



У П Р А В Л Е Н И Е  
О Б Р А З О В А Н И Е М



## ВЕРТИКАЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИДЕЙ, СПОСОБСТВУЮЩИХ УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ОБРАЗОВАНИЯ

### Региональная школа в инновационно-экспериментальном пространстве

**Ольга Заславская,**  
директор  
Департамента  
образования  
администрации  
Тульской области,  
доктор  
педагогических наук,  
профессор,  
заслуженный учитель  
школы РФ

Современная школа всё увереннее становится полноценной составляющей социальной сферы жизни общества. Как никогда, она отражает сегодня характерные признаки нашего времени — широкие возможности для индивидуального выбора человека, реализации его профессиональных и других индивидуальных потребностей; возрастающую роль субъекта в обеспечении собственных интересов и возможностей, разнообразие моделей деятельности. Всегда свойственное обществу уважение к образованию как необходимой и естественной составляющей жизни каждого из нас сопровождается осознанием ведущей роли школы в формировании «модели судьбы» человека. Школьная жизнь ребёнка, встроенная в систему жизни социальной по «осевым линиям» её развития, всё более начинает восприниматься обществом как условие продвижения к будущему успеху, профессиональным и нравственным достижениям, к общественному признанию. А всё это в совокупности составляет счастье. В течение многих десятилетий школа готовила ребёнка «к борьбе за дело...», «труду и обороне». И никто даже в мыслях не допускал, что школа должна и может подготовить человека к индивидуальному счастью — к тому, что принято называть «счастьем в личной жизни». А ведь так очевидно: с каждым уроком ребёнок должен становиться на 45 минут образованнее, а значит, умнее, значит — на 45 минут счастливее!

В этом контексте мне кажется, что всё происходящее сегодня в школе точнее — и важнее — было бы называть не образованием, а воспитанием, то есть возвращением, выхаживанием, укреплением личности, развитием её нравственной устойчивости, волевой способности преодолевать трудности в достижении жизненного успеха. А образовательную систему точнее — и важнее! — надо бы назвать воспитательной. Воспитательная система, как мы её понимаем, — это гуманистическая система управления процессом развития личности. Школе в своей деятельности стоит опираться не на рудименты тоталитарного сознания, в основе которого — управление растущим человеком; объект приложения её сил — процесс развития и качественного приращения личности школьника. Суть современного воспитания в школьный период жизни детей, на мой взгляд, в том, что обучение должно восприниматься ребёнком как путь к себе через науку, знание, образование. Отсюда следует, что важнейшей задачей современ-



ной школы становится формирование мировоззрения личности — широкой системы её взглядов на мир людей и явлений как основы внутренней и внешней культуры. Такой взгляд определяет, конкретизирует задачу гуманизации — «очеловечивания», «одушевления» школы. Достичь этого возможно, во-первых, тогда, когда освоение знаний будет способствовать приобщению ребёнка к культуре, традициям. Когда содержание образования предстанет перед ним не как строительный материал культуры, а сама культура — освоение мира, мышление, способы деятельности и т.д. Выдающийся педагог-философ Сергей Гессен в начале прошлого века говорил, что задача образования — «в превращении природного человека в культурного». Формирование разносторонней культуры — это реальный путь воспитания конкурентоспособной личности, создание механизма её защиты и поддержки средствами образования. Тот же Гессен писал, что образование должно выступать «также и как спасение ребёнка».

В отсутствие единой идеологии перед каждым человеком встаёт необходимость определить идейные основы собственного продвижения по жизни, систему нравственных ценностей как неких «станций» индивидуальной траектории личностного развития. Если школа способна осознавать свою роль в подготовке молодого поколения к жизни в сложном, динамичном мире, значит, она способна осознать и значение, и место воспитания, формирования культуры в процессе образования. Сегодня нам требуется, говоря «прежними словами», засилье культуры во всех сферах школьной жизни ребёнка. «Прививка культурой», «инъекция культуры» — это действенная защита от нравственных болезней, перекосов, «дремучести» человека и общества в целом. Культура щедро растворена в учебном материале каждого предмета, непосредственно связана с ним. Поэтому культурологический подход не противоречит предметному знанию, глубокому и прочному, что традиционно беспокоит учительство, а логично соотносится с ним, обобщает, расширяет систему знаний, умений и навыков школьников, обеспечивает органическую связь обучения с современностью (что может быть современнее растущей на глазах учителя личности ребёнка?). Активное распространение в педагогической практике культуросообразных педагогических моделей — продуктивная тенденция развития отечественной школы.

Есть у современной школы ещё одна важнейшая задача — воспитание мировоззрения школьников. Мировоззрение — категория деятельностная. Оно не формируется только лишь путём передачи культурного опыта. Задача обширнее и сложнее — формирование социально-нравственного опыта растущего человека, обретение каждым подростком полноты разнообразного реального жизненного опыта. Мы стремимся сегодня превратить обучение в источник такого опыта, в поприще для приложения творческих сил и способностей каждого. Школа, класс — это некий тренинговый зал, где ежедневно укрепляются интеллектуальные

и нравственные силы ребёнка, умение постигать мир и себя. Замечательный отечественный педагог Х. Лийметс заметил как-то, что на уроке в каторжных трудах ученик приобретает опыт, который нельзя применить затем ни в какой иной деятельности, кроме учебной. Поэтому мы стремимся дать детям опыт лидерства и подчинённости, работы в группе и самостоятельно, опыт решения творческих задач и выполнения задания по алгоритму, владения современными техническими средствами, опыт самообразования, самоанализа и самосовершенствования, успеха, решение проблемной ситуации и выхода из неё, опыт выбора и т.д. Но такие результаты образовательной деятельности, по сути, и есть результаты воспитательные, направленные не только на обогащение знаний, но на приращение личностного багажа школьников. При таком подходе школьное образование строится как взаимообусловленная деятельность учителя и ученика, в которой ученик — полноправный субъект творческого процесса.

Обогатив освоенное «культурное содержание» приобретённым в практической деятельности разнообразным социально-нравственным опытом, молодой человек создаёт тем самым внутреннее пространство личности, обеспечивающее её устойчивость и продуктивность, помогающее выстроить жизненный план и успешно его реализовывать. Выдающийся русский педагог Виктор Николаевич Сорока-Росинский, известный герой повести «Республика ШКИД», ещё в 20-е годы прошлого века понуждал своих «дефективных» воспитанников к учению, рисуя в качестве перспективы возможность с помощью образования стать «самостоятельным господином». Под «самостоятельностью» он понимал отнюдь не только материальную обеспеченность.

Наша нынешняя школа — результат огромных перемен, произошедших в отечественном образовании за последние годы. В этом смысле образование — не только часть социальной сферы общества, а в некотором роде её авангард: вряд



ли какая-то другая социальная подсистема в той же степени может подтвердить факт своего поступательного развития таким обилием нововведений и экспериментов. Причём ценно то, что образовательная система не просто отказалась от старого, огульно сбросив с «парохода современности» всё, связанное с советским периодом, но в разумных соотношениях с новым сохранила и традиции, и культуру, и предыдущий опыт. Реализуемые идеи модернизации образования могли возникнуть только благодаря произошедшим в эти годы изменениям, как продолжение начатого пути к Хорошей Школе, как углубление и уточнение процесса её позитивных преобразований.

Тульская школа — органическая часть российской образовательной системы. Ей свойственны те же черты и тенденции развития, какие мы видим в деятельности школ других регионов нашей страны.

Педагогическая общественность Тульской области осмысливает итоги прошедшего десятилетия, которое характерно ростом педагогической инициативы, инноваций, творческого поиска. Сегодня бурный инновационный поиск вошёл в спокойное русло, стал, если так можно выразиться, частью имиджа любой уважающей себя школы, элементом штатной ситуации в системе жизнедеятельности многих коллективов образовательных учреждений региона. Самое время, отделив зёрна от плевел, выявить все плюсы и минусы достигнутого. Думаю, что оснований для оптимистического взгляда на сделанное за этот период более чем достаточно.

Уверенно можно сказать, что за эти годы школа узнала о своих возможностях больше, чем в прежние времена. Мы, например, поняли, что можем учить разных детей по-разному. Известный дидактический принцип из учебника педагогики перекочевал в реальную жизнь школы — в разноуровневые классы и классы коррекции, в школы одарённых детей и в группы интенсивного обучения, в гимназии и лицеи, в экстернат и семейное образование. Мы узнали за эти годы, что школы способны

в массовом порядке обеспечивать углублённое изучение предметов, давать глубокие и прочные знания, которые обеспечивают выпускнику возможность смело поступать в вузы всех уровней и профилей без репетиторов и гувернёров. Мы узнали, что творческий учитель — это, прежде всего, профессионально свободный человек и в этих условиях его продуктивность многократно возрастает.

За эти годы, несомненно, повысился уровень требований общества к школе и школы к самой себе. Появление «продвинутых» образовательных учреждений — лицеев и гимназий — побудило массовую школу озаботиться проблемами качества образования. Стремление к совершенствованию стимулировалось не только профессиональной ответственностью за результаты своего труда, но и вполне прагматичными соображениями: новые образовательные учреждения притягивали к себе, «вымывая» из других школ и лучших учащихся, и лучших учителей. Поправить ситуацию можно было только тем, что стать хорошей школой, то есть работать профессионально качественнее, целеустремлённее, продуктивнее. Есть все основания утверждать, что таких школ в регионе стало больше.

И, пожалуй, вот ещё что. Одним из существенных обретений последнего десятилетия стало то, что в практике образования большую роль стала играть педагогическая наука. Не одни только инструктивно-методические письма наробразовского начальства или приказ по департаменту, а глубокое осмысление закономерностей педагогики, воплощённых в живой повседневной практике, теоретическое обобщение, всё активнее занимающее ведущие позиции в процессе развития образовательных систем, повышения профессионализма учителей, обогащающее деятельность педагогических коллективов. Школы охотно идут на открытый диалог с наукой: стало обычным привлекать учёных к разработке инновационных проектов, апробацию новых идей и технологий вести с научным сопровождением. В штатном расписании даже самых маленьких школ появились ставки научных руководителей, консультантов, кураторов; почти повсеместно привычные школьные методобъединения учителей-предметников превратились в научно-творческие кафедры, научно-методические сообщества. И хотя в ряде школ подобные нововведения носят пока формальный характер и представляют собой, скорее, дань моде, чем подлинно научно-методический центр школы, думаю, что продуктивной и обнадёживающей стала сама тенденция соединить науку и практику в пространстве жизнедеятельности школы. В последние годы медленно, но верно преодолеваем извечное противостояние теории и практики, теоретиков и практиков образования, долгое время живущих, словно параллельные линии, никогда не пересекающиеся...

В связи с этим меняется и сама педагогическая наука: она расширяет своё географическое, территориальное бытование, уверенно «поселяется» в региональных институтах повышения квалификации, в педагогических вузах, да и в самой школе. Она начинает говорить с учителем, директором, методистом



нормальным человеческим языком, всё точнее и реалистичнее становятся её выводы и рекомендации. Теория, воплощённая в практические, целостно разработанные технологические циклы на основе продуктивных идей, становится доступной и востребованной практиками образования. И за такое профессиональное содружество тоже — спасибо этому творческому десятилетию.

Многие школы региона, осознанно и целеустремлённо, а потому — успешно прожившие эти годы, стали сильнее, профессиональнее; о них узнали соседи по педагогическому сообществу, они предъявили «городу и миру» очевидные и полноценные результаты своей деятельности. Мы в области называем всё это опытом эффективной педагогики. Далёкая от внешних эффектов, рождённая повседневным, незаметным постороннему взгляду трудом, она породила передовую теорию и практику, стала реальной опорой для всех участников процесса преобразования региональной школы и системы образования Тульской области. Такая педагогика проявляет себя в виде разнообразных моделей образовательной деятельности, различных по масштабу, направленности, методам, но всегда — лично ориентированных, детоцентричных, воспитывающих.

Вот, например, 31-я средняя школа индивидуального выбора г. Тулы. Это одно из первых образовательных учреждений, полноценно воплотивших на практике концепцию дифференцированного обучения. Учителям удалось разрешить многолетнее противоречие между классно-урочной системой, несоответствием фронтально-групповых способов обучения школьников и индивидуально-личностным характером усвоения ими учебной информации. Школа индивидуального выбора сумела увидеть, осмыслить учебный процесс с позиций не только учителя, но и ученика. И не мифического «среднего» (которого не существует в природе), а реального, каждого отдельно взятого. Реализуя эту гуманитарную идею, учителя не просто распределили учащихся по способностям, а дали им самим право выбирать (с некоторого возраста) содержание, формы и темпы обучения. Конечно, это право не абсолютизировано, ограничено рядом вполне объективных факторов. Во-первых, каждый учащийся обязан овладеть государственным минимумом (стандартом) образования, и этот минимум каждый ребёнок должен включить в свой выбор. Во-вторых, выбор не может быть произвольным, случайным, в нём в интересах индивидуального развития самого ученика должны найти наиболее полное воплощение его истинные способности (что определяется различными способами диагностики). Наконец, организационно обеспечить индивидуальное по темпам и формам обучения не всегда оказывается полностью возможным. И тем не менее коллективу школы удаётся максимально приспособлять учебный процесс к ученику, обеспечивать каждому ребёнку психологический комфорт, налаживать подлинно гуманное партнёрство учителей и учащихся. Школа даёт школьникам любого возраста шанс

открыть себя как индивидуальность. Специфичными для школы стали такие направления работы:

- предоставление каждому ученику возможности изучать полюбившиеся предметы учебного плана на пределе способностей, дополнительные темы предмета ребята могут осваивать либо в составе спецкласса (физического, математического и других), либо на факультативе, либо по своему индивидуальному плану;
- обеспечение каждому ученику возможности обращаться к наукам, смежным основному выбору (учащиеся знакомятся с занимательными фактами из мира знаний: любителю истории, например, даются сведения по археологии, источниковедению; юные географы приобщаются к знаниям по геологии, экономической статистике; математики реализуют интерес к математической лингвистике, биологи — к генной инженерии и т.д.);

- обогащение трудовой, эстетической, физической и нравственной культуры учащихся (через сеть факультативов, студий, секций, лекториев, клубов и других объединений учащихся). Учителя проводят занятия по конструированию, моделированию, художественному творчеству, изучению этики, по спорту и т.д. Занятия эти — различные направления общекультурного развития, необходимые всем школьникам, независимо от их склонностей. Педагоги считают, что необходимо ввести обязательность этих занятий, что отражено и в уставе школы: за время обучения ученики должны принять участие в работе какого-то факультатива в одном из направлений повышенного уровня.

Таким образом, школа индивидуального выбора — это не хаос желаний, «беспредел» случайных «хождений по предметам», но подчинённое педагогической логике, плановое, намеренное построение учебных альтернатив. При этом школа индивидуального выбора — массовая общеобразовательная, принимающая и обучающая всех детей.

В опыте тульского образования за прошедшие годы выработаны и новые



подходы к работе с одарёнными детьми. 12 лет успешно реализует педагогическую программу «Материнская школа», в составе которой — детский сад, начальная школа для детей с опережением в развитии познания. 7 групп, 80 учеников от 3 до 10 лет, добрый дом для детей и их родителей — это «Материнская школа». В этом доме дети постоянно учатся, но это не делает их жизнь менее радостной и интересной, не лишает их детства, потому что учатся они по-иному.

В работе с одарёнными детьми педагоги постоянно расширяют поле их познавательного поиска, разнообразных самостоятельных действий в природной и социальной среде. Для формирования системного мышления учащимся предлагаются межпредметные знания, темы, задачи, ассоциированные учебные курсы, изучение которых позволяет ощутить единство в многообразии наук, приблизиться к осознанию общих закономерностей мироздания.

В работе с одарёнными школьниками несколько переосмысливается традиционная система дидактических принципов: новым содержанием наполняется принцип систематичности и последовательности обучения, — оно обогащается способами интегративного и опережающего изучения учебного материала. Дети объединены в разновозрастные учебные группы, основанные на равенстве их учебных достижений. Это могут быть группы, временные или относительно устойчивые.

По-новому трактуются и принципы доступности, наглядности обучения, самостоятельности и активности учащихся в процессе познавательной деятельности, каждому ученику предоставляется возможность изучать интересные ему предметы на пределе способностей, «до упора».

Содержание образования в «Материнской школе» — это не обычные для классно-урочной системы «основы наук», а познавательные комплексы (ассоциированные дисциплины, сочетания основного

и смежных предметов). Содержанием обучения становится и деятельность ребят. Это размывает контуры таких привычных понятий, как успеваемость, прилежание, отметка, учебный материал, даже таких, как самостоятельная работа, упражнение, учебное занятие и т.д. Они преобразуются в такие понятия, как «научная тема», «экспертные оценки», «моделирование», «обсуждение гипотез и проектов», «уроки творчества». И всё это, повторю, в классах-группах, где учатся дети от 3 до 10 лет.

В школах области, причём во многих сельских, широкое воплощение находят идеи этнопедагогтики (в Волхонщинской средней Плавского района, Дубровской средней Ефремовского района, Троицкой средней Чёрнского района, 44-й поселковой Хомяковской средней, 6-й средней г. Тулы). Проект, названный «Русская народная школа», реализуется в каждой из них уже несколько лет. Идея проекта — воспитать человека, ощущающего себя представителем великой национальной культуры и — одновременно — частью всего человечества. «Русская народная школа» — это не школа для русских детей, это школа русской педагогики, семейной педагогики, построенной на российской культурной традиции. Воспитательные средства этой модели — школьные музеи, фольклорные экспедиции, краеведение — пополнились в последние годы некими важными трансформациями в сфере учебного процесса: учителя вычленили культурологический компонент в учебном материале, что весьма обогатило содержание образования, создали условия для творческого сообщества учителя и учащихся на уроке, что активизировало познавательную деятельность школьников.

Логичным развитием проекта, своеобразным ответвлением этой программы стала «Крестьянская школа». Эта модель реализуется в маленькой сельской Николо-Жупаньской школе Одоевского района области и воплощает в себе самые характерные аспекты работы с детьми в этих условиях.

Как и в других регионах, тульская педагогическая общественность не осталась в стороне от создания лицеев и гимназий. Но мы открывали их не в угоду моде, а по потребностям, исходя из возможностей. Новая «старая» школа открыла педагогам и детям возможность учиться и работать в условиях повышенного морального и материального комфорта, собрав лучших и учителей, и детей. Однако справедливости ради отмечу, что лицеи и гимназии так и не стали новой самостоятельной образовательной моделью, имеющей «лица необщее выражение» и способной обогатить отечественную педагогическую традицию. Это хорошие школы, вполне соответствующие своему новому статусу.

Модернизация образования — процесс ёмкий, разносторонний, направленный на совершенствование образования в интересах развития личности, воспитания в ней лучших человеческих и гражданских качеств. Вот почему важнейшим направлением деятельности образовательных учреждений нашей области стало сегодня гражданское воспитание школьников. Путь огромной страны к гражданскому обществу, к правовому



государству многотруден и крут. Тем важнее направить усилия современной школы на то, чтобы подрастающее поколение осознало себя прежде всего поколением граждан своей страны, а не «этой», что так часто слышим мы от тележурналистов.

Учителя стремятся воспитывать детей так, чтобы внутреннее идейное пространство личности каждого школьника формировалось на основе патриотизма и демократических ценностей. Осуществлённый в области в 2003–2004 гг. российско-канадский проект «Гражданское воспитание и демократизация России» дал новый импульс для создания, разработки и реализации программ гражданского воспитания средствами образовательного процесса. В ходе реализации проекта мы убедились в том, что школа может уже сегодня стать моделью гражданского общества и правового государства. Для этого надо дать возможность подросткам приобрести опыт лидерства и подчинённости в практической деятельности, в постановке и достижении лично значимой цели, путь к которой надо спланировать и преодолеть на этом пути немало трудностей. Можно получить опыт гражданской деятельности и гражданских отношений в массовой школе, учителя используют разнообразные педагогические решения задач воспитания гражданской культуры — и в плоскости совершенствования урока, и за его пределами, в сфере внеклассной образовательной и практической деятельности. Одним лишь правовым просвещением и занятиями по граждановедению вряд ли можно достичь успеха на этом пути. Самое надёжное — вовлечь школьников в гражданскую деятельность и гражданские отношения.

В рамках проекта мы провели эксперимент в школах г. Тулы, воспитательной системы школы, самые разные учебные предметы, рассматривая их возможности как фактор формирования гражданской культуры личности. Разработан и издан для педагогов, детей и руководителей системы образования словарь-справочник «Образование в категориях гражданского общества», опубликовали сборник статей, рекомендации по итогам международной научно-практической конференции по проблемам гражданского воспитания.

Методические службы области разработали программу повышения квалификации педагогических кадров. Сегодня в области создана научно обоснованная модель управления гражданским воспитанием на уровне региона, сформирован «Правовой портфель школьника» для учащихся всех ступеней обучения, создаётся общественное объединение — содружество школ, осуществляющих гражданское воспитание детей в образовательном процессе, разработана Декларация, готовится Устав содружества. В общественное объединение вошли образовательные учреждения всех типов и видов, направляющие свои усилия на решение этой сложной проблемы. Содружество школ подтвердило актуальность и огромный интерес педагогической общественности к этой социально и профессионально значимой воспитательной задаче.

Модернизация образования — это не только улучшение деятельности массовой школы. В этом нуждаются и учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. О некоторых итогах модернизации образования этой категории детей можно говорить сегодня вполне уверенно. Так, например, в школе-интернате г. Новомосковска нашей области успешно реализуются проект социальной реабилитации детей-сирот, программа формирования социальных компетентностей воспитанника. В Алексинском детском доме «Наша семья» объединены воспитательные усилия двух педагогических коллективов — детдома и 3-й базовой школы г. Алексина, тем самым созданы социально-педагогические условия возвращения детей-сирот к социальной норме, преодоления негативных последствий пережитой трагедии детства.

Интересный проект, названный авторами-разработчиками «Детские проблемы», реализуется в детском доме г. Узловой. И, как показывает практика, подростковые проблемы оказываются далеко не детскими, подростки субъективно воспринимают их как жизненные тупики, влияющие на поведение, на отношение к жизни. В экстремальном варианте развития ситуация переводит ребёнка в «зону риска», асоциального поведения, агрессии, социального одиночества.

В педагогическом же сознании нередко происходит подмена «детских проблем» проблемами «взрослых с детьми» («у Андрея плохо с физикой, не ладится с поведением»). Но у подростка нет таких проблем! У него проблемы с девочкой, со своим внешним видом, с выбором профессии, с признанием в компании сверстников... А физика (химия, математика) и поведение — это проблемы взрослых с Андреем. Педагогическое сознание продолжает продуцировать и сегодня такие подходы к организации школьной жизни ребёнка, при которой он остаётся только объектом профессионального воздействия, «колёсиком и винтиком» детдомовского механизма. Прислушиваться бы



таким учителям к совету великого русского педагога В.Н. Сорока-Росинского:

«...школьная жизнь ребёнка должна быть организована так, чтобы он мог хоть иногда спастись от тягот артельной жизни».

Проект «Детские проблемы» помогает педагогам осознать и корректировать подлинные детские проблемы, переводить их из зоны риска в зону саморазвития, самодвижения личности.

Исключить из жизни эти проблемы невозможно, да и не нужно — они в значительной степени определяют природосообразное развитие личности в подростковом периоде. Но скорректировать их мы можем и обязаны. К этому и направлен проект.

Педагоги и воспитатели так организуют деятельность ребёнка, чтобы он сам приобретал культуру, преодолевал тупики развития, позитивно их разрешал.

В рамках этого проекта разработаны подпроекты, соответствующие выявленным детским проблемам: «Страх», «Взрослые», «Друг», «Учёба», «Родители», «Любовь», «Будущее», «Успех» и т.д. Все они содержат психолого-педагогическое обоснование, описание педагогических действий, предполагаемых событий, дают рекомендации для педагогических коллективов и руководителей системы образования Тульского региона по работе с детьми-сиротами, потенциально составляющими «группу риска». Практический итог его работы над реализацией проекта — ранняя профилактика патологий социально-нравственного развития детей, ослабленных негативным социальным опытом. Для нас главное — успеть им помочь разобраться в себе, в своих проблемах не только с помощью психологических тренингов, но и путём включения их в специально организованную деятельность, способствующую преодолению тупиков саморазвития.

Модернизация, инновационная деятельность затронула и сельскую школу региона. Некоторые из направлений работы я уже назвала. Кроме них, хочу особо отметить замечательную «Школу культуры»

с театром, хором, музеем последователей учения Л.Н. Толстого в старинном селе Селиваново Щёкинского района области. Педагогический коллектив школы вместе с детьми и их родителями успешно превращает образовательное пространство в социокультурное. В Самарской средней школе отдалённого Куркинско-го района реализуется социально-педагогический проект «Гражданин села», в с. Новопетрово Каменского района — «Школа здоровья».

Творческая инновационная деятельность школ побудила управленческий штаб региональной системы образования искать новые формы деятельности, активнее взаимодействовать с методическими службами области для организации постоянного научно-методического сопровождения педагогического поиска, создавать структуру, с помощью которой ведётся экспертиза всех новаторских проектов в образовании. Так, уже несколько лет у нас успешно действует региональный экспертный Совет, который проводит экспертизу инновационных проектов, представленных образовательными учреждениями. Совет стал частью системы управления региональным образованием — не административного, а научного управления процессами, происходящими в школах. Опыт деятельности Совета показал, что школа сегодня нуждается в квалифицированной научно-методической помощи и в ходе инновационной деятельности, и на этапе технологической разработки инновационной идеи. Региональный Совет объединил мощные научные и методические силы области: в его составе 5 докторов, 11 кандидатов наук, опытные директора передовых школ, заведующие районными методкабинетами, учителя-новаторы, представители всех крупных вузов области.

Деятельность потребовала разработки её нормативно-правовой основы. Благодаря этому Совет работает сегодня в сотрудничестве с региональными и муниципальными органами управления образованием. Финансовая, правовая и кадровая экспертиза, которую они осуществляют, дополнена научно-методической составляющей. Каждый из этих аспектов необходимое, но недостаточное условие для открытия экспериментальной инновационной площадки, и только в совокупности они становятся полноценным основанием для принятия обоснованного управленческого решения.

В практике Совета существует особая форма деятельности, которая называется инициативной экспертизой. Образовательное учреждение, ещё не готовое разработать и представить инновационный проект, тем не менее хочет определить своё место в развивающейся региональной системе образования. Заявка на научно-педагогическую экспертизу, инициированная самой школой, — это первая ступень, которую образовательное учреждение преодолевает на творческом пути. Свежий взгляд, высокая профессиональная квалификация, объективность оценки, отсутствие начальственных амбиций, так характерных для многих проверяющих и оценивающих, — вот чем



определяется стремление школ приглашать к себе членов Совета и тогда, когда по формальным признакам в подобной экспертизе нет необходимости.

В функции регионального Совета входит также подбор научных руководителей инновационных экспериментальных площадок и, что очень важно, последовательный промежуточный мониторинг их деятельности. Соотнося реальный процесс с утверждённой ранее программой нововведения, члены Совета определяют масштаб и качество полученных частных и общих положительных результатов, природу и характер выявленных недостатков: в одном случае они связаны с погрешностями деятельности или с обнаружившими себя погрешностями самого проекта.

Региональный Совет сегодня — это квалифицированное профессиональное сообщество, орган государственно-общественного управления образованием, авторитетный носитель общественного мнения. В то же время он труженик на ниве образования, выполняющий важную повседневную работу — защиту профессиональных интересов лучших учителей и лучших школ, следующих завету Антона Семёновича Макаренко: «Остановка — смерть коллектива!»

Во многом благодаря деятельности экспертного Совета в сотрудничестве с органами управления образованием рождается самая важная из всех управленческих вертикалей, способствующих развитию отрасли, — *вертикаль идей*. Иными словами, комплекс системообразующих смыслов деятельности, рождённых в школе, в гуще практики силами научно-педагогических кадров с учётом социально-экономических возможностей и потребностей региона.

Члены экспертного Совета принимают активное участие в выпуске регионального научно-методического журнала «Эффективная педагогика: муниципальное образование в аспекте управления». Журнал стал подлинным пропагандистом и во многом — организатором передового опыта школ области, творческой трибуной педагогической общественности Тульской области.

У каждого регионального органа управления конечно же свои приоритеты в этой сфере. Но мне кажется, что о роли научно-методической составляющей в управлении развитием школы говорится не так уж часто и сказано не так уж много. А без этого вряд ли можно вести речь о режиме устойчивого развития образовательной отрасли.

Скептики утверждали, что творческий, инновационный ресурс российского образования, особенно когда речь идёт о провинциальной школе, выработан полностью и вряд ли можно вновь ожидать того подъёма, которым характеризовалась система образования в 90-е годы прошлого столетия. Сегодня нам есть чем аргументированно возразить скептикам. Национальный проект «Образование» как часть провозглашаемой государством соци-

ально ориентированной политики — это не новая доктрина или концепция (недостатка в них в последние годы у нас не было!), а, по сути, разумная смета для продуктивных поисков педагогов-новаторов, для превращения каждой школы — в Хорошую Школу, образовательного пространства — в цивилизованное современное, а ребёнка — в объект государственной заботы.

Пока эти перспективы воспринимаются не как реальность, а как возможность. И дело не только в том, чтобы государство ответственно выполнило принятые на себя обязательства. Дело и в нашем участии в осуществлении этого проекта.

Я умышленно сосредоточила внимание на самом ответственном участке реализации любого проекта, задач модернизации — на школе. Станут намеченные планы лично значимым делом учителя — значит, будут выполнены. А наша управленческая задача на региональном и муниципальном уровнях — создавать условия для успешной деятельности каждого педагогического коллектива. Не командовать, не требовать, а — поддерживать и всемерно помогать. Тем более что учителям придётся осваивать сегодня гораздо более сложные пласты содержания педагогической деятельности, её научно-методического снаряжения. Важнейшей становится проблема формирования профессиональной культуры учителя. В современном мире вряд ли можно найти более массовое «производство», чем «производство» человека обученного, воспитанного. Великий педагог XX века А.С. Макаренко когда-то, имея в виду учительство России, писал: «Мы не можем рассчитывать на 40 тысяч талантов, нам нужно 40 тысяч мастеров». Сегодня, в первые годы нового тысячелетия, нам нужны талантливые мастера. И от нас, управленцев, во многом зависит, как мы поможем учителю стать таким.

**г. Тула**