

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, бюрократиться, 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 «несумевающий» 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**