

# НЕ СМОТЯ НИ НА ЧТО И ВОПРЕКИ ВСЕМУ

## О муниципальной образовательной системе г. Нижний Тагил Свердловской области



**Марк Максимович Поташник,**  
*действительный член (академик) Российской  
академии образования, профессор,  
доктор педагогических наук*

Нижний Тагил — второй по численности населения город в Свердловской области, крупный индустриальный центр. Мировой лидер танкостроения: в годы Великой Отечественной войны заводами города было выпущено более 35 тысяч танков Т-34; сегодня выпускается суперсовременный «Летающий танк».

Нижний Тагил — город металлургов, машиностроителей, химиков, культурный центр Урала: знамениты музей-заповедник горнозаводского дела Среднего Урала (в его составе — единственный в мире завод-музей), краеведческий музей, литературно-мемориальные музеи уральских писателей. В музее изобразительных искусств среди полотен известных мастеров выставлена картина Рафаэля «Святое семейство или Мадонна дель Пополо» (1509 г.).

В системе образования Нижнего Тагила — восемь вузов, 10 учреждений среднего специального образования, 12 — начального профессионального образования, 70 общеобразовательных школ, 17 учреждений дополнительного образования, 99 дошкольных образовательных учреждений.

- учебно-воспитательный комплекс • социально-педагогическая реабилитация
- социальная помощь • духовно-нравственное воспитание • ментальность
- ответственность • управление образованием

### «Лица не общим выраженьем»

Когда я спросил у начальника Управления образования города А.В. Соложнина, как обстоят дела с реализацией нацпроекта «Образование», проекта «Наша новая школа», то он без малейшего энтузиазма сказал мне: «С этим... у нас всё в порядке. Давайте я вам лучше расскажу о том, в чём мы не такие, как все». Из всего рассказанного, показанного я выбрал несколько эпизодов.

### Учебно-воспитательный комплекс реабилитационной направленности

Такое название получило созданное в 1990 г. на базе бывшей школы-интерната новое образовательное учреждение, цель которого — создать условия, обеспечивающие успешное образование ребёнку, оказавшемуся в драматической жизненной ситуации; социально-педагогическая реабилитация детей

с признаками социальной и психогенной школьной дезадаптации. Средства реабилитации: учебная деятельность, ориентированная на успех; дополнительное образование; режим психогигиены; психокоррекционные занятия; медицинское сопровождение ребёнка в образовательной деятельности; социальная помощь; нормативно-правовая поддержка ребёнка и семьи.

Эти средства подбирались индивидуально, на основе всесторонней диагностики: педагогической, психологической, социальной, медицинской. По сводным диагностическим данным формировались классы, и для них информационная и программно-методическая службы разрабатывали свои образовательные и реабилитационные программы.

Такой была идея. Под неё сформирована особая структура учебно-воспитательного комплекса, в котором было всё необходимое: школа; центр дополнительного образования; музыкальная школа; психологическая служба; медицинское отделение со штатом и оборудованием, сравнимым с небольшой поликлиникой; программно-методическая служба; информационно-аналитический отдел.

УВК как экспериментальная площадка областного министерства образования прошёл все закономерные стадии становления, организационных конфликтов, корректировки структуры и содержания деятельности. Работа сопровождалась постоянными семинарами и конференциями от городского до всероссийского уровня. Сейчас комплекс преобразован в Центр образования, который посещают дети с самыми сложными жизненными проблемами (несовершеннолетняя мама, жертвы насилия, дети с остаточными явлениями перенесённых тяжёлых психотравм). После двух-трёх месяцев занятий в Центре дети становятся более открытыми, затем к ним возвращается жизнерадостность, индивидуальность. Тут каждый спасённый ребёнок, каждая спасённая судьба дорогого стоят.

### «Мы — тагильчане»

— Этому проекту уже 11 лет, — рассказывает А.В. Соложнин. — В 1998 г. в городе обсуждались традиции — а точнее, их утрата, в воспитании детей. В те времена мы уже напрочь расстались с пионерией и комсомолом, да ещё и регулярно стали получать напоминания сверху о задачах образования: заниматься учебной работой и не лезть в политику. Но что ни говори, у педагогов остались прежние технологии воспитания, которые начали приобретать «новые формы». Нужна была объединяющая идея. Но что может объединять, если не самое близкое: семья, родственники, друзья, окружение, город. Придумали для детей начальных классов игру «Мы — тагильчане»: в течение года надо со своим классом пройти несколько программ-«станций», которые позволяли детям знакомиться с историей города, совершать добрые дела, изучить историю своей семьи. Названия станций: «Семейная», «Спортивная», «Добрых дел», «Экологическая», «Ветераны», «Театральная» и т.п.

Начало игры — торжественное: 8 октября во Дворце детского и юношеского творчества детей посвящают в участники игры (в этот день в 1722 г. в Тагиле была выплавлена первая партия чугуна). Мэр приходит на это посвящение и вместе со своими помощниками прикрепляет детям значки с символами города «Я — тагильчанин». Праздник проходит очень живо, весело, детям раздают мороженое, воздушные шары, игрушки.

Во время игры-путешествия дети рисуют, пишут, участвуют в театральных постановках, спортивных состязаниях. В конце года подводятся итоги — во Дворце, с участием мэра. Итоги, как и начало, — сплошное ликование малышей: грамоты, подарки, фейерверки, сладости, рукопожатие мэра, фотографирование «с кем душа пожелает». Массовость игры обеспечивало одно важное условие: все достижения и отчёты должны делаться с участием родителей, а ещё лучше — с участием всех членов

семьи. Наши первоклашки стали главными организаторами игры. Были даже кокетливые «жалобы» родителей: сын или дочь заставляют вспоминать историю семьи, идти в музей или в театр, готовить семейный отчёт.

В первый же год стало ясно, что нужны профессиональные организаторы. Тогда во всех школах ввели ставки вожатых детского движения, установили им надбавки до уровня зарплат учителей.

Итог: дети с удовольствием участвуют в массовой игре-путешествии, она помогает им учиться, развиваться. Мы, по сути, нашли хороший современный аналог прежним формам коллективного воспитания.

### Духовно-нравственное воспитание

Каждый раз на семинарах или конференциях возникает вопрос о сущности, содержании, формах этой работы. Толковых современных книг с систематическим изложением проблем духовно-нравственного воспитания для школьных педагогов сейчас нет, кроме, конечно, книги К.Д. Ушинского «Человек как предмет воспитания». Директора школ знакомы с представителями трёх религиозных конфессий, представленных в городе: с православными священниками; с руководителями общественного благотворительного центра «Хэсэд-Алеф» (переводится как «Первая помощь»), исповедующими ценности иудаизма; с имамом. Поводы для встреч везде были примерно одинаковые: помочь открыть лагеря дневного пребывания или языковые курсы; организационные вопросы. Понимание достигнуто со всеми: А.В. Соложнин побывал на местах, был принят в качестве гостя на праздниках; затем уже сам неоднократно приглашал представителей конфессий на выставки, семинары, дважды они принимали участие в августовской конференции. «Сегодня, — рассказывает начальник управления, — отладили систему лагерей дневного пребывания в каникулярный период: решили вопросы труда и отдыха детей, организовали бесплатное питание. Для татар несколько лет управление предоставляло ставки педагогов дополнительного образования для преподавания родного языка (другие обходятся сами).

Школа — светское учреждение, отделена от церкви, и каждая община понимает это, а потому ведёт свои уроки духовно-нравственного воспитания только на основе народных традиций, а религиозный аспект при этом не подчёркивается. Все они открыли свои воскресные школы, у них даже программы примерно одинаковые: история народа, язык, основы обрядовой культуры. Разумеется, каждый из них в глубине души считает своей задачей «воцерковить» детей, что вполне естественно. Управление образования как-то пыталось свести их в единый совет по духовно-нравственному воспитанию, но это оказалось пока невозможным. Православные пояснили, что лучше — отдельно. Другие лидеры согласно промолчали. В одном они едины: когда мы их приглашаем в управление на совещания по профилактике наркомании, алкоголизма, они поддерживают наши планы и несут в своих храмах нужную информацию верующим родителям и гражданам города.

Мы предоставляем представителям конфессий возможность поддержать традиции воспитания в духе благочестия и вовлечь в эту среду семьи с детьми. Это сильное средство воспитания, если ребёнок воспринимает нормы жизни через высшие духовные ценности своей семьи и своего народа. Совсем недавно имам рассказал мне историю, как вместе со своим другом — мусульманином пришёл в мечеть изучать ислам («для интереса») русский подросток из православной семьи. Имам сказал: «Пусть ходит. Возможно, мне удастся через ислам привести его к православию».

Вначале я хотел как-то подтолкнуть лидеров религиозных организаций к более активным действиям. Потом понял, что не следует этого делать. У каждого свой распорядок, степенность, неспешность, основательность. Тем-то они и сильны, что никогда не выполняли пятилетку в четыре года.

Проблем много. Понимаю, что школа — учреждение государственное, а государство у нас светское. Понимаю, что введение в школах преподавания религиозных основ как учебного предмета только отвратит детей от этих основ («2» — за послания Апостолов, «5» — за деяния Апостолов и т.п. — что может быть уродливее и карикатурнее?).

Мы не перестаём думать над этим, ищем оптимальный вариант. Это важное направление наших размышлений и обсуждений в среде педагогов. А пока мы осторожны, но последовательны в развитии отношений с лидерами местных конфессий. В основе поисков педагогов — интересы ребёнка».

### Современный учитель

Я попросил познакомить меня с хорошим современным учителем. Мне был задан вопрос, которым я был шокирован: «Вам какого современного учителя надо: который покажет использование компьютера на уроке, поисковые технологии, живые картинки или такого, который хорошо учит детей?»». Согласитесь, читатель, в вопросе есть серьёзная информация к размышлениям для специальной статьи.

Так я узнал имя учительницы математики **Татьяны Константиновны Третьяковой** из 18-й школы Н. Тагила. Она без необходимости не пользуется ненужными ей атрибутами только потому, что они сейчас в моде, а работает со своим дидактическим аппаратом (карточки, сборники и т.д.). Все её ученики — участники Всероссийской заочной школы математики. «Поступаемость» в самые элитные вузы страны — стопроцентная. Есть у неё и особое достижение, о котором не могу не заявить громко на всю страну: одна из её лучших учениц, её гордость — Татьяна Викторовна Сабурова — преподаёт сегодня математику в Политехнической гимназии, стала городским методистом по математике. Многие ли из российских педагогов могут с гордостью

сказать, что именно из лучших своих учеников воспитали себе замену, а не только фотомоделей, бизнесменов, дантистов, топ-менеджеров и высоких чиновников?»

### Искусство быть собой



Когда рассказываешь об образовательной системе города, нельзя обойти молчанием личность начальника Управления образования, от которого во многом зависит жизнедеятельность системы, её развитие или стагнация.

**Анатолий Валентинович Соложнин**, кандидат педагогических наук, в этой должности уже тринадцать лет. Все, с кем я говорил (шофёр, учителя, его начальники и подчинённые, дети), все говорили о нём не просто только хорошее, но ещё и с пиететом, с гордостью.

«Ну и что в этом особенного?» — воскликнет кто-то из читателей. — А особенное в том, что А.В. Соложнин — чиновник муниципальной администрации, и по этой причине за тринадцать-то лет мог бы, как многие, обюрократиться, утратить человечность и заботу о деле.

Последнее время я что-то ни от кого не слышу добрых слов о чиновниках. О них всё чаще говорят как о безразличных ко всему, кроме своей карьеры и своего благополучия. А тут: красивая живая русская речь, точность во времени, аккуратность в делах, обязательность, верность слову, открытость к общению. Спокойный и естественный во всём, внимательный и к учителю, и к ребёнку.

И очевидно, что А.В. Соложнин — это не просто начальник управления, а человек, который может быть образцом для многих своих коллег.

Звоню рано утром домой — его уже нет. Звоню поздно вечером — его ещё нет. Всё в школах, детских садах, на совещаниях, в бегах, поездках... Спрашиваю: «Вас жена, сын, внучка, мама когда-нибудь видят? «Вы книги какие-нибудь читаете? Кроме работы где-нибудь бываете?»».

И в ответ услышал добродушно: «Обижаете, Марк Максимович!..»

Далее последовал целый список прочитанного и перечитанного в последнее время: В. Маканин, П. Астахов, В. Сорокин, А. Потёмкин, А. Хейли и русская классика — Чехов, Достоевский, поэзия.

С семьёй Соложнин хотя бы несколько раз в месяц ходит на концерты в филармонию, не пропускает выставки в музее изобразительных искусств.

— С театром у нас дела сложнее. Спектакли идут теперь в стиле «модерн», и они не все нравятся. Из последних мы посмотрели «Гамлета», «Униженных и оскорблённых» и «Женитьбу». Надо находить время и выбирать в Екатеринбург, там выбор побольше».

Не могу не задать риторический вопрос: «А Вы, уважаемый читатель — руководитель органа образования (чиновник) или директор школы, какую последнюю книгу прочитали, когда в театре были?»

### Эти тяжёлые проблемы управления

Процесс управления образованием в последнее время резко изменил свою содержательную сущность, к чему совершенно не готово большинство руководителей школ. Если раньше считалось, что управление образованием касается в основном организации педагогического процесса внутри школы, то сегодня акценты сместились в сторону административных, нормативно-правовых, финансовых, материально-технических вопросов. Управленец любого уровня

(от директора до начальника управления) главное внимание теперь должен уделять партнёрам, контрагентам, надзорным и вышестоящим органам управления.

### Из управления уходит педагогика.

Остановить этот процесс может только личность управляющего и новая внешняя политика в сфере образования.

Неготовность к новому стилю управления заключается не столько в неумении сочетать организационно-педагогическую сущность деятельности с хозяйственными, правовыми и другими функциями, сколько в неумении исполнять новые функции.

Простые примеры мне привели в Н. Тагиле. Директор не обеспечил запуск тепла в школе, не сумел корректно провести сокращение штатной численности и создал массу конфликтов, не сумел вовремя оплатить счёт даже при наличии ассигнований и полной финансовой самостоятельности; не смог грамотно освоить внебюджетные средства. Во всех перечисленных случаях «несумевший» директор действовал по старинке: он ждал. Ждал, пока кто-то придёт и запустит тепло. Ждал, пока за него проведут сокращение штатов. Тем и совершил массу ошибок, которые обернулись проблемами для учеников, педагогов, для вышестоящих органов управления. Последние вынуждены за него работать, тратить время, отрывать его у других. А директора, которые оказались успешными администраторами, очень далеки от педагогики, от ребёнка. В административных и хозяйственных делах они делали всё вовремя и как топ-менеджеры правильно, но проблемами конкретных детей и учителей не занимались.

Ещё проблема: непонимание директорами сущности современного управления. Немалая их часть считает, что инноватика сводится либо к «бантикам-украшениям», либо к сложнейшим псевдонаучным формулировкам. Не хватает необходимых знаний и умений в таких областях



современного менеджмента, как «логистика», «маркетинг», «проект», «аутсорсинг». В результате: падение качества образования даже при хорошей зарплате — потеря контингента — ликвидация школы. Только в конце прошлого учебного года по этим причинам в Н. Тагиле закрыли три школы, которые раньше считались хорошими.

Отдельно расскажем о проблемах органа управления. Специалисты Управления образования с трудом поспевают за изменяющимися требованиями и буквально задыхаются от огромного количества ненужных запросов и справок. Структура городского управления, разработанная всего год назад, уже не соответствует по своему функционалу внешним требованиям. С одной стороны, резко повышается уровень требований к экономической и правовой компетентности специалистов, с другой — усиливается вал требований надзорных органов (прокуратура, милиция, Роспотребнадзор и т.д.). Характер требований — «усилить», «углубить», «привлечь к ответственности». И на всё это нужно отвечать планом мероприятий.

Угнетает равнодушие государственных органов к проблемам образования. Пример: ГИБДД накануне 1 сентября запрещает подвоз детей в отдалённую школу из-за плохого качества дороги. Роспотребнадзор в условиях кризиса обязывает школы оплачивать санитарно-гигиенические мероприятия (медосмотры, производственный контроль) по достаточно высоким ценам. За непроведённые мероприятия полагается штраф или задержка санэпидзаключения при лицензировании. А денег-то на это регион не выделяет. Удалось с директорами школ выиграть несколько судов, в ответ — более изощрённые карательные меры финансового характера. О ситуации известно на всех уровнях, в том числе Министерству образования, а проблемы не решаются. В результате большая часть сил городского управления переключается с педагогических процессов на устройство внешних условий. Получается, что педагоги скоро вообще не будут нужны в сфере управления — но это же аб-

сурд. Топ-менеджеры не знают объекта своего управления.

— Выход из этой непростой ситуации мы видим в скорейшем получении директорами школ высшего управленческого образования. Но второе высшее у нас может быть только платным, и где взять на него денег — непонятно. А приглашать на управление школами администраторов из других сфер, имеющих управленческое образование или навыки решения менеджерских вопросов, можно, только если они получают второе высшее — педагогическое образование, чтобы знать объект своего управления.

*О новой системе оплаты труда.* Учителям крупных школ она дала повышение зарплаты. Но этот рост произошёл не по причине лучшего качества образования, а из-за объёмных показателей, т.е. не удалось реализовать принцип «деньги за качество». Это существенная проблема во всей России.

Вторая проблема новой системы заключается в необходимости соблюдения фондов оплаты труда в соотношении 30% административного и прочего персонала на 70% учителей. Почему именно эти цифры, да ещё и круглые — никто «вверху» объяснить не может. Город ещё не пришёл к этому соотношению, но мы уже начали терять ценных специалистов: психологов, дефектологов, заместителей по науке, воспитателей групп продлённого дня — все, чем была сильна российская школа, чем гордились. Всё это началось очень резко, в середине года, с упреками («надо было раньше», «сами виноваты», «мы вам говорили»). Об этом директора говорили высокому чиновнику из федерального министерства во время его визита в Екатеринбург. Он ответил так: «Модельная методика, разработанная нами, вполне корректна, позволяет повысить качество образования. А что «натворило» ваше региональное министерство — вопрос не к нам». Везде идут серьёзные сокращения редких специалистов, остаются только учителя и минимум администрации. Это хорошо для детей? И что делать с этим?

И ещё одна тяжёлая проблема — отстранённость региональных министерств от проблем школ, от проблем учителей и детей. Везде в России я слышу одно и то же: «Региональные органы образования нас не защищают, наши интересы не отстаивают ни перед финансистами, ни перед правоохранителями, ни перед кем. Они только выполняют указания федеральных властей и своих региональных правительств». Всё это я слышал и в Нижнем Тагиле. Это стало не только проблемой, но и большой бедой российских школ.

### «Не дай мне Бог сойти с ума...»

Для полноты картины я попросил Анатолия Валентиновича перечислить мне все дела, события, вопросы, в которых ему как начальнику Управления образования пришлось участвовать в течение *одной только рабочей недели*. В этом поучительном перечне 20 пунктов, среди которых — подготовка бюджета на 2010 год и постоянные «деликатные» дебаты с экономистами по поводу сокращения всех расходов; отчёт на комиссии городской думы по трём вопросам: реализация механизма новой системы оплаты труда; итоги летней оздоровительной кампании 2009 года; организация контроля качества питания в школах; отчёт на заседании оргкомитета у Главы города о подготовке к 65-летию Победы; организация подвоза детей по аварийным дорогам (ГИБДД, дорожные службы, родители...); совещание по программе мероприятий, посвящённых 300-летию города; секвестирование расходов на питание детей при повышающихся требованиях к его качеству; реализация предписаний Роспотребнадзора по фактам нарушения санитарного законодательства. На реализацию предписаний регион денег не выделяет, а муниципалитет не имеет; решение вопросов погашения кредиторской задолженности (более 50 млн руб.). За долги отключили 14 школ от телефонной связи; решение тяжёлого вопроса по принятию бесхозной, брошенной котельной в оперативное управление одной нашей сельской школой: «Не возьмём — школа останется без тепла. Возьмём — тут же возникнут проблемы финансирования ставок кочегаров. И самое тяжёлое — к этой котельной подключены ещё четыре сторонние организации. Придётся им продавать тепло, а значит — никуда не деться от мучительного «выколачивания» денег

из сторонних организаций. Единственное средство получить от них деньги за тепло — отключить его (у них и сейчас долги). А случись что с кем — пойдёшь под суд...»

С приёма по личным вопросам: устройство детей в детские сады (свободных мест нет); открытие дополнительных групп продлённого дня (в то время, когда ставки воспитателей ГПД по требованию финансовых органов везде сокращаем); сохранение городской станции юных техников в условиях бюджетного дефицита, трудоустройство руководителей ликвидируемых учреждений при неизбежном уменьшении их зарплаты.

К этому можно добавить леденящие душу драмы и трагедии отдельных детей и учителей, конфликты с правоохранителями, о которых начальник управления деликатно умолчал...

Наряду с приведёнными в названии раздела словами А.С.Пушкина мне хотелось этот материал назвать «Ох, нелёгкая это работа — из болота тащить бегемота», где «болото» — это наша страна с её государственной машиной и её вечной нехваткой денег на образование, а «бегемот» — это система образования. А если серьёзно, то естественно возникает вопрос: как это можно выдержать и кого можно назначать управленцем, который испытывает постоянное давление и сопротивление и снизу, и сверху, отовсюду, и все только требуют?»

Обо всём этом я и спросил у А.В. Соложнина, который, как ни странно, спокоен, держится с достоинством, следит за собой, книги читает, семью свою любит, не говорит, что хотел бы убежать отсюда куда глаза глядят. Я попросил Анатолия Валентиновича не говорить мне банальностей типа «Нужно любить свою работу», поскольку в ней есть много того, что с понятием «любовь» просто несовместимо. Соложнин ответил: «Любой человек, согласившийся на менеджерскую

работу в образовании, должен ясно себе представлять, на что он идёт, чем ему придётся заниматься (проблемами обеспечения — финансового, материально-технического, правового, кадрового, мотивационного, научно-методического), быть профессиональным в вопросах права, экономики и финансов, логистики, быть оптимистом по натуре и самое главное — не потерять совесть, помнить, во имя кого и чего он этой работой занимается». Добавлю: нужно оставаться интеллигентом, работая в бюрократическом кресле.

### Педагогический потенциал власти



Система образования Н.Тагила интересна и тем, **кто** был избран в почти полумиллионном индустриальном городе главой — мэром.

Мэром была избрана *женщина* (что совершенно нехарактерно для России), во-вторых, бывший *директор гимназии* (чего не бывало у нас никогда) — **Валентина Павловна Исаева**.

Нижнетагильский феномен избрания мэром В.П. Исаевой недвусмысленно говорит о том, что кредит доверия к личностям из учительской среды сохранился, и *есть основания говорить о возникшей востребованности ресурса порядочности*. Я хочу, чтобы читатели отметили для себя это обстоя-

тельство и потому смелее проявляли свои гражданские и профессиональные позиции. А также увидели несостоятельность расхожего и в учительской среде постулата «Что я могу один?». В Нижнем Тагиле как получилось: кто-то подумал: «Что я могу один?»... но проголосовал за выходящего из образовательной среды, другой тоже подумал: «Что я могу один?» (фаворитами выборной гонки были трое очень сильных — в прямом и переносном смысле) мужчин, но проголосовал «за»..., третий, четвёртый... А получилось то, что получилось. И это факты, а они, как говорят, упрямая вещь. Кроме того, работа директора школы столь разнообразна, разнопланова и ответственна, что, конечно, не любой, но многие из них могли бы попробовать себя во власти.

Валентина Павловна, назначенная директором, строила свою политехническую гимназию с котлована, а значит, должна была вникать и разбираться в проектах, строительстве, экономике, финансах, законах, подрядах, нарядах, процентовках, нормативных актах и т.п. Управление школой предполагает знания и практические умения работать с разными людьми (родителями, учителями, детьми, работниками общепита, правоохранителями, медиками и т.д., и т.п.). *Те, кто вышел из директоров школ, беспомощными мэрами быть не могут*. И это ещё один аргумент, говорящий о том, что избрание В.П. Исаевой мэром — не случайность. И пусть каждый работник образования задумается о себе, своих возможностях и будет горд от того, что именно его коллега по профессиональному цеху стала мэром крупного российского города на Урале. А ещё избрание Валентины Павловны Исаевой мэром Н.Тагила, возможно, отражает начало возрождения политической культуры в нашем Отечестве. **НО**