

Педагогическая проза

«Иногда я ощущаю себя морлоком, обслуживающим взбесившийся школьный принтер. Термины “самоактуализация”, “социализация”, “информатизация всей школы”, “коммуникативная компетентность” и прочие всегда готовы ровными рядами улечься на всепрощающую белизну листов формата А4. Может, именно поэтому, приняв решение участвовать в конкурсе, я решил сознательно абстрагироваться от псевдонаучного стиля и изложить свои мысли в свободной, может быть, несколько хулиганской манере. Ведь где, если не на конкурсе коллег-профессионалов, можно пообщаться “без галстуков”?..»
Конкурсное эссе Евгения Викторовича Агаркова, директора МКОУ «Береславская СОШ» Калачевского муниципального района Волгоградской области.

Часть первая, без которой нельзя перейти к основной

До прихода в Береславскую школу я успел поработать в Волгоградском педуни-

верситете, защитить диссертацию в Институте географии РАН в Москве и в бурные, но тяжелые 90-е годы из-за пресловутого квартирного вопроса (а может, благодаря хитросплетениям генов — в семье восемь педагогов с общим педагогическим стажем в 250 лет, из них отец, сестра и я — дирек-

**Несоответствие
видимого внешнего
благополучия
школьной жизни
и все заметнее
проявляющегося
внутреннего
отторжения всего и
вся в еще недавно
достаточно едином
коллективе не давало
повода для оптимизма.**

тора школ) перейти на должность заместителя директора по научной работе в сельский лицей, стать финалистом областного тура конкурса «Учитель года». При назначении на пост директора в крупнейшую в районе сельскую школу, где на тот момент насчитывалось около тысячи учеников и свыше 80 педагогов, но о которой я до этого практически ничего не слышал, районное начальство напутствовало меня словами: «Школа большая, но коллектив... мягко говоря, сложный!»

Так что знакомство со школой для меня началось под девизом: «Меня пугают, а мне не страшно, потому что некогда». Сразу выявились три проблемы, без решения которых следовало бы тайком, под покровом ночи, со слезами бессилия от профнепригодности навсегда распрощаться с системой народного образования.

Проблема первая, базисная (по К. Марксу). Материально-техническая. Четырехэтажное здание школы можно было смело сравнивать с конюшней: не из-за специфического запаха, поскольку к техническим работникам претензий никаких не

было, вымывали и вычищали они все на совесть, а из-за огромного количества «хомутов» на трубах центрального отопления. В некоторых классах их количество доходило до 15–20 штук! Звездное небо можно было изучать, не вставая из-за парт, правда, только в ясную погоду, поскольку в ненастье мутные потоки без проблемы находили не лазейки, а торные дороги в учебные кабинеты.

Первый педсовет прошел «со скрипом» в буквальном смысле этого слова: над стульями в учительской, судя по их внешнему виду и состоянию, успел поработать еще великий комбинатор Остап Бендер. Несколько «Агатов» в кабинете информатики уже тогда явно претендовали на почетное место в музее развития техники.

Почему необходимость решения именно материально-технической, столь приземленной проблемы стала первоочередной? Ответ легко найти в любой русской народной сказке: «Ты сначала напои, накорми, да спать уложи, а потом уже спрашивай!»

Проблема вторая. Психологическая. Два учителя физической культуры, явно под впечатлением от произведения Н. В. Гоголя, яростно и беспощадно судились в различных инстанциях, обвиняя друг друга в «подставах на соревнованиях», клевете, оскорблениях. Без социометрических исследований можно было различить группы учителей, которые общались на своих независимых орбитах и никак не хотели контактировать между собой. Знакомство с учителями в форме посещения их уроков вызывало у педагогов культурологический шок, поскольку до этого тень администрации без нужды не осеняла учебные кабинеты. И это при том, что практически все учителя являлись на деле замечательными специалистами, настоящими профессионалами!

Проблема третья, которая в скором времени будет решена, но в последующем опять вернется — проблема повышения мотивации педагогов. Работа до

этого на протяжении пяти лет в лицее, расположенном всего в двадцати километрах от Береславки, выезжая со школьниками на всевозможные конкурсы и олимпиады, я практически ничего не слышал о береславских учениках, поскольку они никогда не входили в круг конкурентов лицейстов. Оказалось, что здесь для учителей считалось нормой «не выпячиваться», главное — провести уроки, и ничего лишнего. Этим можно было объяснить и почти полное отсутствие квалификационных категорий у педагогов.

Оставляю за бортом своего повествования героические, хотя порой и авантурные способы проведения капитального ремонта отопления и крыши, укрепления материально-технической базы школы. Ведь главным достижением этого времени стало появление у Береславской школы «лица необщего выраженья». Этому предшествовали мозговые штурмы и штормы, горячие дискуссии, подстегнутые пробужденным самолюбием. Учителя, реально ощутившие поддержку своих инициатив, внутренне расправились, ну а поскольку основу коллектива составляют женщины, можно смело сказать — и расцвели.

Школа стала позиционироваться как школа практической направленности. Возобновилась работа ученической производственной бригады «Искатели», члены которой начали обрабатывать более ста гектаров земли; в 5–11-х классах ввели третий урок технологии по авторским программам, разработанным педагогами школы (у мальчиков — «Основы сельскохозяйственного производства», у девочек — «Декоративно-прикладное искусство»); заработали разнообразные кружки технического и художественного творчества; модернизировались образовательные программы по основным учебным предметам с целью сближения теории с практикой. Благодаря учителю-энтузиасту огромное количество детей стало заниматься спортивным ориентированием,

туристическим многоборьем, «Школой выживания», появились первые высокие результаты наших спортсменов не только на районном, но и на областном и всероссийском уровнях. Школа ожила, воспряла, вышла на высокую орбиту по различным направлениям и, как результат, трижды стала победителем конкурса среди школ, внедряющих инновационные образовательные программы, получив три миллиона рублей на развитие. Три учителя также получили премии Президента РФ.

Миллионы, полученные от побед школы в конкурсах, позволили реально переоснастить школу самым современным оборудованием, которое оказалось востребованным благодаря реализации внутришкольной программы «Долой компьютерную безграмотность!». Около 80% учителей получили квалификационные категории, стали активно участвовать в различных конкурсах, в 2008 году школа заняла первое место в областном рейтинге образовательных учреждений. Казалось бы, все идет замечательно, но беда подкралась незаметно, откуда ее не ждали...

Часть вторая, вводящая в курс темы эссе

Первым сигналом подступающего внутреннего кризиса стало исчезновение легендарного «блеска в глазах» у значительной части учителей. Вроде и работа шла своим чередом, но в школьной атмосфере стал ощущаться явственный привкус разочарования, неудовлетворенности, опустошенности: потянуло дымком эмоционального выгорания. Симптомы были налицо. Учительская, до этого служившая местным филиалом Гайд-парка, стала напоминать просто учительскую. Учителя молча забирали журналы и торопливо расходились по кабинетам. На заседаниях педагогического и методического советов дискуссии сжались, как шагреневая кожа. Эмоциональное выгорание как ржавчина, кото-

рая медленно, но верно разъедает механизм. Самое страшное — неотвратимость процесса. Педагоги все реже радовались успехам и достижениям коллег, а чаще просто вяло имитировали поздравления; раздражение начинало порой выплескиваться как на учеников, так и друг на друга.

Несоответствие видимого внешнего благополучия школьной жизни и все заметнее проявляющегося внутреннего отторжения всего и вся в еще недавно достаточно едином коллективе не давало повода для оптимизма. Все чаще невольно вспоминались ползу забытые строки из песни В. Бутусова: «скованные одной цепью, связанные одной целью...», «можно верить и в отсутствие веры, можно делать и отсутствие дела...», «я беру чью-то руку, а чувствую локоть, я ищущу глаза, а чувствую взгляд...», «здесь мерилом работы считают усталость...». Для того, чтобы решиться и суметь вновь растормозить засыпающий от тлетворного воздействия угарного газа эмоционального выгорания педагогический коллектив (а ведь регулярно посещали трусливые мысли: надо ли акцентировать на этом внимание; от добра добра не ищут; а может, само рассосется...), надо было понять причины этого явления.

Упорядочить впечатления и наблюдения помог старый верный SWOT-анализ, суть которого я с воодушевлением раскрывал в последние годы перед школьниками на уроках экономики. При развернутом анализе выяснилось, что одни и те же факторы попадают в различные графы матрицы. Так, средний возраст педколлектива, приближающийся к пенсионному, необходимо указывать и в графе «Сила», поскольку он свидетельствует об огромном профессиональном опыте педагогов, и в графе «Слабость», так как одновременно с возрастом, как правило, возрастает консерватизм (чувствую и по себе, как ни пытаюсь сохранять лабильность). Ярко выраженная ответственность за порученное дело, присущая большинству учителей, трансфор-

мируется со временем в психологическую измотанность, постоянную напряженность, приводящие к соматическим заболеваниям и, следовательно, к уходу учителей на больничные, что создает реальную угрозу нарушения целостности и эффективности образовательного процесса.

В графе «Возможности» двойственное положение занимает механизм мотивирования учителей посредством материального стимулирования. Да, такая возможность с введением модельной методики оплаты труда появилась, но тут же проявились и минусы, которые необходимо отнести в графу «Угрозы». Система распределения стимулирующих выплат в зависимости от количества баллов, набранных по итогам года и отраженных в портфолио, неизбежно приводит к повышению напряженности в коллективе, росту формализма, когда учитель «работает» в течение года только в соответствии с пунктами портфолио, избегая всего, «за что дополнительно не платят». Начинается нездоровая конкуренция за «сильные классы», за одаренных школьников в преддверии олимпиад и конкурсов. Размытость ряда формулировок в таблицах компетентностей, предложенных нам свыше, порождает субъективизм в их толковании, что также не способствует улучшению микроклимата в коллективе.

В графу «Угрозы» я внес и пункт «Инновации свыше». Создается впечатление, что авторам многих «инноваций» школа представляется как набор «Лего», где разные сложные конструкции можно получать путем комбинирования отдельных элементов. Можно перекрашивать автомобиль бесконечное количество раз, добиваясь нужного оттенка, но инновационно резко изменить направленность образовательного процесса, инертного и консервативного в своей сущности, невозможно. По сути, это напоминает попытки заставить развернуться на месте многотонный грузовик путем нежного подталкивания его ладонями в различных частях машины.

Психологическая усталость учителей во многом связана с добросовестными ответственными попытками ввести инновации в практику, при этом в лучшем случае получая нулевой результат. Необходимость же отчета об инновациях приводит к созданию «потемкинских деревень». Иногда кажется, что лучшая инновация — это отсутствие инноваций.

Вот такие мысли с отчетливым ретроградским оттенком посещали меня при анализе причин стагнации педагогической деятельности в школе. Главный вывод, который удалось сделать: все-таки в изречении известного, но спорного исторического деятеля «кадры решают все» заложен сакральный смысл. Все «компьютерное интерактивное железо», поступившее в учебные кабинеты, будет лишь красивым украшением для комиссий, родителей, учеников, если оно не станет реальным инструментом для учителей.

Если симптомы болезни известны, остается искать способы лечения.

Часть третья — про кнут, пряник и светлое будущее

Одним из фантастических рассказов, который произвел на меня наибольшее впечатление, был рассказ Э. Ф. Рассела «Немного смазки», в котором в шутильной форме высказывается замечательная мысль: человеческий коллектив, даже состоящий из наиболее гениальных специалистов, профессионалов своего дела, не может нормально функционировать без возможности психологически расслабиться, без юмора, как и любой самый сложный механизм не может безаварийно работать без простой смазки.

Школа тоже напоминает космический корабль: с утренним звонком школьный корабль устремляется ввысь с задраенными шлюзами и иллюминаторами, учебные классы превращаются в изолирован-

Четырехэтажное здание школы можно было смело сравнивать с коношней из-за огромного количества «хомутов» на трубах центрального отопления.

ные каюты, связь с внешним миром на протяжении учебного дня практически отсутствует. А еще постоянные «разборы полетов» на планерках и совещаниях, многолетняя несменяемая команда, где все знают все о каждом, чувство ответственности за результат своей работы, достигающее порой космических масштабов!

Дабы сгладить **психологические проблемы**, возникающие у педагогов в «период перелета от института до пенсии», нами были предприняты следующие шаги. *Во-первых*, резко ограничились локальным актом количество всевозможных внутренних совещаний и наложили жесткий мораторий на превышение временного регламента их проведения. Ощущение потерянного времени, которое неизбежно появляется на коллегиях, советах, совещаниях, проводимых нередко для галочки, разъедает, как кислота, уважение не только к организаторам данных мероприятий, но и к себе, вынужденно молчаливо соглашающемуся с таким времяпровождением. Слишком часто вопросы, которые рассматриваются на совещаниях, затрагивают лишь определенную часть коллектива, оставляя остальных учителей пассивными, изнывающими от скуки слушателями. На мой взгляд, куда более эффективен, хоть и более трудозатратен для

**Инновационно
резко изменить
направленность
образовательного
процесса, инертного и
консервативного в своей
сущности, невозможно.**

администрации школы индивидуальный сбор и передача информации конкретным работникам.

Во-вторых, были созданы условия для «физического совершенства». До этого учителя «играли» в основном в ЕГЭ, очень напоминающий светлой памяти игру «Зарница» с ее неизменными атрибутами: передачей секретных пакетов, паролями, пропусками, званиями (аудиторные, коридорные, руководители пунктов и т.д.). Правда, здоровья, ни физического, ни психологического, единый государственный экзамен никому не добавлял. В расписании работы тренажерного зала и лазерного тира мы выделили время на занятия для учителей (как снимается стресс после стрельбы по оригинальным мишеням, кто бы знал!); организовали (по инициативе снизу) группу для занятий фитнесом с использованием интерактивного оборудования и медиаресурсов (возраст занимающихся — от 40 до 70 лет); учителя-ветераны, испытывающие профессиональные проблемы с коленными суставами, освоили методику тренировочной скандинавской ходьбы с палками. Вроде бы уже напрочь замылится лозунг «В здоровом теле — здоровый дух», но ведь он по-прежнему реально действует!

В-третьих, постарались видеоизменить

традиционные, так называемые предпраздничные корпоративы. В последнее время они превратились было в «типа добровольно-обязательные посиделки», на которых большая часть коллектива снисходительно смотрела на «программу», организуемую меньшей частью коллектива, попутно высматривая темы для последующих пересудов. Все это не имело никакого отношения к делу сплачивания коллектива, ради которого мероприятия как бы и организовывались. На смену им пришли выезды на природу: «за грибами» перед Днем учителя; в новогодний лес, с елкой в ведре и с языческими прыжками возле костра; аренда катера с водной экскурсией по Дону, купанием и «зеленой стоянкой» после завершения учебного года. Каждый подобный выезд заряжал положительной эмоциональной энергией, сбрасывал накопившуюся отрицательную энергию.

В-четвертых, создали команду КВН под суровым названием «КГБ» — «Команда “Гордость Береславки”», которая не знает себе равных на районных фестивалях. Творческий потенциал учителей огромен, важно лишь его раскрыть, направить в нужное русло, снять профессиональную зажатость. Кстати, успехи учителей-кавээнщиков дополнились и повышением их авторитета в глазах учеников, что также немаловажно.

В-пятых, мы стали учиться говорить правду, преодолевать ситуацию, ярко представленную в вышеупомянутой песне В. Бутусова: «одни слова для кухонь, другие — для улиц...». Слишком часто нам в жизни приходится лукавить, недоговаривать, двигаться по наезженной, такой надежной колее. Вот это было трудно: честно доносить до коллектива свое понимание решений вышестоящих инстанций; отказываться от кампанейщины и формализма; «прикрывать» учителей от навязанных сверху ненужных курсов («надо направить, а то не хватает двух человек для набора группы»), апробации явно непроду-

манных курсов и учебных пособий; порой высказывать свое истинное мнение о некоторых методических семинарах и псевдоновациях. Не менее трудно научиться выслушивать ответную правду от членов своего педагогического коллектива, перебарывать невольную формирующуюся убежденность в собственной непогрешимости. Это было порой больно, порой наказуемо, но результат — возросшая активность учителей, повышение их самооценки, появление у них внутреннего ощущения собственной значимости — того стоило.

Еще одним важным направлением стала целенаправленная работа по повышению мотивации в работе всех членов педагогического коллектива. Конечно, открыть Америку здесь трудновато, поэтому ограничусь рассказом о тех способах решения проблемы, которые оказались наиболее действенными в наших условиях.

Итак, напомним вводные характеристики: очень опытный коллектив, достигнутые неплохие результаты в предшествующий период, заметное снижение творческой активности педагогов, сопровождающееся, по сути, имитацией деятельности.

При всем внешнем разнообразии способов мотивирования их можно смело объединить в три группы: кнут, пряник, светлое будущее. Кнут, конечно, мотиватор эффективный, но на учителей действует как стимул одноразово, а затем его можно считать скорее ингибитором инновационных процессов. Шоковая терапия может в отдельных случаях реанимировать впавшего в кому безразличия учителя, но творчески работать из-под палки невозможно. Самолюбие, а порой и самомнение у убежденных сединой педагогов зашкаливает, лозунг «Мы — не рабы, рабы — не мы» въелся в нас с детства подобно татуировке.

Слишком много сладкого вредно для здоровья. Пряники, как и доброе слово, благодарности, грамоты, премии, имеют эффект более длительного воздействия, однако со временем они, с одной стороны, приеда-

ются, а с другой — на них подсаживаются, как на наркотики, что также пагубно для творческого здоровья.

И вот здесь мы приходим к необходимости творческого переосмысления наследия А.С. Макаренко. Коллектив развивается, когда он видит впереди цель, стремиться к которой его побуждает внутренняя заинтересованность. Что мы можем предложить в качестве ориентиров, флагов на башнях? Наверное, свободу. Свободу самовыражения, свободу творчества, свободу быть успешным, услышанным, понятым. И мы стараемся все это реально воплотить в стенах школы, учреждения изначально консервативного, но ведь все в наших руках, не правда ли? И вот это ощущение внутренней свободы и позволяет учителям возрождаться из пепла эмоционального выгорания, подобно легендарному фениксу, и вновь работать творчески.

Учительской у нас сейчас висит «живая газета», где каждый желающий учитель и администратор оставляет свои мысли, пожелания, приглашения на свои уроки и мероприятия. Кстати, открытые уроки стали добровольными, но их качество и количество при этом возросло, так как учителя «тянутся» друг за другом, стремятся максимально проявить свои возможности. Большим стимулом к повышению активности учителей послужило использование школьной мини-типографии, оборудованной по последнему слову издательской техники. Выпуск методических сборников, дидактических пособий, пользующихся спросом среди учителей района, позволил реализовать тайную страсть многих творческих людей — увидеть свое имя в печатной продукции. Интересно наблюдать, с каким тщательным скрываемым восторгом авторы разглядывают свое детище!

Никто не отменял и необходимость личного примера. Вспомним легендарного Чапаева: «Где должен быть командир в бою? Впереди, на лихом коне!» Поэтому вся наша администрация старается быть не только

организаторами и вдохновителями творческого подхода к образовательному процессу, но и непосредственными участниками «боев на инновационном фронте». Все, к чему мы призываем с трибун совещаний и педсоветов, стараемся вначале апробировать на себе. Проще о чем-то вещать, когда и директор, и заместитель директора по УВР являются «грантоносцами президента».

Коллектив у нас сверхопытный, если так завуалированно можно отразить его возрастные особенности, собственные дети большинства педагогов возвращены и выпущены из гнезда, и меня как директора

школы радует, что блеск в глазах снова появился у наших учителей, что к ученикам, кардинально изменившимся в последнее время, сложным, взрывным, перенасыщенным информацией, к сожалению, в основном не учебной, педагоги относятся с пониманием, как к своим младшим детям. Вот это я и считаю главным достижением в последние годы. А успехи на экзаменах, конкурсах, олимпиадах — это уже как следствие работы педагогического коллектива. На гербе школы витиеватой вязью начертан девиз школы: «Равные среди лучших»... ●