

— Половина моих забот в городе — школы и детские учреждения. Ежегодно посещаю каждое образовательное учреждение города, встречаюсь с учителями и воспитателями, с обслуживающим персоналом.

— А что, информации от управления образования недостаточно? — спрашиваю градоначальника.



— Мне для полноценной обратной связи нужно видеть глаза людей, чувствовать их настроение, — отвечает.

— Какие педагогические, образовательные задачи Вас как главу администрации Усть-Илимска волнуют? — снова задаю вопрос.

— Хочу, чтобы все выпускники школ самореализовались, поступили бы в вузы, техникумы или на работу, чтобы все — даже из самых трудных семей, дети с ограниченными возможностями и потребностями, даже больные и немощные не остались без работы, не превратились бы в люмпенов, в пауперов. У нас все школы занимаются профилизацией. Только не совсем так, как это понимают в стране, а по-своему — по-усть-илимски...

— Что бы Вы пожелали мэру Усть-Илимска, который когда-нибудь придёт на Ваше место? — спросил на прощание. Виктор Васильевич твёрдо ответил:

— Никогда не отворачиваться от образования.

Всё это может показаться некоей идиллией. Допускаю. Но всё дело в том, что для В.В. Дорошка такое отношение к нашей отрасли органично. Он — сын учительницы и директора первой, возведённой в Усть-Илимске школы.

Начальник управления образования Усть-Илимска Лариса Ивановна Лысак удивила с первых дней знакомства: случайно увидел у неё в руках поурочные планы.

— Зачем Вам это?

— Я два раза в неделю веду уроки в школе.

— А это-то Вам зачем? Как управленец, Вы ведь постоянно в цейтноте...

— Понимаете, я чиновник муниципального уровня. Обязана любить и люблю документооборот, анализ информации, планирование и всё то, что составляет содержание управленческой деятельности. Но у всего этого — необходимого по должности — есть обратная сторона: черствеешь, становишься бюрократом, чинушей. Уроки в школе — для того, что-

бы не забыть, ради кого ты занимаешься управлением. Дети на уроке — это уже не «контингент», а учителя не «педагоги», а твои коллеги, с которыми ты делишь все трудности и радости профессии. Я живу среди них, живу их жизнью, и все ошибки, недоработки, допущенные мною или другими работниками управления образования, обязательно проявятся.

Один из старейших работников образования города Леонид Павлович Пичуев добавил к характеристике Л.И. Лысак несколько точных штрихов: «Лариса Ивановна не может быть слабым управленцем. Во-первых, она фанат своего дела, человек с яркой лидерской харизмой. Как и те, кто строил наш город, кто приехал на Ангару по зову сердца, она романтик. Кроме того, в Усть-Илимске практически все директора школ — сильные, состоявшиеся руководители. При таких директорах начальник управления просто не может быть слабым».

Свою главную задачу Лариса Ивановна видит в создании условий для оптимальной деятельности образовательных учреждений города. И это не общие слова. Вот доказательство.

Финансовые условия. Все школы работают в режиме неформальной финансовой самостоятельности. Управление образования отстаивает на заседаниях городской думы бюджет по двум направлениям: обеспечение стабильного функционирования всех прошедших экспертизу и утверждённых инновационных проектов, то есть проектов развития школ и детских садов, имеющих статус муниципальной или региональной экспериментальной площадки. В Усть-Илимске создан городской попечительский совет, и управление образования имеет прямые договоры с крупными предприятиями, бизнес-структурами о финансировании социально значимых образовательных проектов.

— У нас не может быть ситуации, чтобы мы не нашли деньги под ценную идею. Был бы проект хороший, а деньги добудем. Дефицит идей опаснее дефицита

Отсроченные результаты воспитания

За 40 лет лекторской работы пришлось побывать в десятках городов страны. В Усть-Илимске впервые встретился с деталью, которая говорит о многом. 10 дней со мной работали три водителя, люди разного возраста, все усть-илимцы, все воспитанники школ города. Это была единственная за 40 лет ситуация, когда каждый водитель открывал дверцу машины и, убедившись, что я убрал полы пальто, закрывал её. Делали они это спокойно, с профессиональным достоинством, без тени холуйства. Так они воспитаны...



средств, — убеждена начальник управления образования. (Запомним эту мысль.) Кроме того, управление всемерно поощряет создание внебюджетных фондов развития самими образовательными учреждениями, причём всеми возможными способами.

Это:

- плата за образовательные услуги (программы, не входящие в федеральный и региональный компоненты);
- поступления от реализации собственной промышленной и сельхозпродукции (школы арендуют землю в пригороде и выращивают овощи);
- транспортные услуги;
- финансовые операции;
- аренда помещений и оборудования;
- реализация продуктов интеллектуального труда (методические разработки тем, поурочное планирование, программы экспериментов);
- торговые операции (школьные магазины, в которых продаются поделки — вышивка, макраме, панно);



Лариса Лысак

- посреднические услуги;
- поступления от общественных организаций, родителей;
- добровольные пожертвования, спонсорская помощь.

Научно-методические условия.

Школы города работают над такими темами: «Образование как среда развития города»; «Государственно-общественные формы управления образованием» и «Проектная деятельность взрослых и детей».

Педагогическое сообщество города жадно впитывает всё новое, что появляется в теории и практике. Трудно сказать, кто из известных российских учёных, видных деятелей образования из Москвы, Питера, других городов не выступал в Усть-Илимске. Здесь слушают противоположные точки зрения.

— Слушаем всех, кто имеет свою позицию, идеи, разработки, пусть даже в чём-то прожектёрские. Потом собираемся, обсуждаем и решаем, что принять на вооружение, что доработать, что депонировать в будущее, а что отвергнуть. Это позволяет нам иметь представление о современном профессиональном пространстве, расширяет информированность учителей и руководителей школ, — поясняет свою позицию Лариса Ивановна.

Материальные условия. Ремонт учреждений, состояние зданий, компьютеры для использования информационных и коммуникационных технологий, уникальное оборудование для лечения больных детей в детских садах (детские сауны, бассейны, спортоборудование, соляные пещеры для астматиков и т.п.) — с этим проблем нет.

Нормативно-правовые условия. В системе образования города ни одного мероприятия, дела, события не проводится

без плана, его экспертизы, доработки, договора, приказа. Всё, что необходимо, документировано в инспекторско-методическом отделе управления образования.

Мотивационные условия. В школах города — самый высокий в области надтарифный фонд заработной платы. И управление образования и директора школ используют свыше сорока способов морального и материального стимулирования. Это позволяет мотивировать всех, кто проявляет инициативу, берёт на себя больше, чем другие, ставит перед собой напряжённые цели.

— Что проку требовать, когда нет условий для нормальной работы? Я убеждена в верности управленческого алгоритма: от хороших условий — к качеству процесса, от него — к качеству образования и качеству жизни. А эксплуатировать энтузиазм педагогов, не создавая им достойных условий работы и жизни, не только безнравственно, цинично, но и безрезультатно, — таково мнение Л.И. Лысак.

Есть ещё важное качество, присущее руководителю усть-илимского образования, о котором, уверен, небезынтересно задуматься управленцам всех уровней. В теории его определяют как умение проходить через кризисы и управление рисками.

В одной из школ города сложилась тяжёлая, конфликтная ситуация между администрацией и группой родителей, которые в корыстных целях использовали нечистоплотные методы, пытались обвинить руководство в бездеятельности, безответственности, низком качестве работы коллектива и т.д. То есть хотели добиться снятия директора, чтобы назначить «своего» человека. Конфликт зашёл так далеко, что во все инстанции шли жалобы, обвинения. Дошло до личных оскорблений, и погасить конфликт казалось невозможным. Лариса Ивановна сделала это просто: не пошла на поводу у скандалистов, не поддавалась на угрозы и шантаж, а собрала общее собрание. На встречу с родительским коллективом школы пригласила



мэра города, работников администрации, депутатов городской думы. С помощью специалистов аналитического отдела управления образования подготовила доклад с анализом деятельности школы в сравнении с другими и показала на убедительных фактах, что коллектив и администрация работают продуктивно, успешно решают сложные образовательные задачи. Был сделан исчерпывающий анализ и финансовой деятельности школы. Мэр и депутаты ответили на все вопросы присутствующих. Конфликт был снят, обстановка и микроклимат в школе стабилизированы.

По моим наблюдениям, многие чиновники (любого уровня), сев в кресло, боятся его потерять, поэтому никогда не делятся властью с коллегами, а тем более с подчинёнными. Делегирование полномочий другим лицам и органам, бесспорно, несёт опасность ослабить свою власть. В этом всегда заложен элемент риска. Лариса Ивановна этого не побоялась, создавая государственно-общественную форму управления образованием в городе — городской совет по народному образованию, совет директоров образовательных учреждений, городской родительский совет, совет попечителей с привлечением местных бизнесменов. **Все эти общественные органы наделены реальными, а не фиктивными правами.** Активно действует принципиальный городской профсоюзный комитет учителей. (Много ли их сейчас в России?) Так что риск утратить единоначалие в управлении реален. А ведь случись что — ответственность-то всегда персональна, даже когда решение принимал не начальник управления. Лариса Ивановна взвешивает риски и управляет ими, что совершенно необходимо, если управление демократично, полномочия делегированы, инициатива людей раскрепощена.

Авторитет управления образования, его руководителя и всей образовательной системы в городе очень высок, что показало недавнее неординарное событие. В Усть-Илимске проходили выборы в городское Законодательное собрание.

Крупнейшая бизнес-структура выставила... 11 кандидатов. Понятно, что местные олигархи не поскупились, решив провести в законодательный орган своих ставленников. Но... проиграли, ибо проигнорировали систему образования — учителей и родителей школьников. Родители — основной электорат, которому объяснили простые истины: если хотите, чтобы дети ваши воспитывались в ухоженных детских садах и учились в хороших школах, чтобы с ними работали высокопрофессиональные педагоги, душевные и необозлённые, то голосовать нужно за тех, кто... таких, как... И ни один из 11 кандидатов от олигархов не был избран депутатом городского Законодательного собрания.

Это была победа не «больших денег», а здравого смысла, победа не всемогущих бизнесменов, а общества, когда оно социально активно. Это была победа и Ларисы Ивановны Лысак.

Профилизация по-усть-илимски

Идея профильной общеобразовательной школы сейчас — самая актуальная, востребованная руководителями школ России. Как её осуществить, если в школе только один-два выпускных класса? Где найти специалистов для ведения элективных курсов? Как быть с теми, кто хочет получить качественное общее среднее образование и не планирует дальнейшую учёбу в вузе? (Замечу: в США только 24% населения имеют высшее образование и больше стране не нужно для обеспечения высокого качества жизни. У нас этот процент выше — около 30%, и только у мудрых директоров голова и сердце болят за 70% тех, которые не могут или не хотят поступать в вузы.)

Оригинальный способ профилизации найден в Усть-Илимске. Для тех, кто ориентируется на высшее образование, в городе есть хорошая гимназия (директор — заслуженный учитель РФ В.А. Волкова). Другие школы (включая и коррекционную VIII вида) нашли свои способы дать профильную подготовку.

На удовлетворение интересов образования и детей в Усть-Илимске работают все отделы, управления и службы администрации города: физкультуры и спорта, молодёжной политики, здравоохранения и прежде всего управление культуры. Муниципальное учреждение «Дворец культуры «Дружба» (директор — заслуженный работник культуры РФ, депутат городской думы Александр Семёнович Редьков) сотрудничает с управлением образования на основе договоров. Проведение конкурсов «Учитель года» и «Ученик года», августовских учительских конференций, Фестиваля профессий (совместно с центром занятости), праздника-соревнования «Папа, мама, я — спортивная семья» — всю сценографию, режиссуру, оформление, как и строительство хоккейного катка для детей, и многое другое делает для городской детворы Дворец культуры «Дружба».



Несомненным лидером профилизации по-усть-илимски стала 10-я школа, которой много лет руководит Александра Петровна Терентьева — заслуженный учитель РФ, кавалер медали «За особые заслуги перед Иркутской областью». Я побывал в этой школе, смотрел документы, изучал решение проблемы профилизации, как говорят, в действии. Не могу не сказать об Александре Петровне: это не просто руководитель от Бога, но и редкого обаяния человек. Вы почувствуете это по её выступлению: «Основной заботой сегодня становится опасная ситуация: ученики уходят из школы. В какой-то мере причина тому — жёсткая ориентация элитных, а за ними и обычных школ на профессиональную подготовку к вузу (ранняя дифференциация учащихся, организация профильного обучения академического характера). Основная масса школ России оказалась жёстко ориентированной только на вуз, поэтому пребывание в них учеников, желающих получить общее образование, стало бессмысленным. Больше того: дети, которые не связывают свою жизнь с поступлением в вуз, вытесняются из таких школ. Это, с нашей точки зрения, один из первых негативных результатов поголовной «профильности» российской школы.

Основная идея нашего проекта в том, чтобы строить профильность не в расчёте на вуз, а **для максимальной реализации природных, врождённых способностей всех детей**, а не только будущих абитуриентов. Мы соединили допрофессиональное и начальное профессиональное образование с общеобразовательной школой и организовали детско-юношеское производство (если можно так сказать, образовательное предпринимательство). Считаем, что образование, социализация и адаптация учащихся к новым экономическим отношениям и трудовой деятельности обеспечиваются путём овладения старшеклассниками той или иной профессией, освоением новейших технологий, производством конкурентоспособных на рынке товаров и услуг. Словом, это серьёзный производственный труд.

Этот труд помогает и сделать себя — человека-мастера, создателя, творца. Наш школьный троечник потому успешен и востребован в городе, что прошёл школу «становления себя» от освоения простейших приёмов изготовления изделия до организации собственной трудовой деятельности».

На профильное обучение А.П. Терентьева берёт детей из всех школ города, учит их базовой и дополнительной профессиям и совместно с городским центром занятости, другими службами трудоустраивает их, отслеживает их социальную успешность во взрослой жизни.

В 10-й школе учат парикмахерскому делу, профессиям водителей разных категорий, мастеров лесного хозяйства, слесарей по ремонту и техническому обслуживанию легковых, грузовых автомобилей и тракторов, швеи, сапожника, модистки, лекальщика, оператора швейного оборудования, мастера плотничных и паркетных работ, изготовителя художественных изделий из бересты и дерева, вышивальщицы, пильщика на пи-

лораме, печатника, переплётчика, вязальщицы машинного и ручного вязания, почтового работника, оператора ЭВМ и т.д. — перечню несть числа. Финансирование деятельности мастеров производственного обучения в школе № 10 осуществляется за счёт дополнительных ставок педагогов дополнительного образования из надтарифного фонда. Добавлю к этому, что многие выпускники 10-й усть-илимской школы, получив кроме вышеназванных профессий ещё и подготовку по основам предпринимательства в сфере малого и среднего бизнеса, открыли своё дело. Теперь понятно, почему две трети городского бюджета Усть-Илимска пополняется за счёт среднего и малого бизнеса? За проект «Система непрерывного профессионального образования в условиях общеобразовательной школы» 10-я школа получила не один грант от государственных и негосударственных, коммерческих и некоммерческих организаций.

Чтобы всё это осуществить (разумеется, при наличии лицензии), было организовано обучение 26 педагогов по специальности «педагог-организатор детско-юношеского предпринимательства». Объяснительные записки к учебным программам «Владелец предприятия в сфере малого бизнеса» и «Своё дело» написаны живо, привлекательно и напоминают добротную, содержательную рекламу. *«Вы мечтаете о богатстве? Вы видите себя в своих грёзах владельцем престижной фирмы? У вас миллион идей, но вы не знаете, как воплотить их в реальность? Если вас одолевают подобные вопросы, то эта программа для вас.*

Программа «Ты — владелец» — это открытое образовательное пространство, которое постоянно пополняется новыми направлениями предпринимательской деятельности, новыми сферами рынка труда.

Ты можешь получить профессиональное образование по следующим специальностям:

- владелец мультимедийной мастерской,
- владелец швейной мастерской,



- владелец парикмахерской и т.д.

По данным диагностики, 45% учащихся, пришедших в 10-ю школу для получения профессионального образования, относятся к «группе риска». Это дети с девиантным поведением, многие с изуродованной душой и тяжёлой судьбой. В свои 14 лет они уже успели получить условный срок, испытать на себе взрослые трудности неблагополучного и малообеспеченного существования. 60% детей — из неблагополучных семей (безотцовщина, пьянство, разгульное поведение матерей, беспризорность), 52% детей — из малообеспеченных, находящихся за чертой бедности. **Системная работа педагогического коллектива, воспитание в труде позволяют выпускникам стать успешными в жизни.** Только за последние три года число стоящих на учёте в ОДН уменьшилось на 65%; количество правонарушений, совершённых школьниками, снизилось на 95%; на столько же снизилось число привлечённых к уголовной ответственности.

Вот такая есть в Усть-Илимске школа, которая даёт детям — всем без исключения! — самый главный аттестат: умение трудиться и возможность достойно жить.

Проектирование под гранты

9 декабря прошлого года на заседании Правительства Российской Федерации был представлен и обсуждён доклад министра образования и науки А. Фурсенко «О приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации». Предложения министра (я их здесь не обсуждаю) были одобрены правительством. В постановлении правительства говорится, в частности, о том, что ещё одним каналом поступления денег **из бюджета** в учебные заведения станет проектное финансирование. **Школы, как и другие учебные заведения, должны разрабатывать свои программы развития, они будут**

«соревноваться», получать деньги, выделяемые государством, то есть гранты.

Не знаю, как обстоят дела в России в целом, но со всей ответственностью могу утверждать: в образовательной системе Усть-Илимска проектирование развития учреждений под гранты всё более развивается. Есть чему поучиться многим российским территориям. Усть-Илимск, несомненно, входит в первую десятку лидеров муниципальных образований страны и по профессиональному умению готовить проекты развития — программы системного преобразования школы, локальных и модульных экспериментов, инновационные и исследовательские проекты, и получать гранты на их реализацию как от физических, так и от юридических лиц — из внебюджетных и бюджетных организаций, от спонсоров, фондов, коммерсантов, олигархов, общественных и политических деятелей и т.д.

Слово «проект» (от латинского *proieectus* — брошенный вперёд) **выражает суть жизнедеятельности образовательной системы Усть-Илимска, системы развивающейся, направленной в будущее.** Вот некоторые проекты развития школ, отражающие актуальность тем, их разнообразие, что позволяет школам города обогащать опыт друг друга.

- «Окраина» (создание культурно-образовательного пространства развития детей в условиях социально-неблагоприятной среды окраины сибирского города). 4-я школа.
- Интегрирование программ предметов гуманитарного цикла. 7-я школа.
- Федеральная экспериментальная площадка «Берёзовая роща» по проекту «Школа как открытая социокультурная система». 9-я школа.
- Создание системы непрерывного профессионального образования в условиях общеобразовательной школы. 10-я школа.
- Саморазвитие личности как элемент содержания образования.
- Создание адаптивной образовательной системы в школе творческого развития личности. 12-я школа.
- Обеспечение условий продуктивного взаимодействия школы и местного сообщества. 14-я школа.
- Организационно-педагогические условия разновозрастного обучения подростков (заимствована из опыта Усть-Илимского лицея). 17-я школа.
- Школа единства мысли, действия, чувств. 1-я школа.

Всё это проекты, доведённые до технологии их осуществления (операционального плана действий). Авторами, соавторами и исполнителями намеченного в проектах стали не только учителя, но и школьники. Все проекты получили грант из различных источников, а, как известно, ни один спонсор (а уж тем более бюджетный, где средства выделяются через казначейство) копейки не даст под сырой, некачественный проект, а все отчёты за используемые гранты проверяются спонсорами именно по исполнению намеченного, что зафиксировано во всех договорах между теми, кто выделяет гранты, и теми, кто их использует.



Приведу данные по 8-й школе, являющейся лидером в этом виде управленческой деятельности. Директор, заслуженный учитель РФ Галина Павловна Соломович и её заместитель Владимир Анатольевич Олийник — профессионалы высочайшего уровня, в чём я убедился, оценив их участие в подготовке проектов. Веду-

мости, подобные этой, есть и в других школах. Так что разговоры о том где взять денег, — не про школы Усть-Илимска. Здесь многие из них научились и зарабатывать деньги, и находить спонсоров.

Сводная ведомость получения денежных грантов средней общеобразовательной школой № 8

№ п/п	Название проекта	Год подготовки	От кого получен грант	Размер гранта
Всероссийские гранты				
1	Лидер в образовании	2002	Институт развития образования и социальных технологий	25 000 руб.
2	Создание системы гражданского образования в школе	1999–2004	Институт образовательной политики «Эврика», Министерство образования РФ	2002 г. — 350 000 руб. 2003 г. — 100 000 руб. 2004 г. — 450 000 руб.
Областные гранты				
3	Экология лесопарка	2002	Управление образования Иркутской области	39 000 руб.
4	Гуманитарная география	2004	Управление образования Иркутской области	48 000 руб.
Городские гранты				
5	Агентство доброй помощи	2001	Управление образования г. Усть-Илимска	5000 руб.
6	Поэтический сборник «Тебе, мой Усть-Илимск»	2003	Управление образования г. Усть-Илимска	8000 руб.
Школьные гранты				
7	Кабинет директора Школьный двор Интернет-кабинет Школьный музей	2001–2004	Средняя общеобразовательная школа № 8	В общей сумме 120 000 руб.

Трудный оптимизм «Окраины»

Было бы неправдой утверждать, что в системе образования Усть-Илимска нет проблем. Они есть: чрезмерная декларативность некоторых проектов, оторванность теоретических положений программ развития школ от тщательной проработки способов их реализации, недостаточный контроль за тем, что предлагается педагогам в ходе повышения квалификации (на осуществление которой средства тратятся немалые) и т.д. К части руководителей образования, они не стремились обиженно оспаривать замечания, а внимательно выслушивали их, фиксировали в планах на будущий год.

Об одной из таких проблем решил рассказать, поскольку она имеет в прямом и метафорическом смысле значение **для каждого** большого и малого города России. Речь пойдёт о «школе на окраине» (имею в виду не только географический аспект, но и социальный, то есть некая «окраина жизни»).

4-я средняя общеобразовательная школа расположена не в городе, а в посёлке — пригороде Усть-Илимска. Так сложилось, что посёлок вырос в результате самовольной застройки территории бывшими заключёнными, которые составляли существенную часть строителей трёх всесоюзных ударных строек: Усть-Илимской ГЭС, лесопромышленного комплекса и города. Многие из заключённых по ходатайству администраций исправительно-трудовых колоний переводились на режим условно-досрочного освобождения, «оседали» в посёлке. В результате самовольной застройки выросло поселение, которое впоследствии получило статус городского микрорайона «Северный». В школе — 256 учащихся, 27 учителей.



Большинство их проживают в городе, транспортное сообщение с ним плохое, что и порождает пространственную замкнутость жизни населения посёлка.

Доступные виды деятельности детей, подростков и молодёжи ограничены: материальная обеспеченность большинства семей низкая; культурно-спортивные и досуговые центры отсутствуют. Большинство учащихся проживает в неблагоприятных социально-бытовых и морально-психологических условиях (это при «мягких» критериях классификации). Не будем забывать: прадеды, деды и даже некоторые родители нынешних учеников школы совершили в прошлом тяжкие и особо тяжкие уголовные преступления.

Условия, в которых сегодня оказалось молодое поколение жителей посёлка, сугубо экзистенциальны. Проблема существования затрагивает каждого человека, и особенно детей, подростков, молодёжь, которые попали в эти неблагоприятные жизненные обстоятельства, остро их переживают и пытаются хоть как-то на них воздействовать или уйти от них. Философская проблема существования становится и сугубо педагогической. Это означает, что школа (а больше никому) должна учить молодое поколение нормальной жизни в экстремальных социально-экономических условиях.

В книге «Законы Паркинсона» есть раздел о «-надцатилгии» — науке о системе ценностей тех, кому минуло «-надцать» лет, то есть молодёжи. Многие её проблемы автор связывает с попыткой бегства молодых людей от действительности. Среди путей «освобождения» — секс, шум, выпивка, «экзотика», наркотики. Автор полагает, что надо дать «молодым возможность расти и чтобы при этом перед ними была перспектива — как можно раньше применить, какие бы они ни были, свои, личные таланты. Если им это не удастся, они отвернутся от общества и...».

Но как дать детям перспективу? Какой быть школе, расположенной на «окраине жизни»? Школе, ученики которой условиями своего рождения, своей судь-

бой жёстко вписаны в жизнь окружающего социума и не могут не осваивать его культуру, ценностные установки и ориентации, в том числе и связанные с образом и образцами жизни. Источники этих образцов кроются в прошлом, в драматичной судьбе их родителей. Однако теоретически любой ученик 4-й школы обладает свободой выбора. С некоторого возраста, достигнув определённого уровня развития, ребёнок (подросток, юноша или девушка) может воспользоваться такой возможностью. **А вот это уже точка приложения педагогических воздействий.**

При всех объективных трудностях было бы неверно считать, что в 4-й школе всё безысходно. Нет, это не так. Источники оптимизма есть, и их немало. Директор Михаил Иванович Антипин — человек хорошо образованный, интеллигентный, обаятельный, реально оценивающий ситуацию и, что самое важное, — верящий в возможность изменить её. Я редко встречал мужчин-директоров, которые с такой болью переживали бы за судьбу каждого ребёнка. Он считает, что пространством пересечения интересов детей и взрослых может стать и прошлое, и настоящее посёлка и его жителей. В школе есть преобразующий души детей опыт работы с ветеранами Великой Отечественной войны и локальных военных конфликтов (Афганистана, Чечни), с ветеранами труда, первостроителями города. На хорошем уровне организована поисково-исследовательская работа детско-юношеского общественного объединения «Патриот». Дети работают в архивах, собирают местный историко-краеведческий материал, экспонаты для школьного историко-краеведческого музея. Именно ученики 4-й школы своими силами возвели памятник местным жителям, погибшим в Великой Отечественной войне, поимённо назвав каждого, восстановили разрушенный памятник воинам-героям в посёлке Невон, нашли и обихаживают место захоронения первого строителя Усть-Илимской ГЭС Сергея Илларионовича Генералова. Регулярно организуемые Дни воинской славы России, фестивали солдатской песни, смотры-конкурсы по военно-патриотической тематике, вечера для ветеранов, месячники патриотического воспитания, военно-патриотические коммунарские сборы, дни здоровья, спортивные состязания и другие подобные мероприятия всегда проходят при большом стечении жителей посёлка.

Главной в проекте развития 4-й школы стала идея привлечь к воспитанию и развитию детей и внуков бывших заключённых администрацию находящейся в посёлке исправительно-трудовой колонии. Предметом совместной деятельности поначалу должно стать объективное освещение истории строительства города, ГЭС, лесопромышленного комплекса, раскрытие роли в этих всесоюзных комсомольских ударных стройках XX века исправительно-трудовых колоний и эзков.

Почти к каждой круглой дате в городе издаются книги, посвящённые трудовому энтузиазму и мужеству комсомольцев-первопроходцев, но о той роли, какую сыграли заключённые в создании Братско-Усть-Илимского территориального промыш-



шленного комплекса и города Усть-Илимска, до сегодняшнего дня в них стыдливо умалчивается. На полуправде, вызывающей чувство несправедливости, хорошего человека не вырастишь. А ведь в возведении «белой жемчужины в зелёной оправе тайги» — так во времена всесоюзных комсомольскихстроек журналисты называли город — принимали участие даже несовершеннолетние заключённые (колония для «малолеток» была расформирована только в конце 80-х годов). Сегодня никто не знает, сколько эзков приходилось на одного комсомольца в те не столь уж далёкие времена. Но немало — это точно.

Содержанием воспитательной деятельности учащихся школы станет восстановление исторической справедливости, полной правды о строительстве города и основных объектов его промышленности. Готовность к сотрудничеству с педагогическим коллективом школы выразили бывшие заключённые, принимавшие участие в стройках века; администрация исправительно-трудовых лагерей; управление по исполнению наказаний Иркутской области; администрация Усть-Илимского филиала Иркутского государственного педагогического университета, студенты и преподаватели исторического и филологического факультетов; творческая интеллигенция города; сотрудники городского историко-краеведческого музея. Первыми социально значимыми итогами этой работы должны стать книга о роли заключённых в судьбе города; экспозиции в школьном и городском историко-краеведческих музеях; серия публикаций в местных и областных СМИ. В педагогическом плане важна чёткая, диалектически честная позиция в освещении жизни представителей старшего поколения, формирование у школьников представлений не только о мрачных, но и о положительных социально значимых деяниях своих предков.

Ещё одна особенность проекта — формирование органов местного самоуправления посёлка. Проблема в том, что посёлок расположен на значительном удалении от администрации города, основных её служб. Единственной реальной силой, способной инициировать создание органа местного самоуправления — поселкового совета, является школа. На предварительном обсуждении общественностью посёлка этого вопроса с мэром города В.В. Дорощком выяснилось, что он, как и многие жители, видит председателем местного самоуправления посёлка именно директора (по совместительству), что говорит об огромном доверии населения и мэра М.И. Антипину. При правильной постановке работы и благоприятно складывающихся обстоятельствах в школе может быть сосредоточен не только культурный, образовательный, интеллектуальный потенциал посёлка, но и определённый административный ресурс.

Решение проблем этой школы не только в финансировании (и мэр, и начальник управления образования делают очень мно-

гое в оказании ей материальной поддержки). Нужны годы, чтобы каждое новое поколение жителей посёлка росло духовно более здоровым, чем предыдущее. Ведь прошлое предков нынешних учеников тянет назад, мешает, отягощает жизнь. Так хочется пожелать коллективу учителей и учеников школы успехов в их трудном развитии, выстаивании и преобразении себя, в сопротивлении духа, несмотря ни на что и вопреки всему. Основания для оптимизма есть: они и в настрое учителей и ребят, и в проекте преобразований в школе. Он называется «Окраина». А цель проекта раскрыта в программе развития школы: «Создать культурно-образовательное пространство развития детей в условиях социально неблагоприятной среды окраины сибирского города, сформировать у детей положительную мотивацию к продуктивной личностной и социальной самореализации». Стоит взять эту идею, эту цель на вооружение всем школам России, проектирующим работу с детьми, которым выпала трудная судьба.

* * *

Завершая очерк об образовательной системе Усть-Илимска, замечу, что всё рассказанное в нём — только фрагменты огромной системной деятельности учителей и жителей города, отражённой в программе развития муниципальной образовательной системы Усть-Илимска «Пай-дейя-полис — XXI век», что с древнегреческого можно перевести как «Город детства». Реализуя эту программу, педагоги доказывают, что средствами образования можно влиять на развитие всего города, его культуры, экономики — всего жизненного уклада. За эту программу городу присвоен статус Федеральной экспериментальной площадки.

**г. Усть-Илимск
Иркутской области**