

КУЛЬТУРНОЕ ДЫХАНИЕ

«провинциального поля» образования

Об идеях и начале реализации проекта «Повышение профессионального мастерства и гуманитарной культуры педагогов», инициированного Научно-исследовательским центром гуманитарных образовательных технологий Волгоградского государственного социально-педагогического университета, мы писали в «Народном образовании» (см.: НО. 2008. № 1). Программа проектной работы завершается. Основная её цель — создание и внедрение в практику гуманитарной модели непрерывного образования педагогов. Сегодня можно говорить о существенных результатах, о видимых контурах новой образовательной среды, о серьёзных изменениях в жизни педагогов, детей и родителей. Проект позволил пересмотреть содержание и структуру управления системой внутрифирменного образования педагогов. Об этой системе и управленческих проблемах, связанных с ней, а также о некоторых итогах проектной работы педагогов Светлана Владимировна Белова беседует с Петром Викторовичем Митяшовым, начальником отдела образования администрации Новониколаевского района Волгоградской области. Этот руководитель хорошо известен за пределами его края, совмещающий в себе образы менеджера, педагога, психолога, поэта, учёного. Редкое сочетание разных способностей и замечательных качеств.

• гуманитарная культура педагога • проект • оценка результатов проектной работы • управление образованием

Снега налево, снега направо... Это если в январе сюда приедешь. А если летом, то — подсолнухи налево, подсолнухи направо... Новониколаевский, «самый сельский» из сельских, самый дальний из отдалённых от областного центра район Волгоградской области. Один из провинциальных уголков нашей Родины.

К провинции обращался своей мыслью А.И. Солженицын: «Станет или не станет когда-нибудь наша страна цветущей — решительно зависит не от Москвы, Петрограда, Киева, Минска, а от провинции. Ключ к жизнеспособности страны и к живости её культуры — в том, чтоб освободить провинцию от давления столиц, и сами столицы,

эти болезненные гиганты, освободились бы от искусственного переотягощения своим объёмом и необозримостью своих функций, что лишает и их нормальной жизни... Вся провинция, все просторы Российского Союза вдобавок к сильному (и всё растущему по весу) самоуправлению должны получить полную свободу хозяйственного и культурного дыхания».

Это очевидно: жизнеспособность страны зависит от свободного жизнетворчества провинции. Ну, а сила самой провинции, очевидно, зависит от «свободы культурного дыхания» сельской школы. Такую свободу почувствовали педагоги Новониколаевского района несколько лет назад, когда им представилась

возможность включиться в региональный социально-образовательный проект «Повышение профессионального мастерства и гуманитарной культуры педагогов»...

С.Б.: Уважаемый Пётр Викторович, Вам, конечно же, знакома позиция Александра Исаевича Солженицына, который, указывая на «болезни» нашего общества, призывал обратить внимание на провинцию. Он полагал, что «путь выздоровления — с низов». А если эту формулу применить к образованию? Скажите откровенно: что может сегодня отдельно взятый район без чёткого директивного руководства сверху? Насколько свободна сегодня провинциальная (говорю недвусмысленно) система образования от «столичного» и «областного» влияния (или давления)?

П.М.: Если говорить о выздоровлении образования, то в таком случае надо чётко понимать, от чего лечиться. Для кого-то большая проблема — ЕГЭ, для кого-то — несовершенство учебников, а кто-то не знает, как избавиться от обвала инструкций и рекомендаций сверху. Тем не менее, это не те «болячки», от которых зависит судьба нашего образования или успех его модернизации. Главная проблема образования, собственно педагогическая проблема, — в самом педагоге. Тот, кто должен воспитывать личностные механизмы в человеке, непрерывно восходить к вершинам педагогического мастерства, быть примером творческого отношения к делу и духовно-нравственного отношения к жизни, продолжает находиться в зоне *социального риска*. Это состояние характеризуется ухудшением социально-психологического самочувствия учителя, кадровыми потерями в школе, старением учительского корпуса и разрушением корпоративной культуры. Иными словами, проблема современной школы не столько в модернизации её структуры, сколько в «перевороте» коллективного педагогического сознания. И в этом состоянии мы просто обязаны выздоравливать без ожидания указаний сверху. Уверен — все прогрессивные, интересные пред-

ложения и начинания могут рождаться сейчас именно на муниципальном уровне.

Никакого давления со стороны федеральных или областных структур в этом направлении нет, так как все директивы, в основном, обращены к структурным реформам: реструктуризации сети, изменениям способов финансирования и системы контроля. То есть непосредственно профессиональной деятельности педагога они не касаются.

С.Б.: Снова вспомню Солженицына. «...учителей забросили за край прозябания, в нищету; из мужчин, кто мог, ушли с учительства на лучшие заработки. А ведь школьные учителя должны быть отборной частью нации...». Возможно, слова писателя уже утратили свою остроту. За последние несколько лет много сказано о повышении престижа учителя. И вроде бы многое для этого делается... Но как можно уронить престиж, если сам педагог не позволит это сделать? Что Вы думаете по этому поводу?

П.М.: Педагог не позволит уронить престиж, а случайные люди в педагогической профессии — позволят. Школа — живой организм, она часть общественно-политической, социально-экономической жизни, и многое, что в ней происходит, зависит от того, что происходит вокруг неё. История эта давняя. Ещё Ф.М. Достоевский в своих дневниках писал: «На учительское место у нас большей частью приезжает теперь молодой человек, хотя бы даже и желающий сделать добро, но не знающий народа, мнительный и недоверчивый; после первых, иногда самых горячих и благородных усилий быстро утомляется, смотрит угрюмо, начинает считать своё место за нечто переходное к лучшему...». В прошлом столетии учитель был носителем ярлыка пресловутой социальной прослойки, затем — комплекса противопоставления себя «этой стране», который мы не изжили и поныне, далее наступило время так называемой «тельцекрации»,

когда учитель ассоциировался с неудачником, неспособным адаптироваться к новым экономическим условиям. Всё это привело к тому, что в педагогические вузы поступают далеко не лучшие выпускники, а те середнячки, которые таковыми оставались в институтах и таковыми возвращались на работу в школы. И вот с этого момента дело, конечно, уже не в заработной плате, потому что сложился определённый контингент работников, которым сколько ни заплати, они не станут работать лучше, а всякое повышение заработной платы будут воспринимать как должное, как «недоплаченное ранее». Как, впрочем, и сохранились те, кто за семь тысяч работал как за двадцать. И наша задача сегодня — сохранить, стимулировать, мотивировать тех учителей, которые работают над становлением себя как профессионала, а не заняты, скажем так, видами из окна.

С.Б.: В век «гламуризации» общества в образовании тоже не всё в порядке с гармонией внутреннего и внешнего. На Ваш взгляд, не рекламируются ли сегодня многие инновации, проекты во имя внешней глянцевої показушности, о которой говорит М.М. Поташник?

П.М.: Да, сейчас в обществе нет должной грани «между постом и карнавалом». Недавно на канале «Культура» шёл очередной выпуск «Культурной революции». Уважаемые участники программы спорили, нужно ли быть человеку наглым. И вот один из главных героев программы говорит о том, что наглыми были и Есенин, и Пушкин, и... Христос. Вы думаете, кто-нибудь почувствовал себя оскорблённым? Ничего подобного! Я к чему это говорю? Нам надо перестать участвовать в карнавалах, где лучший костюм определён ещё до того, как он сшит. В этом случае мы имеем дело как раз с наглостью в чистом виде. Так мы можем дойти до дискуссии о пользе совети, чести, сострадания. Вообще, когда идёт речь о профессиональных конкурсах, я чётко осознаю, опять же выражаясь словами Достоевского, «фальшь первоначальной постановки самого дела». Ведь это не конкурс фрезеровщиков, не состязания бегунов, где критерии чётко определены. Вот как раз на этой неоднозначности и можно сделать себе имя, пусть ненадолго и «с помощью».

Позиция М.М. Поташника по отношению к псевдоинновациям близка многим моим коллегам. Но если бы дело ограничивалось грантами или другими конкурсами, ещё куда ни шло. Но и на предметных олимпиадах, и на фестивалях ученических проектов мы часто имеем дело с всё той же наглостью и недобросовестностью. У В.И. Слободчикова есть такое определение образования: «...это путь и форма становления целостного человека, обретение им образа человеческого в пространстве культуры и во времени истории». Сами понимаете, что гуманитарная культура учителя, его восхождение как профессионала не может ни рождаться, ни утверждаться на таком уровне и таких мероприятиях.

С.Б.: Есть такая мудрость: можно привести коней к водопою, но нельзя заставить их пить воду. Как нужно перестроить систему муниципального управления, чтобы учителям самим хотелось «пить» из новых источников знаний и опыта?

П.М.: Без диалога как технологии ничего перестроить нельзя. А управление, если его понимать как администрирование, прямое воздействие, никакого диалога не предполагает. Поэтому система управления тоже должна быть гуманитарной, т.е. той системой, при которой важнейшая ценность — человек, с его системой взглядов и индивидуальным процессом развития. «Гуманитарное управление» по своей сути и по содержанию является диалогом руководителя с подчинёнными, это «диалогическое управление». Метод диалога предполагает *не принуждение, а побуждение*. Он означает делегирование полномочий сверху вниз, рост инициативы снизу вверх, систему чётких договорённостей между участниками образовательного процесса, открытость целевых установок, прозрачность результатов и коллегиальное решение организационных проблем.

К сожалению, многие управленцы сферу образования продолжают воспринимать, по определению В.И. Слободчикова, как «простую совокупность учебно-воспитательных учреждений, совокупность властных органов, удерживающих эти учреждения друг с другом». Такой подход превращает образовательное пространство в «набор атомизированных мест образования, уничтожая их единство и непрерывность».

У Л.И. Фишмана есть лаконичная формулировка одной из задач органа управления образованием, звучит она примерно так: «сформировать механизм перевода запросов в заказ». Механизм управленческой поддержки лично-профессионального развития педагогов — в стимулировании инициативности, в привлечении к соуправлению, в непрерывном внутрифирменном повышении квалификации, во взаимообучении. И здесь необходима целостная система, позволяющая объединять все эти элементы управленческой поддержки. Такой системой и объединяющей деятельностью в нашем районе стал *региональный социально-образовательный проект «Повышение профессионального мастерства и гуманитарной культуры педагогов»*.

С.Б.: А можете сформулировать конкретные результаты, итоги проектной работы? Заодно поделитесь, как вы измеряли, фиксировали их? И можно ли непредвзято оценить самих себя? А то ведь ситуация часто возникает интересная: мы сами задумываем нововведение, проводим, сами себя проверяем и сами себя хвалим...

П.М.: Можно результаты обозначить языком цифр. Например, на начало проекта в районе было девять учителей высшей квалификационной категории, сейчас — 58. В настоящее время около ста материалов педагогов опубликовано в различных журналах и сборниках, издаются книги. Так, недавно в издательстве «Глобус» вышел сборник «Современной школе — современный урок». Это опыт работы 17 учителей одной

только школы рабочего посёлка Новониколаевский. Ещё шесть лет назад такого не было, как говорится, и близко. Если до 2006 года педагоги Новониколаевского района никак не были отмечены на профессиональных конкурсах областного уровня, то на сегодня 10 учителей — победители и призёры целого ряда профессиональных конкурсов областного и всероссийского значения, пусть это и звучит как противоречие сказанному о конкурсах. Для меня это свидетельство того, что мы можем побеждать в непростых условиях.

Ещё один факт. Если в первые годы реализации проекта в год курсовую переподготовку проходили 40–50 педагогов, то последние два года таковых более ста человек. Улучшились результаты ЕГЭ. Средние баллы по району в 2011 году — выше средних областных по математике, русскому языку, физике, истории, обществознанию. Процент не получивших аттестат о среднем образовании снизился с 9% (2009 г.) до 4% (2011 г.) На иной уровень вышла исследовательская деятельность школьников и педагогов. В настоящее время в районе 12 школ, в которых реализуются два региональных эксперимента, пять проектов муниципального уровня и десятки — внутришкольных. Например, ученики 1-й средней школы в прошедшем учебном году приняли участие в 48 различных конкурсах и фестивалях областного и всероссийского уровней, заняв при этом 98 призовых мест.

Но не об этом хотелось бы говорить. Главное, меняется отношение учителя к самому себе как к человеку и профессору. Если на первом этапе реализации проекта мы отслеживали каждый наш шаг на издательском, творческом, «олимпиадном» уровнях, то сегодня орган управления образованием даже не владеет в полной мере информацией об участии педагогов и школьников в творческой и образовательной жизни области. Школы самостоятельно, без принуждения

«сверху» захвачены этой работой. Это им интересно и это, к тому же, создаёт здоровую конкуренцию среди образовательных учреждений. Организовала одна школа на должном уровне фестиваль читателей, другая проводит военно-патриотическую игру... Стало традицией приглашать педагогов и детей из других школ в свою школу на различные мероприятия (тренинги, творческие встречи), в гости.

Да, есть результаты, которые можно измерить, отследить, в первую очередь, эмпирически: наблюдением, опросом, анкетированием, проективными тестами. В прошедшем году на Рождественских встречах у нас была ёлка пожеланий, на которую учителя вешали красочные шары с запиской «Моя проблема как педагога». В этом году мы с удовольствием отметили, что некоторые проблемы перестали таковыми являться. Но результаты внутренних изменений педагога поддаются измерению не сразу. Конечно, здесь не применимы слова «все», «поголовно», есть проблемы в коллективах, есть проекты, которые буксуют. Но «вкус работы» уже обозначен, и залог успеха — те учителя, которые этот вкус знают, которых, как в песне Бориса Гребенщикова, «теперь уже не остановить». Стали проявлять инициативу школы, которые, в некотором смысле, «спали», жили как-то особнячком. Сейчас руководители и педагоги многих из них начали интересные проекты (например, проект Куликовской школы «Письма о главном», объединивший детей, выпускников и интересных людей нашей страны).

Что касается взгляда со стороны... В рамках реализации проекта к нам трижды приезжал В.И. Слободчиков. В рамках проектной работы у нас сложились творческие связи с Образовательным центром № 109, в котором наши педагоги проходили стажировку. Положительное экспертное мнение В.И. Слободчикова и Е.А. Ямбурга по поводу нашего проекта — это тоже аргумент. Или, в 2009 году на базе Волгоградского педагогического университета была проведена межрегиональная научно-практическая конференция «Гуманитарная культура современного педагога: от знания к действию». Особое внимание на этой конференции было уделено нашему проекту. Более половины выступающих на пленарном заседании составили наши педагоги, чьим опы-

том заинтересовались преподаватели университета. В данном случае интерес даже важнее похвалы...

С.Б.: Свобода педагогического творчества... Насколько эта свобода реальна в ситуации всеобщей «егэшной гонки вооружения» знаниями? Помог ли социально-образовательный проект «Повышение профессионального мастерства и повышение гуманитарной культуры педагогов» решить какие-то проблемы, связанные с «освобождением» учителя от всякого рода зависимостей? Насколько я понимаю, эта зависимость, боязнь сделать шаг влево, шаг вправо у педагогов была. Или я ошибаюсь?

П.М.: Эта зависимость в ряде случаев и останется. Ведь что такое низкий результат на ЕГЭ? Или десяток выпускников, вышедших из школы со справками? Говоря языком нормативов и инструкций, это неосвоение образовательного стандарта, а следовательно — невыполнение педагогом своих должностных обязанностей. Думаю, суть дела не изменится, как бы кто к ЕГЭ ни относился.

Проект, работа в нём освобождают от зависимости иного рода: от «методичек», которые в изобилии представлены в книжных магазинах, от учебников, которые часто декларируют не просто спорные вещи, но и отрицают очевидное. Вот пример. Один из учебников по истории России XX. Период 1917–1927 годов вынесен в раздел с названием «Россия в поисках перспектив». Это, оказывается, в поисках перспектив разрушались храмы и осквернялись святыни. В Одессе за один день было расстреляно 500 сестёр милосердия, лечивших белых офицеров: чего не сделаешь ради перспектив! И вот параграф «Духовная жизнь». Цитирую дословно: «..потихонечку отмечали Пасху, крестили детей... Вот, правда, венчаний было всё меньше и меньше...». Особенно удивительно

это «потихонечку». Продолжаю. Проект освобождает от страха посещения урока администрацией или родителями, от заниженной самооценки, от страха самих детей (и такое бывает!), от пресловутого — «моя хата с краю...». Во время стажировки педагогов в Москве занятие с ними провёл преподаватель Щукинского театрального института, режиссёр театра им. Вахтангова Владимир Владимирович Иванов. Тема занятия — «Как побороть страх выступления перед публикой». Вне проекта такая встреча и такой урок были, наверное, невозможны.

С.Б.: Модернизация образования подразумевает и серьёзные изменения системы повышения квалификации. Сегодня всё больший интерес вызывает модель внутрифирменного образования. У вас в районе, в рамках проекта, разработана и реализуется такая модель. В чём её особенность, отличие от других? Насколько она эффективна?

П.М.: Система повышения квалификации педагогов часто даёт сбой и нуждается в серьёзных преобразованиях. Прежде всего это происходит потому, что дополнительное профессиональное образование носит главным образом предметноцентричный характер. Оно не учитывает не только изменения, происходящие в обществе и сознании учителя и ученика, но и, как ни удивительно, само предназначение педагога. Достаточно популярна модульно-накопительная система. К числу новшеств можно отнести использование проектной методики на курсах повышения квалификации, так называемые *арт-педагогические* приёмы при обучении педагогов. Тем не менее, все названные пути решения проблем — весьма родственны. Во-первых, они предложены «сверху». Во-вторых, они именно предложены, а не выработаны самой педагогической средой в зависимости от потребностей. А потребности, например, у педагогов областного центра и педагогов сельского поселения часто разные. А потому виден весь абсурд такого заключения о результатах курсовой подготовки: «...нам удалось решить проблему ИКТ-ком-

петентности педагогов: более 85% из них не только получили базовую подготовку, но и овладели компьютерными технологиями проектной деятельности, научились применению ИКТ в урочно-предметной, управленческой деятельности...». То есть сам учитель, его видение перспективы своего профессионального мастерства и личностного роста по большому счёту не учитываются.

Особенность нашей модели повышения профессионального мастерства — в поисках новых форм сотрудничества представителей педагогической науки и практики; в освоении корпоративной модели повышения квалификации педагогов; в введении нового компонента содержания дополнительного образования учителя; в создании нового типа образовательной среды, отличающейся широкой сетью горизонтальных связей, стимулированием процессов профессионально-личностного саморазвития и участия в управлении развитием образовательных учреждений. Проще говоря, это выращивание учителя на муниципальном уровне, когда система повышения квалификации, её методы и подходы будут определены в самой педагогической среде. Если сейчас есть потребность в психологических тренингах и стажировках в лучших школах Москвы, то мы будем заниматься этим, а не конспектировать лекции. Если вопрос имиджа учителя волнует педагогов больше, чем ИКТ-компетентности, то мы в Доме моды слушаем Вячеслава Зайцева или в клубе «Сферы» изучаем работы А.А. Биязевой и Л.М. Митиной.

С.Б.: Сегодня многих руководителей образовательных учреждений волнует проблема командообразования. Известно: команда — это группа людей, объединённых целью создания какого-либо продукта. Есть мнение, что команд сегодня в трудовых коллективах мало, а вот «тусовок» хоть отбавляй. Известно опять же: «тусовка» — группа людей, объединённых целью потребления какого-либо продукта. Можно ли, в связи с этим,

сказать, что коллективы большинства образовательных учреждений — это и не «тусовка», но ещё и не «команда»? Накоплен ли в районе опыт решения проблемы командообразования? Как этот вопрос решается в рамках проекта?

П.М.: Команду, на мой взгляд, отличает наличие системы ценностей, способов деятельности и взаимодействия, сложившихся в конкретной организации, и работа в пространстве этих ценностей. Лучший способ создания команды — это формирование общей системы ценностей. Ведь важно не только то, чему и как учатся отдельные педагоги, но и то, насколько эффективно они используют свои знания в командной работе. Корпоративную культуру большинство исследователей понимают как систему общих установок, которую принимают и разделяют члены данной организации. Следовательно, формирование корпоративной культуры — прямой путь к созданию команды. В связи с этим мы постоянно диагностируем собственную организационную культуру, отвечая на вопросы: каких людей привлекает педагогическая деятельность? На какие ценности преимущественно они ориентируются? Что служит основой их профессиональных отношений? Какой стиль руководства они используют?

В школах, думаю, нет того, что мы называем «тусовками», а команды есть, хоть их и очень мало, потому что организационно-управленческие задачи по их формированию — весьма непростые: создать насыщенную поликультурную среду, в которой возможно формирование гуманитарной культуры педагога; научить учителя эффективно использовать в своей профессиональной деятельности собственный психофизический аппарат; стимулировать и развивать творческую инициативу учителей в условиях создания в школах саморазвивающихся, творческих групп. Собственно, именно с создания творческих групп в отдельных школах и стала возможной реализация проекта в нашем районе. Эти педагоги, их на весь район было около тридцати, первыми выехали на стажировку в Москву, первыми получили билеты педагогического сообщества «Сферы», первыми сказали: «Я развиваюсь и работаю по-другому». Творческие группы стали тем аккумулятором и генератором идей, вокруг ко-

торых и стали создаваться команды. Те директора школ, которые оценили перспективность этого процесса и сумели стать единомышленниками учителей, поступили стратегически мудро. Так, средняя школа № 2 рабочего посёлка Новониколаевский — это ресурсный центр, региональная экспериментальная площадка «Школа авторского образования», школа профильного уровня. На её базе работает «Школа молодого учителя», разработаны авторские программы, создан Зал русской культуры, реализуются замечательные проекты по здоровьесбережению и духовно-нравственному воспитанию. Это сделано всего за шесть лет. Без сплочённой команды такой результат невозможен.

В рамках гуманитарно-антропологической модели корпоративного обучения учителя осваивают командные методы работы в коллективе и деятельности по соуправлению инновационным развитием своего образовательного учреждения. Задачи, которые стоят перед учителями, решаются посредством проведения психологических тренингов по командообразованию, организации стажировок в лучших школах Москвы и Санкт-Петербурга, закрепления за конкретными школами определённого аспекта деятельности по командообразованию, изменения алгоритма проведения педагогических советов, системы собеседования представителей органа управления образованием с педагогическими коллективами, реализации мини- и макропроектов и пр.

Очевидна также необходимость обращения педагогов к психотехнике и психотерапии, раскрывающим пути развития сознания (и самосознания), становления человеческой целостности. Только изучив в полной мере себя как «инструмент» организации педагогического процесса, учитель способен овладеть гуманитарными технологиями, в которых нуждается современная школа, и реально решать задачу повышения качества образования.

С.Б.: Пётр Викторович, а что Вы скажете о стратегии муниципального уровня управления образованием, о Вашей стратегии (или стиле) руководства?

П.М.: Анализ управленческой деятельности на муниципальном и школьном уровнях позволил сделать выводы о необходимости перестройки такой деятельности. В качестве стратегически важных вопросов, которые необходимо решить, я бы назвал укрепление обратной связи с субъектами управления; развитие и совершенствование системы повышения квалификации педагогических кадров; создание единой информационной системы и научно-методической поддержки развития образовательных учреждений; развитие и стимулирование в школах командной работы.

В.И. Слободчиков выделяет три разных способа организации и управления образовательной средой в зависимости от типа связей, её структурирующих: «среда, организованная по принципу единообразия», «среда, организованная по принципу разнообразия», и «среда, организованная по принципу вариативности (как единство многообразия)». Здесь связи и отношения имеют «кооперирующий характер», происходит объединение ресурсов при развитии как отдельного учителя, так и образовательной системы в целом. Именно в такой организации управления мы, и я в том числе, видим будущее нашей работы.

С.Б.: Вопрос об идеологии в образовании. Должна ли быть какая-то особая идеология образования как некая «новая религия»? Как Вы думаете, нужно ли её разрабатывать, или пусть она складывается естественным образом?

П.М.: Я бы не стал в один ряд ставить религию и идеологию. Огромное влияние на меня в человеческом и профессиональном отношении оказали работы священника Александра Шмемана. Так вот он пишет, что идеология всегда обращена к массе.

«Цель, сущность религии в том, чтобы, найдя Бога, человек нашёл бы себя, стал собой. Цель и сущность идеологии в том, чтобы подчинить себе без остатка человека, чтоб человек стал исполнителем и слугой идеологии». Я бы сказал, что нужны новые перспективы развития образования. И здесь тоже есть настольная книга — работа В.И. Слободчикова «Антропологическая перспектива отечественного образования».

С.Б.: «Строитель коммунизма», «гармонично развитая личность», «человек культуры», «конкурентоспособная личность»... Школа всегда ориентировалась на определённый культурно-воспитательный идеал. Не кажется ли Вам, Пётр Викторович, что дальше декларирования и пафоса дело не идёт? По мере совершенствования педагогических технологий не убавляется количество инфицированных социальными болезнями молодых людей. Об этом подробно раскрыто в книге А.Ю. Акопова «Свобода от зависимости. Социальные болезни общества». Автор, психиатр с большим стажем работы, рисует социальный портрет нашего современника, основной характеристикой которого является клинический инфантилизм. Такой человек — продукт инфантильного общества, для которого характерны социальная апатия, усталость (пришедшая на смену массового энтузиазма), немотивированная агрессивность, падение инициативы, иждивенчество, рост безудержного стремления к получению удовольствий. Что Вы думаете по этому поводу?

П.М.: Мне близки и понятны многие внешне резкие, но, по сути, верные высказывания целого ряда учёных по этой проблеме. Например, И.А. Колесникова на «круглом столе» в Ульяновске сказала то, что у всех на языке: «Сегодня многие опытные и знающие педагоги продолжают транслировать «педагогический маразм», хорошо это осознавая, но не останавливаясь». Буквально недавно видел сокрушённую учительницу, которая портфолио педагога противопоставляет следующее:

«Я столько лет проработала!» Всегда в похожих ситуациях вспоминаю героя Шукшина: «Да я вечный стахановец!» Эта ситуация ещё раз доказывает актуальность, социальную направленность и жизненную необходимость нашего проекта. Не изменится учитель, так и будем дальше «переставлять мебель».

С.Б.: За время проектной деятельности в вашем районе, насколько я знаю, накоплен интересный опыт расширения внешних и внутренних связей образовательных учреждений. Поделитесь мыслями об этом опыте. Расскажите о новых формах сотрудничества.

П.М.: В рамках реализации проекта предполагается создание специфической *профессиональной среды*, в которой происходит естественная эволюция сознания педагога, рост профессионализма и мастерства. Это среда «живых» сетевых связей, в которой школы, учителя не замкнуты в самих себе, а сосуществуют в широком образовательном пространстве. Организованы две стажировки в Москве и одна в Санкт-Петербурге. Этот опыт стажировок интересен тем, что он разнообразен и лишён формализма, всякого рода шелухи. И дело не только в названии и специфике учреждений, хотя и они интересны: Театральный институт им. Б. Шуккина и Центр детского творчества «Южнопортовый», Центр образования №109 и Дом моды Вячеслава Зайцева, интеграционная школа «Ковчег» и театр «Современник». Дело в той потрясающей энергетике людей дела, профессионалов, в расширении границ своих возможностей и культурных границ. Это они, учителя самого отдалённого от областного центра района, видели «выпускной» спектакль в «Шуке», это они примеряли костюмы «от Зайцева», это с ними делится опытом Е.А. Ямбург! Поверьте, после стажировки в школы заходили другие учителя.

Сформирован круг учёных, которые систематически проводят с педагогами семинары, творческие встречи, курсовую переподготовку. Среди них, как уже было сказано, член-корреспондент РАО, доктор психологических наук В.И. Слободчиков, член-корреспондент РАО, доктор педагогических наук В.В. Сериков, доктор психологических наук Т.В. Черникова, заслуженный художник РФ С.М. До-

мусчи, конечно, Вы, Светлана Владимировна, педагоги Царицынского православного университета и другие. И этот круг расширяется, потому что с каждой конференцией, с каждым семинаром завязываются новые отношения. За последние три года в нашем районе проведены три межрегиональные научно-практические конференции с участием известных учёных и одна областная. Учителя уже не хватают жадно каждое слово, они позволяют себе быть избирательными и критичными, они готовы спорить и доказывать. Важно и то, что сложилась и укрепилась связь между школами района, особенно сельскими.

Я понимаю, что организация стажировок, семинаров, тренингов, совместной издательской, проектной и выставочной деятельности — дело не новое. Но как часть целостной системы по переподготовке и формированию гуманитарной культуры педагогов, как часть проекта регионального масштаба и эффективный способ управленческой поддержки личностно-профессионального саморазвития педагогов такая деятельность не изучена ещё в полной мере.

С.Б.: Когда подводят итоги большого дела, то обычно перечисляют достижения. А были ли ошибки и недостатки в работе? Какие трудности и проблемы остаются нерешёнными?

П.М.: Трудности и недостатки были в первую очередь связаны с большим желанием решить как можно больше задач. А люди не были готовы к кардинальным изменениям. Вспоминаю первую педагогическую конференцию, на которой было объявлено о начале реализации проекта. Зал не скупился на аплодисменты, когда Вы и В.В. Сериков вошли в зал, но воспринималось это как разовая акция. Нервозности, к счастью, по этому поводу не было, как и подозрительности. Шаг за шагом школы и отдел образования обретали уверенность друг в друге. И когда

неудобные для взрослого человека школьные автобусы не стали помехой, чтобы поехать на презентацию книги «Педагогический декамерон», которую проводил её автор Е.А. Ямбург, когда мы были вынуждены отказать ряду педагогов в прохождении в 2008 году курсовой переподготовки, так как группы были переполнены, когда я стал слышать в вечерних звонках радостные голоса директоров о том, что вышла новая книга или получен Президентский грант — стало ясно, что корабль вышел из гавани.

В районе в рамках реализации проекта было разработано Положение о конкурсе на получение премии главы Новониколаевского муниципального района как для педагогов, так и для учащихся, проявивших себя в учёбе, спорте и творчестве. Это было сделано не потому, что хотелось, «как наверху», а потому, что не сделать этого было просто нельзя. Знаете, какое это удивительное чувство — знать, что есть много достойных, а не мучиться над текстом наградного листа.

Инертность целой группы педагогов не преодолена и поныне, от «синдрома эмоционального выгорания» в полной мере не избавились, но «картина» учительской и школьного класса — уже другая.

С.Б.: Вопрос «на засыпку». Или прямо в лоб. Пётр Викторович, какой Вы руководитель? Как сами для себя определяете, кто Вы: «локомотив», «факел», «контролёр»...? Сейчас такое время, когда скромность по поводу самооценки руководителя, на мой взгляд, ни к чему. Нужны объективная рефлексия своего потенциала, понимание степени своей ответственности. Так как же Вы

оцениваете свой лидерский потенциал? Мне нравится выражение доктора философии, психологии и теологии Антонио Менегетти, который говорит: «Лидер — это интегральный человек для интегрального мира». Как Вам это выражение? Подходит?

П.М.: Лидер должен быть наделён не только энергией преодоления, но и созидания. Думаю, она у меня есть, как есть и ресурс для её пополнения. Я не оцениваю свою работу с примитивных позиций, типа «она мне доставляет удовольствие». Я не испытываю того, что мешает работать многим — кризиса отсутствия цели. Если говорить об интегральности руководителя, то в этом отношении важно, чтобы он не был локомотивом, когда надо быть факелом, или не был контролёром, когда надо быть локомотивом. Нужно соответствие ситуации, которая запрашивает твою определённую позицию и определённый набор компетентностей. Есть простые вещи, которые доходили до меня непросто... Если я вижу, что кто-то не справляется со своими обязанностями, я в первую очередь задаю себе вопрос: а что я сделал, чтобы этот человек профессионально выполнил свою работу?..

Мне очень близок закон Мерфи: чтобы команда выиграла соревнования по прыжкам в высоту, надо, чтобы в ней был один человек, прыгающий на семь футов, а не семеро, прыгающих на один фут. **НО**

Беседу вела Светлана Владимировна Белова, профессор Волгоградского педагогического университета, доктор педагогических наук