

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕСТРУКЦИЯ УЧИТЕЛЯ: ЧТО С НЕЮ ДЕЛАТЬ?

**Статья, которую мы вам предлагаем, о проблеме, касающейся каждой школы. Но говорить о ней громко как-то не принято в коллективах. А говорить надо. И не для того, чтобы изгнать из школы опытных, с большим стажем учителей, — это дело не улучшит. Обсуждать проблему надо для того, чтобы помочь коллегам не останавливаться в своём развитии, в совершенствовании, тем не менее осознавать свои барьеры, психологические издержки, которые приходят к человеку с годами. И счастлива школа, руководитель которой видит эту проблему и пытается решить её без «кадрового скальпеля», без причинения боли и страданий людям, посвятившим жизнь любимой профессии.**

**Тема, на наш взгляд, стоит того, чтобы обсудить её на секции руководителей августовской конференции.**



**Ирина Щербо,**  
директор  
1071-й московской  
средней школы,  
кандидат  
педагогических наук,  
заслуженный  
учитель России

Ещё совсем недавно статистика утверждала, что в современном мире информация удваивается в течение трёх лет. Сегодня она удваивается с ещё большей скоростью: каждые восемнадцать месяцев. Другими словами: чтобы поспеть за переменами, переучиваться необходимо каждые полтора года. Мир, потихоньку вошедший в нашу жизнь и так красиво названный информационной цивилизацией, резко изменил и ценностные ориентиры, и жизненные установки человека. Совсем недавно мы, делаясь своей жизненной мудростью, говорили своим ученикам, что они должны получить знания на всю жизнь, воспринимая это в прямом смысле; запомнить всё, что им даёт школа. Но сегодня мы уже призываем их осваивать знания, которые всю жизнь будут обновляться. Если ещё вчера целью образования было получение надёжной гарантированной работы, то сегодня мы предупреждаем ребят о том, что главное — не застрять на бесперспективной работе и не отстать от жизни. Ещё сегодня утром мы хотели видеть своих детей адвокатами, нейрохирургами, считая эти профессии в числе самых престижных, а вечером видим, что бешеные деньги получают спортсмены, актёры, певцы, даже бездарные. И у молодёжи совсем другие профессиональные предпочтения, потому что динамика и вертикальных, и горизонтальных страт развивается в геометрической прогрессии.

Философы и социологи не успевают не только предсказывать социальные изменения, но мы не успеваем сами принять их в своей судьбе. Ещё недавно пенсионное обеспечение гарантировал работодатель в лице государства, а сегодня об этом должен заботиться сам работник. Жизнь строится по формуле: есть деньги — живи, нет — умирай. Если в душе мы ещё убеждены, что возраст (а значит, и опыт) увеличивает профессиональную ценность работника, то рынок труда давно указал, что возраст уменьшает нашу ценность. Достаточно посмотреть на рекламные приглашения на работу: в лучшем случае — до 35.

Вот я и размышляю: неужели мы, зрелые, опытные педагоги, даём повод усомниться в нашей профессиональной значимости? Если бы не наше статусное положение на рынке труда, если бы молодёжь могла прожить на предлагаемую за наш труд заработную плату, то после сорока пяти лет неужто мы были бы не востребованы?



Да, к сожалению, мои дорогие коллеги, такая тенденция существует. И самое парадоксальное, провокационное в том, что её формирует сама наша профессия, которую мы так любим, так гордимся ею, несмотря на все общественные издержки. Владимир Маяковский характеризовал это состояние возраста как «амортизация сердца и души»...

...Молодой, думающий администратор, посетив уроки признанного, авторитетного педагога школы, имеющего правительственные награды, искал тактичный повод завязать разговор о том, что излишняя морализация по поводу дисциплины учащихся, авторитарный стиль ведения урока создают напряжённость в классе, раздражают и утомляют притихших ребят. Как всегда, завуч школы начал разговор со слов: «Спасибо!..» и тут же услышал: «Да, я знаю, что мои уроки безупречны, так что, я надеюсь, вы многому научились, сидя за последней партой. Всего доброго, благодарить меня не надо. О себе я всё знаю...» Завуч надолго замолчал, как в заключительной сцене «Ревизора»...

Вот другая зарисовка с натуры. Администрация школы предложила учителю — с огромным стажем работы, с огромной любовью к своему предмету — найти индивидуальный подход к выпускнице, которая рано вступила во взрослую жизнь, осквернённую образами пьющих, вечно враждующих родителей. В ответ руководители услышали: «Я никогда не выпущу из школы ученика, который не прочёл роман Толстого «Война и мир», а знакомился с ним по фильму, по критическим статьям или пересказу одноклассников».

Да, такая принципиальная позиция учителя возвышает его в собственных глазах. Да, перед нами сложившаяся личность с твёрдыми принципами. Но...

В работах о профессиональном становлении личности Э.Ф. Зеера, Б.З. Вульfoва, В.А. Слaстёнина мы находим объяснение подобным явлениям. Учёные рассматривают их как ситуации кризисного поведения личности, кото-

рые связаны с профессиональной деструкцией. (Destructio — лат. изменение, разрушение чего-либо). К сожалению, этот фактор в нашем профессиональном служении неизбежен. Он поражает не отдельные личности, а в разной степени, в разных проявлениях «инфицирует» всех. В школе сложился штамп: профессиональное развитие специалиста воспринимается нами только как рост, совершенствование, т.е. со знаком плюс. Однако вектор этого процесса имеет и обратный отсчёт — к отрицательным значениям: разрушению, деформации. Профессиональная деструкция — это изменения сложившейся психологической структуры личности в процессе профессиональной деятельности. Её проявление снижает качество труда, вызывает социальный дискомфорт как у окружающих, так и у самого человека, дезадаптирует его в некогда родной среде.

Этот кризис у разных людей проявляется в разных эмоциональных проявлениях: в агрессии, чрезмерной обидчивости, повышенной конфликтности, в преобладании авторитарного стиля; предметной экспансии, проявляющейся в преувеличении значимости своего предмета. Профессиональная деформация проявляется и в таких качествах, как повышенная тревожность, социальная пассивность, социальное лицемерие, эмоциональная сухость, морализация по поводу не всегда правильного поведения учащихся и т.д.

Давайте посмотрим на своё собственное отражение в зеркале. Как организм с возрастом, забываясь шлаком, становится «шлакоблочным», так и учитель — авторитарным. Как это у него на уроке может произойти нечто, что заставит поменять его план? Опоздание ученика, отвлечение от намеченного хода урока — это ни в коем случае не может иметь места! «У меня такого не бывает!» — говорит учитель, не предполагая, что он находится на грани великой опасности: вместе с авторитарностью ребята могут выплеснуть и авторитет своего наставника.





Есть и другой вид профессиональной деформации, которую психологи назвали «выученной беспомощностью». Выученная беспомощность — это привычка жить, никому и ничему не оказывая сопротивления, не принимая ответственности на себя. Это человек без позиции. Симптомы этого состояния личности — пассивность, скрытая враждебность к коллегам. По моим наблюдениям, это всегда плотно закрытая дверь в учебный кабинет, поджатые губы при разговоре с коллегами, но в то же время — заглядывание в глаза начальника при встрече в коридоре, заискивающий тон. Ответная реакция на любую просьбу администрации — попытка всячески угодить. Это состояние приводит таких людей в полную зависимость от вышестоящего лица, они и не пытаются работать на результат и уж тем более — качественно. «Вы намекнули? Вы требуете? Получите!» — вот их позиция. К требованиям они относятся, как к надоедливо жужжащей мухе за окном.

У педагогов с таким проявлением деструкции появляется то ли страх, то ли просто нежелание попросить помощи, посоветоваться с коллегами. Они умалчивают о появляющихся проблемах, жизнь строят по принципу «шито-крыто», «чем хуже, тем лучше...». Окружающие чувствуют себя рядом с такими людьми неловко, дискомфортно, так как в воздухе витают лживость, лицемерие, а часто — и провокационность. Их жизнь — постоянная глухая оборона. Любое критическое замечание об их уроке, о работе вызывает неадекватную реакцию: «Вам не угодишь... Могу и заявление написать!..» Они слышат только себя.

Педагогов, инфицированных бациллой деструкции, легко выделить на заседании педсовета по обречённости или надменности их взгляда. Они на всё взирают «свысока»: мельтешите там себе... Душа ёжится под таким взглядом, так и читаешь в их глазах претензию: «И чего они домогаются? Тема педсовета звучит в сто первый раз...» Человек порой не учитывает, что в стремительно меняющемся мире необходимо и самим меняться так же быстро. Поэтому мы и возвращаемся к профессионально базовым проблемам, таким, например, как современный урок, современные методы работы с учениками. Иные учителя видят в теме только понятия «урок» и «методы» и глухи к понятию «современные». Но как оживает их взор, когда кто-то роняет фразу, что во всём виноваты дети, что они сейчас «совсем другие», их интересует не то, что надо. Родители не те... А дальше — шумное обсуждение того, что этих детей мы не знаем и не пытаемся узнать, они, живущие в своём мире ценностей, — для нас что инопланетяне.

Да, другое сейчас время. И обсуждению подлежит не только оно, данное нам, но и мы, разместившиеся в этом времени.

Как трудно порой таких педагогов вовлечь в любое творческое дело! Но ведь других людей у нас нет! И взять их часто откуда. Да и во многом это не вина их, а, скорее, беда, так как наша профессия часто способствует стагнации личности. Учитель транслирует информацию, годами не претерпевающую из-

менений. На него, конечно же, оказывает влияние замкнутость цикла преподавания: из года в год определённый учебный материал по относительно стабильной программе, при использовании одних и тех же приёмов объяснения, закрепления и контроля усвоения знаний — всё это делает своё «чёрное» дело. Успешная работа сегодня не даёт никакой успокоенности и уверенности, что завтра всё будет так же хорошо, ибо завтра — новое испытание.

Не зря я предлагала всем нам посмотреть в зеркало и увидеть там своё отражение. И учителям, и руководителям. Нас, руководителей, тоже меняет время, проведённое в профессии, мы тоже подвержены профессиональным кризисам. Нам не стоит забывать, что, **по мнению Плутарха, малые погрешности кажутся окружающим большими, если обнаруживаются в поведении тех, кому доверена власть.** Практика управления подтверждает: благополучное плавание обеспечивает не столько сам корабль, сколько искусное управление им. Говорят, кресло меняет человека. Да, это так! Но прибавьте к «весу кресла» наработанное в профессии. Раньше очень долго думал, как бы это деликатнее сказать, объяснить учителю свою позицию, свой взгляд на происходящее. А руководитель со стажем? Он всё чаще и чаще снимает с себя этические обязательства по отношению к подчинённым: «Столько лет работаю, имею право говорить подчинённым всё прямо в лоб...» Один уважаемый мною человек, ознакомившись с темой статьи, удивлённо спросил: «А вы что, этого не знали? Это ли открытие для вас?» Задумавшись над вопросом, я поняла, что изменений в себе и сотрудниках под влиянием профессии я не рассматривала. Видя изменения в человеке, прежде всего, относилась это к тому, что ошиблась в нём, считала, что его испортила власть. В этом тоже есть доля правды. Однако меньше всего мы думаем о том, что привносит в наш характер постоянная «стойка на вытяжку перед осознанием долга, перед



ответственностью, перед личностным имиджем и формирующимися с годами принципами.

Как же искусно вывести педагогов школы из профессиональных кризисов? Не думаю, что все предложения сработают, но много над ними думаю, ищу выход. Для меня важно пробудившееся на каком-то этапе понимание того, что изменения в людях не просто проявление личности, а приобретённая профессиональная деформация. На такие факты я стала смотреть, как на результат «вредности среды». А за вредность на производстве отвечает работодатель.

В нашей работе с кадрами мы чаще всего обсуждаем вчерашние проблемы, а не завтрашние тенденции. Методическая работа школы традиционно рассматривается как система повышения профессионализма. Сегодня, понимая, что нам недостаточно результата в рамках только этой задачи, мы ищем новые направления работы с педагогическим коллективом, расширяем компетенции специалистов, выращиваем новый качественный уровень своих подчинённых.

В этом году в школе открыт межпредметный университет как одна из форм школьной методической работы. Мы увидели в нём необходимость, когда поняли, что учитель, к сожалению, часто замыкается на собственном предмете, иногда даже теряя базовые и общедидактические знания школьного курса. Так, биолог не всегда может вспомнить литературного героя, а историк — восстановить что-то из теории физических тел и т.д. Со временем у учителя истощается пласт общего образования, с каждым годом он, подобно улитке, всё глубже и глубже забивается в свою узкопредметную «раковину». С одной стороны, возрастает профессионализм педагога в этой области, с другой — ограничивается информационный кругозор, учитель становится неинтересен окружающим его людям, в том числе и ученикам.

На занятиях межпредметного университета учителя выступают с докладами

не только по интересующим их вопросам общей или частных методик, но и по философии образования, истории общественной мысли, обсуждают современные взгляды и гипотезы мировоззренческого плана, открытия в науке и т.п. Всё, что захватило, заинтересовало педагога, становится достоянием всех. Мы предполагали, что выбор подобной формы обучения принесёт в коллектив восполнение недостатка профессионального общения, даст возможность учителям реализоваться здесь и сейчас, так как каждый уверенно владеет материалом, который является в некотором роде эксклюзивом для других. А кроме того, хорошая форма овладения техникой подготовки реферата, устного высказывания, что в дальнейшем будет способствовать успешному обучению школьников этим видам работы.

На занятия в таком университете и вынесем мы тему, о которой идёт речь.

Может быть, стоит завести в библиотеке, методкабинете или в учительской папку «Тайны педагогического мастерства» и собирать в ней разного рода публикации. Мне кажется, что для думающего педагога знание о проблеме профессиональной деструкции — уже большое открытие, это обязательно приведёт к разговору с самим собой, к осмыслению себя сегодняшнего. Наполнение этой папки не должно быть случайным: наша задача — наполнить её материалами на заданную тему.

Ещё одним шагом должен стать корректно-этичный по форме разговор вслух о себе, о нас: «Говори, кем перед вами слышу...» Но мне кажется, что этот разговор нельзя вести на педсовете, особенно в большом коллективе. Конечно, не стоит и драматизировать ситуацию, так как здоровое оптимистичное настроение учителей в критические периоды — важнейший фактор успеха дальнейшей деятельности коллектива. А вот за чашкой чая, в камерной обстановке учительского клуба вполне можно обсудить проблемы возраста, пошутить над сюрпризами информационно перегруженной памяти, попробовать нарисовать социальный портрет современного школьника, поговорить о ценностях сегодняшнего дня, о реформах в образовании и т.д.

Мы уже пытаемся находить этичную форму такого разговора с учителями. И в общем находим понимание: люди-то все умные, преданные делу. Они искренне стремятся устранить на своём пути то, что их любимому делу мешает, даже если эти помехи кроются в их характере. Но надо учитывать, что самое трудное — это преодоление себя, борьба с собой...

Неплохо организовать встречу с учёными-психологами, работающими над этой проблемой. Голос и взгляд со стороны всегда более авторитетны, убедительны. Да и мы, руководители, сами не без греха, поэтому говорить самим об этом сложно.

Немалую помощь может оказать в этой ситуации юмор — школьные «капустники», дружественные шаржи, которые могут необидно показать характерные особенности сложившейся личности. Это и совместные вечера с учащимися. Вспомните, как благосклонно относимся все мы к юмористическим (а часто



сатирическим) куплетам ребят, звучащим на «последнем звонке», на выпускном вечере.

Безусловно, пересмотреть управленческие мотивационные подходы к достижению реального успеха в самосовершенствовании учителей трудно, но очень полезно. Будем стремиться к проведению мероприятий, которые создавали бы условия для позитивного отношения к окружающему миру и к переменам в себе. В нашей школе мы проводим итоговый педсовет, в кулуарах условно названный «Школьное Тэффи», на котором рассказываем о профессионально-конструктивной динамике педагогов школы, в том числе — очень опытных, с большим стажем.

Кроме «пряниковых» технологий, порой полезно открыть перед амбициозным учителем пространство профессионального роста, не освоенное им. В нашем коллективе стало традицией выпускать сборник суждений выпускников о школе, об учителях. Называется этот коллективный ребячий труд «Уходя, оглянись!». Сколько благодарности получает учитель, а порой и не высказанной до сих пор правды. Больно? Да! Но для думающего учителя — это энциклопедия рефлексии, основа для пересмотра своего опыта, своей позиции.

Наша профессиональная жизнь так сложна, что уравнивает возрастные коллизии в коллективе: **у молодых педагогов есть свои проявления деструкции, своя «болезнь» — профессиональный маргинализм.** Это нашло явное выражение в последнее время. Молодой специалист очень часто не идентифицирует себя с педагогической профессией, не погружается в неё, а скорее имитирует деятельность, не принимает на себя ответственность за происходящее в классе,

в школе, в душах учеников. Он ждёт выгодного предложения вне стен образовательного учреждения, легко бросает начатое, детей. Характерные поведенческие признаки педагогов-маргиналов — слабая активность, закрытость от коллег, полное равнодушие к порученному делу. В то же время — и преувеличение своего профессионального уровня, своих заслуг. Учитель с такой ценностной установкой очень искусно использует приёмы ухода от жизни школы, от поручений.

Если эти свойства молодого специалиста ещё не укоренились глубоко в характере, то преодолеть их, на наш взгляд, поможет погружение такого учителя в творческую деятельность. Клин надо вышибать клином. Именно творчество — самая большая ценность педагогического труда. Мы создаём условия для участия молодых в конкурсе «Дебют», обязательно выводим начинающих учителей на сцену школьных праздников, поручаем им интересное дело.

Мудрецы говорили: жизнь состоит из того, что видит человек, оглядываясь назад. А позади многих из нас — физическая сила, гибкость мышления, яркая эмоциональная палитра успеха. Но всё это, увы, не даётся раз и навсегда. Нельзя застыть в своей славе, в своей радости. Надо идти вперёд со всеми вместе, опираясь на руку идущего рядом. И в этом длительном профессиональном шествии, в этой опоре опытных на помощь нет ничего постыдного. Ведь принимая поддержку, вы сможете ему, подавшему руку, столько поведать о жизни, о её горьких и радостных уроках, о своих ошибках и находках, что идти рядом с вами — одно удовольствие!

**Москва**