

О МУНИЦИПАЛЬНОЙ образовательной системе Чкаловского района г. Екатеринбурга



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

Мотивы возникновения этой статьи таковы. Невозможно не заметить в последнее время, что органы образования и школы страны приобрели какой-то нервический стиль работы. Стоит только кому-то (особенно власть предержащим) произнести новую (или даже псевдоновую) идею, и школы бросаются её осуществлять, не подумав о том, понятна ли им идея, какие средства, условия, ресурсы для её качественной реализации необходимы и есть ли они (или их нужно сначала создать), какие результаты ожидаются, какие издержки неизбежны и что можно сделать для их предупреждения или минимизации.

Одни создают в школах по несколько стационарных компьютерных классов (хотя их давно пора разрушать и заменять на мобильные), завезли в школы тонны «умного железа», которое устаревает морально раньше, чем изнашивается физически. Другие, не дождавшись результатов общественного обсуждения и решения

властей, уже ввели в школах изучение православия, забыв о Конституции РФ, где чётко сказано, что школа отделена от церкви и что у нас светское государство. Третьи, заменив вчерашние факультативы на так называемые элективные курсы, заявили, что осуществляют профилизацию образования, хотя заявленное даже к профориентации никакого отношения не имеет. Некритическое отношение к ЕГЭ привело к полной слепоте учителей, когда по ряду предметов предлагаемые научно неграмотные ответы считаются верными, и учителя гордятся таким образом полученными результатами своих учеников. Не проходит ни одной конференции, чтобы кто-то не похвастался числом медалистов, хотя по данным федерального Министерства образования не менее 60% медалистов не подтверждают свои медали при поступлении в вузы, а если и поступают, то не по медальной льготе, а на общих основаниях или на коммерческие отделения. В работе школ исчезли основополагающие принципы системности, предметности, последовательности, управление осуществляется без сколько-нибудь обоснованного анализа итогов проделанного. Новое не доводится до результатов и бросается на полпути незавершённым,

поскольку поступают ещё более новые директивы, идеи, проекты, указания.

На фоне описанной ситуации в массовой российской практике моё внимание было привлечено спокойным, разумным управлением образовательной системой в Чкаловском районе Екатеринбурга. Сразу оговорюсь: я не утверждаю, что речь пойдёт о лучшем опыте в г. Екатеринбурге. Бывший Свердловск — огромный мегаполис, состоящий из многих районов, и опыт их всех я не изучал. Могу только с большой долей вероятности предположить: вряд ли в одном районе большого города могла эффективно функционировать и развиваться образовательная система, если бы город, куда входит этот район, был отсталым. Екатеринбург — это не просто центр Урала, это и центр России, её становой хребет. Тут мощная промышленность, метро, красивейшие жилые новостройки, великолепные театры, храмы, вузы, школы и, конечно, особые люди со своим — уральским — менталитетом. Так что Чкаловский район — скорее пример, фрагмент крупного мозаичного панно, имя которому — современный Екатеринбург.

И ещё одно примечание. В ограниченных рамках объёма статьи невозможно представить все полезные документы, методические материалы, рекомендации, разработанные в Чкаловском районном отделе образования г. Екатеринбурга. Мы приводим только некоторые ценные, с нашей точки зрения, идеи. Сами же документы можно заказать по e-mail: roo-chk@mail.ru.

Учитель завтрашнего дня

В Чкаловском районе Екатеринбурга работа по привлечению молодых учителей в школы и с молодыми учителями ведётся по продуманному плану. Из мероприятий, интересных для заимствования, это прежде всего так называемый «педагогический десант» в педуниверситет: серия посещений вуза для того, чтобы найти тех, кто хочет и может работать в школе. Работники Отдела образования стараются быть везде, где предоставляется такая возможность: на экзаменах, студенческих конкурсах, концертах, соревнованиях, конференциях студентов, чтобы выбрать лучших из тех, кто пойдёт работать в школу.

В районе созданы структуры, которые объединяют молодых специалистов; прежде всего это орган их самоуправления «Совет молодых учителей». Пришедший на работу в район молодой специалист сразу же становится объектом внимания и поддержки Отдела образования. В конкурсе «Учитель года» выделена специальная номинация «Педагогический дебют», с каждым педагогом начальник Отдела беседует о возможном профессиональном и карьерном росте; организуются выездные семинары, курсы, практикумы, тренинги на базах отдыха.

Общеизвестно, как далека вузовская подготовка от того, с чем сталкивается молодой педагог в школе. Поэтому занятия с молодыми ведут только опытные и состоявшиеся школьные практики по направлениям: мировоззренческая подготовка; дидактическая; психологическая; дефектологическая; частнометодическая; воспитательная; подготовка в сфере информатизации образовательного процесса; развитие интеллекта, расширение культурного кругозора.

Кроме того, каждого из молодых учителей информируют о лучших педагогах района и города, которые в форме мастер-класса готовы научить любого из коллег своему многократно опробованному, проверенному и подтвердившему результативность ноу-хау. Приводятся тема, краткое содержание педагогического изобретения, все координаты и средства связи с мастером.

На выездных семинарах молодых учителей консультируют по проблемам классного руководства, анализируют возникшие трудные ситуации, проводятся юридические консультации. Это всё районные мероприятия. А в школах молодому специалисту, идущему на первый в своей жизни урок, вручают хорошую книгу, среди которых такие педагогические шедевры: «Как любить детей» Я. Корчака, «Сердце отдаю

детям» В. Сухомлинского, «Педагогическая поэма» А.Макаренко.

В Чкаловском районе полностью отказались от старой терминологии: нет ни шефов, ни подшефных, ни наставников. Вместо этого — педагоги, оказывающие профессиональную помощь и поддержку. Это — новый стиль отношений. Осталось в прошлом и назначенчество. Никакого формального распределения, прикрепления молодых к опытным, обязаловки. Бывшие «шеф» и «подшефный» сами должны найти друг друга и только после того, как их хорошие отношения сложатся естественным образом, они закрепляются документально.

«А если не сложатся?» — спросил я. — «Если не сложатся — значит будут использованы другие формы, обеспечивающие помощь молодому специалисту, — ответили мне, — но административно прикреплять кого-то к кому-то у нас в районе не принято».

Если отношения сложились, более опытный, предварительно изучив сильные и слабые стороны своего молодого коллеги, разрабатывает **программу его индивидуального выражения как педагога**. Заметим, уважаемый читатель, каждая такая программа дорогого стоит (как и сама идея).

У молодых педагогов здесь родились интересные идеи. Например, предложить ученикам старших классов самим подготовить контрольную работу, а потом, отобрав лучшую, провести её. Или предлагать детям самим разработать план одного из предстоящих уроков и наиболее активным в этом творчестве дать возможность их провести. Ну, и конечно, выявлять лидеров в детских коллективах с тем, чтобы использовать их энергию, а самое главное — природные задатки именно в педагогическом ключе.

В районе планируют проводить фестивали творческих возможностей молодых педагогов. А пока каждому из них мэр города А.М. Чернецкий на форуме молодых педа-

огов Екатеринбурга «Учитель завтрашнего дня» вручал специально подготовленную папку методических материалов «Советы молодому учителю», среди которых — **обращение к учителю директора школы — бывшего узника немецкого концлагеря:**

Уважаемый учитель!

Я один из немногих, кто уцелел, пройдя концентрационный лагерь. Мои глаза видели вещи, которые никто не должен видеть: газовые камеры, построенные учёными инженерами; людей, отравленных высокообразованными врачами; младенцев, убитых квалифицированными медсестрами; женщин, сожжённых выпускниками университетов...

Моя просьба: помогите ученикам стать более человечными!

От эмпирического опыта к его научному осмыслению и участию в исследовании

Специалист Отдела образования Светлана Петровна Тараканова подчеркнула: в программе развития образования Чкаловского района есть задача создать с помощью различных форм мониторинга систему достоверной оценки качества учебных достижений учащихся именно начальной школы. Это позволит объективно оценить динамику развития ребёнка от начала года к концу. Поскольку тестирование в начальной школе в России вообще не используется, то дети, приходя в классы старшей ступени, к этому виду проверки знаний оказываются не готовы, теряются перед любой проверкой, если она проводится в форме тестов. Это общеизвестно.

Тесты для учеников начальных классов школ Чкаловского района создавали в Центре тестирования при Уральском государственном педагогическом университете под руководством кандидата

педагогических наук Марины Юрьевны Мамонтовой. Главное требование, которое предъявлялось к тестам по всем предметам, — обеспечение их валидности. Напомним, валидность — важнейший критерий доброкачественности тестов, характеризующий точность определения исследуемого свойства. Острота ситуации и высокая цена идеи станут понятными, если вспомнить, что главный дефект ЕГЭ в том, что большинство тестов в них именно невалидны или, как справедливо острят, инвалидны.

Нужно сказать, что идея тестирования учебных достижений малышей уже сама по себе инновационна, но в Чкаловском районе она «потянула» за собой ряд других, очень сложных для решения и важных педагогических проблем, которые придётся решать.

Дело в том, что в школах района работают по семи учебно-методическим комплексам: 1) «Школа 2100»; 2) «Гармония»; 3) «Начальная школа XXI века»; 4) «Школа России»; 5) «Планета знаний»; 6) «Классическая начальная школа»; 7) «Перспективная начальная школа». Авторы всех комплексов утверждают, что их системы обеспечивают необходимое развитие детей. Тестирование учащихся начальных классов подтвердило это, но выявило и такой интересный факт: каждый комплекс даёт наилучший обучающий и развивающий эффект по какой-то одной или двум, но не по всем областям знаний. Кроме того, было установлено, что одни дети лучше развиваются на основе одного комплекса из вышеназванных, другие — на основе других. Эти данные нужно интерпретировать, делать выводы, принимать решения по выбору оптимального для тех или иных детей комплекса.

То, что тесты помогают объективно определять уровень учебных достижений детей, — ценно. То, что малыши приобретают опыт тестирования, который им будет очень полезен в классах средней и старшей ступени, — тоже очень ценно. Но нельзя забывать, что тесты по самой своей природе нередко ограничивают креативные возможности детей, а многие малыши — фантазёры, изобретатели, мечтатели, творцы, что становится мощнейшим фактором и источником

развития и что тоже очень ценно. В опыте с тестированием учащихся начальных классов в Чкаловском районе содержится прямой социальный (от учителей страны) заказ науке (дидактам, психодидактам, специалистам по начальному обучению из вузов и институтов Российской академии образования).

Святая наука — расслышать друг друга

Во многих городах страны в последнее время возникла проблема мигрантов. Не обошла стороной она и Чкаловский район Екатеринбурга. Речь идёт о комплексе проблем: языковой, социальной и психологической адаптации к новой культуре, новым привычкам, традициям и обычаям, новым ценностным ориентирам, новым отношениям в коллективе, новому образу жизни в новой стране.

Несомненным лидером в воспитании культуры межнациональных отношений в школе в условиях сложной и противоречивой миграционной политики современной России стала средняя школа № 87 (директор — Наталья Владимировна Смирнова).

Четыре года назад в микрорайоне школы стали селиться мигранты из Закавказья и цыгане, поскольку тут оказалось самое дешёвое жильё в Екатеринбурге. Они привели своих детей в школу. Первая их проблема — незнание русского языка. Привлекли переводчиков из родственников мигрантов: учитель обращался к понимающему русскую речь, а тот уже переводил сказанное на родной язык ребёнку. И также с родителями детей. Естественно, поначалу ребяташки чувствовали себя неуютно в новом для них мире.

«Читать теорию и методологию формирования толерантного сознания детей

было некогда, да и доступных книг не было. А делать что-то срочно было нужно. И мы начали со здравого смысла, анализа эмпирического опыта на основе наблюдения за детьми, — рассказывает директор. — Важно, чтобы приехавшие жить в Россию дети цыган, армян, азербайджанцев, сухоров, таджиков, чеченцев, кумыков не чувствовали себя ущербными. Мы вспомнили, что все они великолепные певцы и танцоры, многое умеют делать руками. Им дали возможность проявить себя в этом публично. И они буквально расцвели. Русские ребяташки отнеслись к приезжим хорошо, тепло. Так что межнациональных конфликтов среди детей не было.

Позднее в рядом находящийся военный городок перевели большую группу военно-служащих-таджиков (российское гражданство у них уже было, а гражданство родственников оформлялось). Почти никто не знал русский язык. А ведь без знания русского языка невозможно организовать главное — учебную деятельность. Так началась специальная работа педагогов по обучению детей мигрантов русскому языку как иностранному в условиях билингвальной среды. Уже позднее, когда эта сложная работа началась, мы обучали всех детей толерантному поведению на основе идеи бесконфликтного взаимодействия».

И заметим, всё это происходило в школе, где в некоторых классах... до 50%(!) учеников были дети мигрантов. Всякий ли директор взялся бы решать такую проблему?

Так же вдумчиво работали с детьми мигрантами и в средней школе № 59 Чкаловского района (директор — Елена Борисовна Чурикова). Тут тоже сложный микрорайон, но к вышеназванным проблемам добавилась ещё и криминальная. И сколько сил стоило объединить ещё недавно враждовавшие группировки для участия в игресоревновании «Папа, мама, я — спортивная семья», в какой-то мере обеспечить их примирение ради детей.

Средняя школа № 197 (директор — Татьяна Григорьевна Мурзина) находится в центре, в престижном микрорайоне с очень дорогими квартирами. Рядом — гимназия, лицей и школа художественно-эстетической направленности, а 197-я — это обычная общеобразовательная школа. Родители, видя, что в школе дети мигрантов, забирали своих детей в другие школы. А учителя, логопеды 197-й терпеливо обучают приезжих детей русскому языку по методике детсада и затем включают их в полноценный образовательный процесс. И тем самым постепенно меняют отношение жителей микрорайона к школе.

Анализ образовательно-воспитательной работы школ Чкаловского района с детьми мигрантов показывает, что своими успехами в решении сложной проблемы толерантности школы обязаны принципу, сформулированному ещё А.С. Макаренко: формирование и развитие коллектива детей в их совместной деятельности.

Подготовлены методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений всех видов и типов, их заместителей, учителей, воспитателей детских садов, педагогов дополнительного образования по этой сложной и деликатной проблеме. В солидном сборнике даны определения понятий «иностранец», «лицо без гражданства», «временно пребывающий в РФ иностранец», «постоянно проживающий в РФ иностранец», «вынужденная миграция», «субъекты вынужденной миграции (вынужденные мигранты)», «вынужденный переселенец», «беженец», «лица, ищущие убежища на территории РФ», «внутриперемещённые лица», «внешняя трудовая миграция», «незаконная миграция», «разрешение на временное проживание», «вид на жительство» и т.п., рекомендации по работе с детьми мигрантов в адаптационный период (отдельно для детских садов и школ); предлагаются содержание

и формы изучения русского языка и русской культуры, методики самообразования (и всё это по возрастным группам). Специальные разделы посвящены юридическим аспектам приёма детей мигрантов в детсады и школы, организации для них учебного процесса. Авторы этого очень полезного для школ России сборника Т.С. Онохова, О.И. Калинина, Н.В. Подрабинок, М.И. Ягодникова, И.Р. Ваисова — работники Отдела образования Чкаловского района.

Кроме того, городским Управлением образования издана солидная брошюра «Толерантность в образовании: опыт образовательных учреждений Екатеринбург», в которую вошли:

- Педагогический проект средней школы № 87 «Школа — центр воспитания толерантности и развития поликультурного образования», за который автору Г.М.Петровой присвоено звание «Лидер в образовании 2007» и выдана денежная премия по итогам городского конкурса инновационных проектов (Галина Михайловна Петрова — заместитель директора школы по... правовому регулированию. Возьмём на заметку эту новую для российских школ должность в штатном расписании);
- План работы с учащимися с билингвизмом (двуязычием) по формированию лексико-грамматических категорий и развитию связной речи (школа I ступени). Авторы — учителя-логопеды Т.А. Альтман, Н.А. Лапшина и И.А. Путилова;
- Программа факультативного курса «Русский язык как иностранный для детей-мигрантов, не владеющих или плохо владеющих русским языком (5–8-е классы)». Автор — учитель русского языка и литературы И.Н. Данилушкина;
- Программа социально-психологического тренинга для подростков из семей беженцев по повышению уровня толерантности «Всё в твоих руках». Автор — психолог О.В. Зыбина. (План и программы выполнены работниками средней школы № 87.)

Сборник полезен и тем, что, кроме собственно управленческих документов, программ, содер-

жит и методические разработки занятий. Вот лишь один интересный фрагмент.

Занятие № ...

Рассаживаем детей в круг.

Упражнение «Добрый день, шалом, салют!»

Подготовка. Для каждого участника готовим карточку, где написано слово «**здравствуйте**» на разных языках (в том числе и на языках, на которых говорят участники группы). Карточки складываем в мешочек. Детям других национальностей предлагаем пополнить наш мешочек. Они пишут на своём языке слово «Здравствуйте».

— Ребята, а сейчас каждый вытащит по одной карточке, не глядя. Пусть каждый по очереди приветствует своего соседа слева именно так, как написано в полученных листочках, например: «Hello, Света!», а Света отвечает: «Shalom, Ахмед!».

Обсуждение. Понравилось ли вам приветствовать друг друга на разных языках? Всем ли удалось вспомнить имена друг друга?»

В школах района разработаны программы развития, инновационные, исследовательские проекты по воспитанию культуры межнациональных отношений в школе в условиях сложной и противоречивой миграционной политики современной России; предупреждению экстремизма, ксенофобии в сознании детей.

Представленное в этом разделе может показаться разумным, взвешенным, просто хорошей текущей педагогической и управленческой работой людей. Но не будем забывать, что в сути описанного лежит сложнейшая и острейшая для ряда городов и школ России проблема формирования толерантного сознания нынешних и будущих граждан России.

Такой демографической ситуации не было ни в одной европейской стране. И толерантность не сводится к примитивному и унижительному для всех понятию «терпимость», это сложное явление, характеризующее только поликультурное, цивилизованное гражданское общество, к которому стремится наша страна. И основана толерантность на мудрой идее, высказанной когда-то в стихах Б.Ш.Окуджавы, вынесенной в название раздела.

Творчество, системность и ответственность

Начальник Отдела образования — Татьяна Сергеевна Онохова — руководитель, о котором говорят: «Это — личность!». Она была приглашена на должность из другого района (была там директором школы) в 2003 г., когда в Чкаловском за год сменилось три начальника Отдела, и шла она в район, который по уровню развития образования называли депрессивным.



Т.С. Онохова

В своей работе Татьяна Сергеевна видит три главных, существенных направления: системное видение каждой проблемы, задачи, функции, предмета рассмотрения, решения; личное творчество управленца; личная ответственность за результаты.

Организовала «Фестиваль творческих возможностей педагогов», наиболее ярким событием которого был финальный концерт, идеи которого принадлежат самой Татьяне Сергеевне (сюжет — о жизни школы на основе известной кинокомедии «Служебный роман», где начальник Отдела играла роль

«Мымры»). Она не боялась, что над ней будут смеяться, ей удалось вывести на сцену почти всех руководителей школ и многих учителей — участников этого фестиваля. «У людей тогда было приподнятое настроение (в зале были почти все педагоги района) и появилась вера в положительные изменения в работе, — рассказывали мне участники фестиваля. В этом году фестиваль готовится на сцене Театра музыкальной комедии.

В Отделе образования все понимают, что школам сначала нужно создать условия, и только тогда у работников Отдела возникает право контроля. Обеспечивая кадровые, научно-методические, финансовые, материальные условия, тут помнят и не принижают роль нормативно-правовых условий. Татьяна Сергеевна ввела требование: какая бы проблема, задача, вопрос ни готовились, ни решались, сначала изучаются все законы, подзаконные акты, постановления, решения, приказы, рекомендации, на основе которых что-то будет планироваться, разрабатываться. Это хорошее правило позволяет при всех действиях оставаться в правовом поле, что говорит об управленческой культуре работников Отдела.

Отдел образования Чкаловского района Екатеринбурга создал свой **стандарт информационного обеспечения**, в котором названы все виды информации, предоставляемые школами, приведены формы и время её предоставления на предстоящий учебный год. Всё это согласовано с директорами школ и одобрено ими, оценены временные затраты на подготовку каждой информации. В стандарте названо также, кто обрабатывает эту информацию и предоставляет соответствующий анализ. Всё это повторено в годовой циклограмме, проверенной на реалистичность и степень нагрузки с помощью ленточной диаграммы Ганта. Школы, таким образом, до начала учебного года знают, что, кому, когда, в каком виде они предоставляют, а потому директора заранее могут спланировать этот необхо-

димый вид управленческой работы и выполнить её в удобное для себя время. Никаких проверок сверх объявленных и согласованных со школой, ни одной справки или информации сверх того, что обозначено в стандарте, в начале учебного года ни один сотрудник Отдела даже просить от школы не может.

Для оказания помощи школам в управлении Отдел часть информации поместил на своём сайте, часть передаёт школам на компакт-дисках. На одном из них — специально разработанные правила (в форме рекомендаций) ведения всей школьной документации (личные дела, классные журналы, дневники, приказы, книги учёта, документы об образовании и т.п.).

Важную роль в создании условий оптимального функционирования и развития образования в Чкаловском районе играет Глава администрации района **Елена Анатольевна Ширина**. В прошлом она — учитель истории: «Главная моя забота в работе — о школах, учителях и детях моего района».

Создав условия, в Чкаловском районном Отделе образования должное внимание уделяют и управленческой функции контроля:

«Мы следим за тем, чтобы контроль за любым аспектом работы школы был компетентным по сути и интеллигентным по форме, а значит полезным. Некоторые школы переводим в режим самоконтроля на какое-то время. Но до этого уровня доверия нужно дорасти. Следим за рекламациями (за жалобами, протестами, возражениями), если они возникают в ходе контроля или по итоговым оценкам проверяющих. Обратная связь для нас важна при выполнении любой функции управления, тем более — после контроля.

И наконец, мы исходим из принципиального постулата: «Контроль — это та услуга, которую управленец должен оказывать своим подчинённым, сотрудникам, коллегам — так считает начальник Отдела Т.С. Онохова».

В опыте образовательной системы Чкаловского района Екатеринбурга нет ничего случайного, сиюминутного, нет погони за модой, конъюнк-

турщины или вкусовщины: всё, что сделано и делается — результат взвешенного, продуманного, последовательного управления: есть мотив, есть цель, есть средства и план реализации цели.

«Откуда черпаете силы и оптимизм для работы?» — спрашивал я. — «Ведь жизнь сейчас сложная, и проблем очень много». Обобщённый ответ дала Татьяна Сергеевна: «Я и мои коллеги помним о том, что **пока мы ругаем жизнь, она... проходит**».

В последнее своё пребывание в Екатеринбурге я спросил у Татьяны Сергеевны: «Ну, вот бюджетные деньги на развитие образования стали выделять. Как планируете ими распорядиться: всем поровну или тем, кто предложит лучшие проекты, идеи развития?» Она ответила:

«Конечно, я — за развитие, и только там, где для этого созданы условия. Но сначала нужно обеспечить полноценное функционирование школ. И в этом смысле все они для меня равны. Вот мы взялись за переоборудование и переустройство организации питания в школьных столовых, чтобы в них было уютно и можно было вкусно и цивилизованно поесть. Я имею в виду, как у вас в Москве у Е.А. Ямбурга: супницы на каждом столе, шведский стол, бар со свежавыжатými соками, автоматы с кислородным коктейлем. Затем мы взялись за спортивные залы, потом за актовые, затем за школьные фасады и так далее, все школы, шаг за шагом...». **НО**