

Н.В. Юмашева

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САМОДЕЯТЕЛЬНЫХ ДЕТСКО-ЮНОШЕСКИХ СМИ

*Из опыта
работы
руководителя
редакции
детско-
юношеской
газеты*



**ЛИГА
ЮНЫХ
ЖУРНАЛИСТОВ**



**ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

ООДО «Лига юных журналистов»
с использованием гранта
Президента Российской Федерации на развитие
гражданского общества, предоставленного
Фондом президентских грантов

Учебно-методическое пособие
Издание второе, дополненное

Рецензент –
кандидат педагогических наук,
профессор Алтайского государственного педагогического университета
Л.А. Церникель

Юмашева Н.В.

**Повышение эффективности образовательной деятельности
самостоятельных детско-юношеских СМИ: Из опыта работы редактора
детско-юношеской газеты.** – М.: Лига юных журналистов, 2018. – 40 с.

Пособие Н.В. Юмашевой посвящено изложению опыта применения технологии мотивационного программно-целевого управления в обучении школьников основам журналистики, организации деятельности редакций детских самостоятельных изданий, школьных пресс-центров, студий журналистики.

Автор данного пособия два десятка лет руководит редакцией краевой детско-юношеской газеты «САМИ», является руководителем регионального представительства Общероссийской общественной организации «Лига юных журналистов», директором регионального филиала Сибирской ассоциации медиаобразования.

Издание предназначено для педагогов, реализующих в своей деятельности программы медиаобразования.

© Н.В.Юмашева, 2018

© ООДО «Лига юных журналистов», 2018

О том, кому и зачем стоит читать это пособие

Это пособие предназначено для медиапедагогов — для тех работников образования, кто помогает школьникам научиться ориентироваться во все растущем потоке информации, освоить многообразие стремительно развивающихся информационно-коммуникационных технологий. Если точнее, то для тех педагогов, которые осуществляют медиаобразование, приобщая детей и подростков к журналистике. Для медиапедагогов, ведущих занятия в студиях журналистики, руководящих пресс-центрами образовательных учреждений, организующих функционирование их сайтов и участие школьников в их наполнении, курирующих выпуск самостоятельных изданий — газет, журналов, литературных альманахов и другой печатной продукции, в подготовке которой заняты, в первую очередь, дети и подростки.

Работа эта выполняется везде и всюду энтузиастами. Нередко в свое собственное свободное время, на тех началах, которые, непонятно почему, называют общественными. Но даже если руководство образовательного учреждения находит возможность и — самое главное! — признает необходимость оплатить эту работу, крайне редко она оплачивается по достоинству. И не по вине руководства. Просто в создании любого, как это теперь называют, информационного продукта столько разных забот и хлопот, что их все никак не вписать в прокрустово ложе отчетности, принятой в системе образования. Столько неожиданностей, форс-мажоров и авралов, что их никаким учебным планом и никакой программой не предусмотреть.

Потому, беря в руки издание, посвященное инновационным методикам работы в сфере детско-юношеской журналистики, иной медиапедагог, пусть даже самый азартно увлеченный этим, без сомнения, зажигательным делом, в душе поморщится: и так ради того, чтоб очередной номер вышел к нужной дате, приходится ночами над корректурой сидеть, а когда во всей оргтехнике учреждения, по закону подлости, враз тонер заканчивается, весь тираж приходится на домашнем принтере распечатывать... А тут еще силы и время тратить на то, чтобы какие-то новые методики осваивать.

Первым делом надо развеять эти опасения и сомнения. Технология, которая изложена в этом пособии, не потребует дополнительных трудозатрат. Понимая специфику работы подавляющего большинства медиапедагогов, автор постарался изложить методы и приемы педагогической работы так, чтоб их можно было начать применять, едва закрыв пособие. Предлагаемая технология замечательна тем, что не выкристаллизована в стерильных академических кабинетах, а подсмотрена в живой жизни, выработана в реальной практике. Потому кто-то, возможно, прочитав про какой-то из описанных приемов, с недоумением пожмет плечами: дескать, я это уже много лет делаю, тоже мне — Америку открыли. Ну, и замечательно: это лишний раз подтверждает тот факт, что технология родилась в живой образовательной практике. И тому педагогу, который уже сам изобрел какой-то из описанных в пособии велосипедов, брошюра поможет, возможно, более четко определить цели и задачи использования этого «велосипеда», подскажет, как отдельно взятый прием вписать в систему, сделать его одним из звеньев педагогической работы, которое, как и положено добропорядочному звену в цепи, логично продолжает предыдущее и создает предпосылки для следующего.

Ну, а тому, кто еще не успел повторить ни одного из открытий автора универсальной методологии, тому, для кого все приемы и методы окажутся новыми и неизвестными, пособие поможет эффективно организовать учебно-воспитательный процесс в деле создания самостоятельных детско-юношеских СМИ, сэкономив при этом силы и энергию, поскольку спасет от многих нерациональных и непродуктивных действий.

А самое главное: предложенная в брошюре технология поможет выстроить взаимоотношения с детьми и подростками на партнерской основе, так, чтобы они в процессе работы над созданием информационного продукта были не объектами педагогических усилий, не неумными живчиками, от которых отдыха нет, и не ленивыми балбесами, которых не заставишь писать, а коллегами и единомышленниками, действующими в унисон с педагогом. А это, несомненно, позволит сделать работу медиапедагога радостной и продуктивной.

О том, как родилась предлагаемая методология

Вряд ли можно найти на Алтае такого учителя, который никогда не слышал звукосочетания «МПЦУ». Потому как работать в системе образования и не знать, что Алтайский край дал миру не только паровую машину Ползунова и облепиху Лисавенко, но и уникальную педагогическую методологию, крайне сложно. Ее автор, профессор Иван Кириллович Шалаев, первым в нашей стране защитил докторскую диссертацию по управлению образованием, основал школу МПЦУ — мотивационного программно-целевого управления, в рамках которой защищено уже более полусотни кандидатских и докторских диссертаций. Но не научные достижения определяют ценность теории — они, в первую очередь, свидетельствуют о ее неисчерпаемом инновационном потенциале. А реализуется он в деятельности педагогов-практиков, причем не только в авторских методиках отдельных учителей, а и в работе целых образовательных учреждений. Достаточно назвать среди учебных заведений, использующих методологию МПЦУ, хотя бы две барнаульские гимназии — сороковую и сорок вторую, известные успехами своих учеников далеко за пределами края, — чтобы не осталось сомнений в эффективности методологии МПЦУ. Директор еще одного заметного образовательного учреждения, Озерской средней школы (Тальменский район), Н.И.Леоненко заявила даже, что область применения МПЦУ гораздо шире, чем одна лишь сфера образования, и если бы руководители государства знали МПЦУ и следовали ему в своей деятельности, то «они безусловно просчитали бы послед-

ствия своих действий, и мы не имели бы тех социальных потрясений, которые имеем в большом множестве».¹

Надо сказать, что и диссертации, посвященные МПЦУ, рассматривают не отвлеченные теоретические проблемы, а вопросы применения методологии на практике, приводящего к повышению эффективности образовательного процесса, деятельности образовательных учреждений в целом – от детских садов до высших учебных заведений. Последователи Ивана Кирилловича экспериментально доказали и научно обосновали в своих трудах продуктивность использования методологии МПЦУ в работе с самыми разными категориями учащихся, в том числе и с педагогами в рамках повышения их квалификации, дополнительного профессионального образования.

Собственно говоря, именно с работы с педагогами Иван Кириллович и начал, поскольку был поставлен перед необходимостью искать продуктивные способы решения проблем. Сразу после окончания педагогического института И.К. Шалаев был назначен директором Усть-Калманской средней школы, в которой сам прежде учился. Он не просто оказался самым старшим по званию и одновременно самым младшим по возрасту – руководить ему пришлось своими бывшими учителями. Заместителем молодого директора стала прежняя директор школы, авторитетный в районе педагог. Нет, она не пыталась соперничать со своим преемником, напротив – относилась к нему с искренней теплотой и заботой. Просто называть его продолжала по-прежнему Ваней. И как несколько лет назад говорила ему, тогда еще секретарю комитета комсомола: «Ваня, нужно подготовить комсомольское собрание», так же ласково и теперь советовала: «Ваня, надо подготовить заседание педагогического совета». Чувство собственного достоинства не давало смириться с такой стилистикой взаимоотношений. Кроме того, видел И.К. Шалаев и недостатки в работе старших коллег, но критиковать их значило

¹ Цит. по кн.: Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. – Изд-е 5-е, дополненное, переработанное. – Барнаул: БГПУ, 2007. – С. 12.

сразу же разрушить доверительность в отношениях, противопоставить себя коллективу. В мучительных поисках разрешения этого острого противоречия и родились первые приемы, положившие начало методологии МПЦУ. Еще интуитивно Иван Кириллович начал конструировать ситуации, которые имели своей целью создание «социально-психологических зеркал, позволяющих учителям видеть себя как бы со стороны, с обнаженными достоинствами и недостатками, заменяющими в каких-то случаях открытый анализ и избавляющими в какой-то мере от непосильных (как казалось молодому руководителю) прямых замечаний старшим, более солидным коллегам».¹

Уже потом И.К. Шалаев дал своему педагогическому изобретению название – «ситуации критической самооценки» и проанализировал, что в этом своем конструировании ситуаций соединил два подхода: мотивационный подход к управлению, основанный на учете психологических особенностей, субъективных факторов, и сугубо рационалистичный, программно-целевой подход. По базовому образованию Иван Кириллович – математик, и для него естественным было построение четких, точных схем. Осмыслив свой опыт, он впоследствии защитил в Ленинградском государственном университете кандидатскую диссертацию «Стимулирование деятельности педагогического коллектива посредством создания ситуаций критической самооценки».

С годами Иван Кириллович стал старше, авторитетнее, уже чувствовал за собой право и кулаком по столу стукнуть, и выговор объявить – но какой в этом толк? Смысл-то ведь не в том, чтобы наказать, а в том, чтобы дело делалось. А делаться оно будет лучше не под страхом наказания, а в том случае, если человек сам проявил инициативу. Значит, нужно создать такую ситуацию, чтобы инициатива родилась.

Уже авторитетным руководителем, имевшим опыт руководства не только школой, но районным комитетом по образованию, И.К.Шалаев возглавил среднюю школу в селе Первомайское.

¹ Человек науки: монография/Л.А. Церникель, Ю.П. Березуцкая. – Барнаул: АлтГПА, 2010. – С. 6-7.

В ней сложился высокопрофессиональный, но очень сложный коллектив: «каждый второй – бывший директор или завуч, зав. районо или зам. председателя райиполкома. Вновь назначаемые директора не могли удержаться в этой должности более года – за последние пять лет сменилось шесть директоров. Большая часть учителей имела завышенную самооценку, каждый считал свое мнение главным, был нетерпим к мнению других. Новички чувствовали себя чужими, к ним часто проявлялась враждебность. <...> Некоторая часть учителей оказалась подавленной большим «созвездием лидеров», у этих учителей сформировалась заниженная самооценка».¹

Возглавив школу, Иван Кириллович явственно осознал, что авторитарный стиль руководства не принесет позитивных плодов, и продолжил разрабатывать ситуации, в которых проявление агрессивности и высокомерия приводили бы к психологическому дискомфорту. А проявление доброжелательности, инициативности, духа коллективизма способствовало бы упрочению позиций личности в коллективе, повышению ее статуса. Именно в Первомайской школе была сконструирована ситуация, которая теперь описывается во всех работах по мотивационному программно-целевому управлению, потому что как нельзя более наглядно демонстрирует механизм создания ситуации критической самооценки, реализуемый директором в руководстве деятельностью школы.

Значительная часть учителей избегала работы на общественных началах, выполнения общественных поручений. Распространено было мнение «Кто везет, на того и нагружают» и стремление не быть таким «везущим», потому что многим казалось, что «везут» именно они, тогда как остальные бездельничают. Обращенные к педагогам предложения начать вести факультатив или кружок, взять на себя какую-то иную нагрузку наткнулись на отказы, основанные на объективных, казалось бы, причинах. Одна учительница живет в отдаленной, плохо освещенной части села, и если

¹ Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. – Изд-е 5-е, дополненное, переработанное. – Барнаул: БГПУ, 2007. – С. 20.

она будет задерживаться в школе до вечера, ей придется добираться до дому в темноте, по плохой дороге, с риском попасть в неприятную историю. Другой учительнице не с кем оставить маленького ребенка, сразу после окончания уроков она спешит забрать его из детского сада. Новый директор не стал читать мораль, призывать и уговаривать, а наряду с активной поддержкой всех возникающих-таки инициатив, оформил в учительской схему, на которой графически изобразил соотношение оплачиваемой нагрузки и нагрузки, выполняемой на общественных началах. Схема представляла собой список всего педагогического коллектива, напротив каждой фамилии заштриховывались два прямоугольника. Площадь одного из них была пропорциональна объему оплачиваемой нагрузки, выполняемой педагогом еженедельно, площадь другого символизировала объем работы, выполняемой на общественных началах. Прежде всего, каждый член коллектива смог оценить себя на фоне коллег и понять, на самом ли деле он «везет» больше других. Кроме того, коллективу была предъявлена норма-образец, актуализирующая в педагогах стремление быть «не хуже других». И учителя без принуждения со стороны директора стали искать возможности решать проблемы, мешающие выполнению общественной нагрузки. Оказалось, что живущую на окраине села учительницу по вторникам сможет встречать после работы муж. А ее коллеге удалось договориться с родственницей о том, что по средам та будет забирать ее ребенка из детского сада. Ивану Кирилловичу оставалось только пунктуально вносить коррективы в схему, отражая изменения в объеме общественных поручений, выполняемых тем или иным педагогом, да искренне, эмоционально поддерживать любую, даже незначительную, инициативу. Когда схема стала видоизменяться, начал расти статус учителей, взявших на себя ту или иную новую нагрузку, «зашевелились» практически все члены коллектива. В итоге жизнь школы стала более яркой, насыщенной, интересной, улучшилась успеваемость учащихся. При этом вряд ли стоит обвинять Ивана Кирилловича в манипулировании подчиненными: педагогам была предъявлена норма-образец, и их собственным выбором было принять ее или нет.

Назначение стимульной ситуации – не принудить людей к чему-либо, а «обеспечить оптимальный мотивационный комплекс как

следствие воздействия стимульной ситуации на сферу познания и сферу эмоций, чувств членов коллектива».¹

Накопленный опыт, разработанность технологий позволили Ивану Кирилловичу реализовать переход в режим развития, когда он стал директором барнаульской школы №72. Расположенная в Научном городке, в непосредственной близости от Алтайского научно-исследовательского института сельского хозяйства, она стала площадкой для создания ЮНИИСХ – юношеского научно-исследовательского института сельского хозяйства. В реализации этого проекта приняли активное участие не только педагоги, но и ученые АНИИСХ, многие из которых были родителями учеников школы. Этот эксперимент получил известность и признание не только на Алтае, но и в масштабах Советского Союза. Вовлечение школьников в исследовательскую, селекционную работу помогло не только решить профориентационные вопросы (многие ученики выбрали сельское хозяйство в качестве сферы своей профессиональной реализации), но и повысить ответственность всех учащихся, развить их умение ставить цели и их достигать, и, безусловно, у школьников сформировалась мотивация к освоению дисциплин школьной программы.

Обладателя столь ценного опыта пригласили преподавать в вузе, и в 1980 году Иван Кириллович стал преподавателем педагогического института, на протяжении десятилетий он преподавал на курсах повышения квалификации педагогических работников, под его руководством прошли подготовку по теории, методологии и технологии МПЦУ практически все руководители образовательных учреждений Алтая – это более 10 тысяч человек. Иван Кириллович Шалаев – доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент Сибирского отделения Академии наук, академик Российской академии информатизации педагогического образования, возглавляет региональную лабораторию управления развитием образования. За профессиональные достижения И.К. Шалаеву было присвоено звание Заслуженного учителя России, в 2007 году он был награжден орденом «За заслуги перед Алтайским краем». И это далеко не полный перечень регалий и наград, которые свидетельствуют о боль-

¹ Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. – Изд-е 5-е, дополненное, переработанное. – Барнаул: БГПУ, 2007. – С. 19-20.

шом значении педагогического изобретения Ивана Кирилловича. Но главной своей регалией сам Иван Кириллович считал постоянно растущую школу МПЦУ, постоянно увеличивающееся число ее учеников (статья в «Алтайской правде», приуроченная к юбилею ученого, была названа фразой, выражающей его кредо: «Горжусь своими учениками»). Наиболее ценно, наверное, то, что продолжатели дела И.К. Шалаева развивают его, причем, по самым разным направлениям: многие разрабатывают и внедряют новые аспекты использования МПЦУ в управлении образовательным учреждением, в руководстве педагогическим коллективом. Многие разрабатывают технологию повышения мотивации к освоению знаний обучающихся, причем, самого разного уровня: это и детсадовцы, и школьники разного возраста, и студенты высших и средних специальных учреждений профессионального образования, и повышающие квалификацию педагоги руководители образовательных учреждений, и занимающиеся самообразованием муниципальные служащие... А перечислить все сферы знания, эффективность освоения которых повышалась благодаря использованию методики МПЦУ, просто невозможно: это и изучение иностранного языка, и освоение исполнительского мастерства музыкантами, и повышение правовой культуры, и освоение информационно-коммуникационных технологий...

Данное пособие – это попытка описать возможности применения технологии МПЦУ в образовательном процессе, который осуществляется в ходе работы школьников под руководством педагогов над созданием самостоятельных детско-юношеских СМИ.

О том, что такое стимульная ситуация

Мотивационный программно-целевой подход к управлению ли педагогическим коллективом, к организации ли учебно-воспитательного процесса, как это явствует уже из названия, представляет собой соединение двух, на первый взгляд, полярных подходов. С одной стороны, это мотивационный подход, основанный на учете психологических особенностей, субъективных факторов и нацеленный на формирование соответствующей мотивации учащихся к действиям в том направлении, которое опосредованно задано педагогом. С другой стороны, – сугубо рационалистичный, программно-целе-

вой подход, исходящий из системного анализа и ориентированный на достижение планируемого конечного результата. Он предполагает поэтапное выполнение определенной последовательности управленческих процедур, требующих серьезной аналитической работы, системного планирования и последовательной реализации разработанной программы. И хотя трудоемкость этой работы вполне окупается получаемым в итоге результатом, это пособие не ставит своей целью познакомить медиапедагогов с методологией МПЦУ в полном объеме, а представляет им лишь один специфический метод, разработанный в ее контексте, — метод создания стимульной ситуации. Именно этот метод стал первым «кирпичиком», с которого и началось «строительство» монументального здания теории МПЦУ. И поскольку на заре своей научной деятельности будущий автор данной универсальной управленческой методологии использовал автономно этот интуитивно открытый им метод, «кирпичик» был эффективным оружием в его руках, еще не будучи «вцементирован» в единую кладку с разработанными позже элементами стройной системы МПЦУ, данное пособие в целях сокращения пути медиапедагога к успеху предлагает освоить этот метод тоже относительно автономно. Хотя, безусловно, без предварительного анализа (хотя бы не столь глубокого и системного, как предполагает методология МПЦУ) существующего положения дел, без планирования деятельности, а также результата, к которому эта деятельность должна привести, использование любых, самых передовых и эффективных методов превращается в бездумное и бесплодное обезьянничанье.

Итак, что же такое стимульная ситуация? Это организуемый педагогом комплекс обстоятельств, который создает «стимульную напряженность», способствующую формированию у учащихся мотивации к действиям, определенным педагогом. Побуждение к нужным педагогу действиям происходит не посредством авторитарного принуждения, а в результате ненавязчивого предъявления нормы-образца — так в рамках теории МПЦУ называется «модельное представление идеала деятельности или поведения членов коллектива».¹

¹ Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. — Изд-е 5-е, дополненное, переработанное. — Барнаул: БГПУ, 2007. — С. 25.

Ярким примером нормы-образца, предъявленного коллективу, является схема соотношения объема оплачиваемой и общественной нагрузки у каждого учителя, вывешенная когда-то И.К.Шалаевым в учительской Первомайской средней школы. Предъявление нормы-образца может выглядеть как искреннее восхищение учителя успехами одного из учеников, или эмоциональное одобрение предложенного кем-то из учащихся плана действий, или мечты вслух о том, «как хорошо было бы, если бы» и т. д. и т. п. Ключевым понятием для процесса формирования мотивации является интериоризация социально значимой цели. Психологический словарь определяет интериоризацию (от лат. interior — внутренний) как формирование внутренних структур человеческой психики благодаря усвоению структур внешней социальной деятельности. Проще говоря, это «присвоение» учеником целей и задач деятельности, достижения которых добивается педагог, осознание их в качестве своих собственных, родившихся не под влиянием внешних факторов, а в результате внутренних психических процессов: личностных переживаний, размышлений, устремлений. Социально-психологическая стратегия мотивационно-программного управления состоит именно в переводе социально значимой цели в мотив деятельности членов коллектива, то есть в интериоризации управленческой цели, посредством методов МПЦУ, в результате чего рождается «энергия направленного действия».¹

«Назначение любой стимульной ситуации — разрушить антистимул или снять столкновение противоположных сил, интересов, стремлений и создать условия для успешной интериоризации социально значимой управленческой цели или обеспечить оптимальный мотивационный комплекс как следствие воздействия стимульной ситуации на сферу познания и сферу эмоций, чувств членов коллектива».²

1 Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. — Изд. 5, дополненное, переработанное. — Барнаул: БГПУ, 2007. — С. 29.

2 Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. — Изд. 5, дополненное, переработанное. — Барнаул: БГПУ, 2007. — С. 19-20.

Оптимальный мотивационный комплекс автор теории МПЦУ определяет как такую совокупность побуждений к деятельности, где ведущую роль играет внутренняя мотивация (ВМ), имеющая приоритет перед внешней положительной мотивацией (ВПМ) – стремлением получить извне поощрение (похвалу, награду), и уж тем более перед внешней отрицательной мотивацией (ВОМ) – страхом наказания. И.К. Шалаев изображает это соотношение следующей схемой: $ВМ > ВПМ > ВОМ$. Она описывает такое положение дел, при котором социально значимая деятельность осуществляется учащимся по собственному убеждению, ради достижения тех целей, которые лично ему представляются важными, достойными соответствующих трудозатрат, а не ради того, чтобы быть в числе любимых учеников пусть даже и самого уважаемого педагога, не ради его позитивной эмоциональной реакции. И уж конечно не ради того, чтобы избежать реакции негативной.

Антиподом оптимального мотивационного комплекса И.К. Шалаев называет соотношение внешних и внутренних воздействий, которое имеет место при авторитарно-командном стиле взаимодействия педагога с учащимися и изображается схемой: $ВОМ > ВПМ > ВМ$, где над всем прочим доминирует «метод кнута» – волюнтаристское решение, принуждение, не терпящее возражений распоряжение и неизбежно следующее за его невыполнением наказание. Гораздо меньшим побуждающим потенциалом в этом случае обладает «метод пряника» – поощрение, которое при таком положении дел весьма факультативно, и практически сведена к минимуму внутренняя мотивация учащегося, которая авторитарному педагогу может быть даже и неинтересна. Переход от такого мотивационного комплекса к оптимальному в теории МПЦУ признается важнейшей частью психологических механизмов демократизации образования.¹

В теории МПЦУ разработаны четыре основные типа стимульных ситуаций:

– создание ситуации критической самооценки (СКС) – это генерирование такой совокупности социально-психологических об-

¹ Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. – Изд. 5, дополненное, переработанное. – Барнаул: БГПУ, 2007. – с. 27-28.

стоятельств, при которых члены коллектива видят себя как бы со стороны с обнаженными достоинствами и недостатками, влияющими на общественно ценное и лично значимое содержание совместной деятельности;

– создание ситуации делегирования инициативы (СДИ) – проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых управленческая идея превращается в конкретную форму инициативы членов коллектива;

– создание ситуации установки (СУ) – проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых достигается интериоризация членами коллектива предписываемой им роли и формируется состояние внутренней готовности к соответствующему действию или адекватному восприятию управленческой информации;

– создание организационно-деятельностной ситуации (ОДС) – проектирование и осуществление совокупности управленческих процедур «погружения» коллектива в процесс «выращивания» нового опыта или перестройки позиции по своеобразному сценарию.¹

Каждый из типов стимульных ситуаций заслуживает отдельного разговора. При описании тех или иных конструкций в качестве примеров в данном пособии использованы ситуации из опыта работы медиапедагогов Барнаула и других населенных пунктов Алтайского края, причем, как те, что были созданы ими в ходе последовательного использования технологии МПЦУ в целях повышения эффективности своей педагогической деятельности, так и те, в которых методы мотивационного программно-целевого управления были применены интуитивно, в силу наличия богатого опыта учебно-воспитательной деятельности, управленческой эмпатии и, наконец, педагогического таланта.

¹ Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. – Изд-е 5-е, дополненное, переработанное. – Барнаул: БГПУ, 2007. – С. 28.

О том, как создать организационно-деятельностную ситуацию

Говоря про организационно-деятельностную ситуацию, автор теории МПЦУ предлагает несколько ключевых составляющих сценария действий в ходе «выращивания» нового опыта:

— ненавязчивое приглашение коллектива к размышлению по актуальной проблеме теории и практики (такую роль пускового механизма может сыграть задача захватывающего содержания, мини-ОДИ, какая-то форма мозговой атаки и т. д.);

— непринужденное, очень мягкое предъявление нормы-образца деятельности для столкновения наличной позиции участников ситуации с запрограммированной в норме-образце;

— перевод участников ситуации из состояния неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности, интериоризация нормы-образца и формирование внутренней мотивации ее осуществления;

— организация практической деятельности в соответствии с нормой-образцом.¹

Процесс работы над сознанием школьной газеты, журнала, альманаха не просто создает серьезные предпосылки для конструирования организационно-деятельностной ситуации, но, по сути, сам представляет собой организационно-деятельностную ситуацию, поскольку все его участники вовлечены в общее дело, и его неоспоримое преимущество перед — чего греха таить — многими школьными мероприятиями в том, что это дело осуществляется не ради одного только патриотического, эстетического и всякого иного воспитания участников, а имеет вполне определенную цель и вполне осязаемый результат — свежий номер собственного издания. Его ждут читатели, он ими будет прочитан, материалы этого номера, как минимум, донесут до читателя точку зрения их авторов; как максимум — помогут в решении какой-то проблемы.

¹ Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: учебное пособие. — Изд-е 5-е, дополненное, переработанное. — Барнаул: БГПУ, 2007. — С. 28.

Эта ключевая особенность работы над школьным изданием подмечена, в частности, барнаульским медиапедагогом Еленой Валерьевной Козловой, которая свою работу в сфере медиаобразования начала, будучи педагогом-психологом гимназии №69. Издание школьной газеты не было для нее самоцелью — Елена Валерьевна искала пути выстраивания диалога как можно с большим числом учащихся гимназии. В первую очередь, с теми из гимназистов, кто нуждается в помощи психолога, но стесняется вслух говорить о своих проблемах, боится переступить порог кабинета психолога на глазах у досужих свидетелей, которым это даст возможность судачить о его психологических (или даже психических!) изъянах. Е.В. Козлова решила из места, куда (по мнению отдельных учеников с высокой самооценкой) приходят неудачники, размазни и нытики, превратить свой кабинет в клуб единомышленников. Это, действительно, помогло организовать психологическую помощь многим подросткам, причем в мягкой, ненавязчивой форме, организация совместной деятельности способствовала разрешению многих личностных и межличностных проблем. Успешность этой работы Е.В. Козлова объясняет именно наличием главного мотивирующего фактора — это реальная деятельность, направленная на создание реального, социально значимого продукта. В своем пособии, вышедшем в серии «Медиаопыт Алтай», она пишет: «В процессе работы с детьми на тренингах, мы часто создаем какой-то продукт, который полезен только здесь и теперь, газета же полезна и интересна значительному количеству людей. ... Важно представить свою работу на суд многочисленных зрителей и читателей, получить обратную связь».¹

Очень хорошо, когда эта связь бывает продуктивной, и публикации имеют эффект. К примеру, в барнаульском лицее №86 существуют тесные взаимоотношения между редакцией школьной газеты «Лицейский дневник» и администрацией, и администрация живо и, как правило, адекватно реагирует на публикации. Так, после заметки о хамстве охранника, дежурившего в лицее, руко-

¹ Е.В.Козлова Школьная газета как средство оказания учащимся психологической помощи в их самореализации: Из опыта работы школьного психолога. — Барнаул: САМИ, 2010. — С. 16.

водство расторгло договор с частным охранным предприятием и заключило с другим, охранник сменился, изменился характер общения охраны с учениками.

Публикация о том, что некоторые учителя запугивают учеников тем, что они будут отчислены, не допущены до экзаменов и т. п., обсуждалась на педсовете, педагогам было указано на недопустимость таких методов «мотивирования». Запугивание прекратилось.

Действенность публикаций, понимание, что школьное издание — это реальная возможность изменить окружающую действительность — самая эффективная мотивация к действию, обуславливающая заинтересованное, деятельное, ответственное отношение подростков ко всему, что связано с изданием газеты или журнала, и инициативность, их ощущение себя хозяевами, от которых зависит успех дела.

Яркий пример тому — история появления спецвыпуска журнала «Лицевед» в барнаульском лицее №73. Появился он после того, как школьники обнаружили убитой белку, которая жила на школьном чердаке, часто прыгала по деревьям, растущим рядом с лицеем, брала из рук угощение и была любима всеми лицеистами. Тем не менее, нашелся какой-то негодяй, который удовольствии решил получить вот таким вот образом — лишив всеобщую любимицу жизни. Взволнованные школьники явились к руководителю редакции «Лицевода» — учителю словесности Елене Владимировне Еремкиной — и заявили, что необходимо срочно издать экстренный выпуск, в котором изложить свою оценку произошедшего. К чести Елены Владимировны надо сказать, что она сумела отложить все личные дела, все планы, и осталась с ребятами до позднего вечера в школе, поскольку понимала, насколько им важно выразить свою позицию, свою этическую оценку. На следующий день спецвыпуск читал и обсуждал весь лицей, Ученики, входящие в редколлегию «Лицевода», слышали многочисленные одобрительные реплики в свой адрес и негодующие в адрес того, кто убил белку. Это дало им право считать, что негодяй понес моральное наказание: хоть его имя и осталось неизвестным, он стал свидетелем публичного обсуждения и осуждения его поступка.

Действенность выступлений школьного СМИ может иметь и гораздо больший социальный масштаб. Отправившись однажды на

экскурсию, юные журналисты барнаульской школы №48, встретились с фактом настоящего вандализма. Проходя неподалеку от кладбища, они должны были перебраться через весенний разлившийся ручей. Кто-то из тех, кто прошел этим путем раньше них, проявил недюжинную «предприимчивость»: положил вместо мостика несколько могильных плит. Ребята остановились в замешательстве: воспользоваться такой «переправой» никто из них не решился. Свое негодование подростки выразили в очередном номере школьной газеты, один из экземпляров которой педагог отправила в администрацию города Барнаула. Вскоре в школу пришел официальный ответ о том, что порядок на кладбище наведен, а должностные лица, из-за халатности которых стал возможен такой вандализм, привлечены к ответственности. Ребятам этого оказалось мало: они сходили к месту, где располагалась «оригинальная» переправа, чтобы своими глазами убедиться в том, что ее больше нет. С большим удовлетворением авторы критического материала обнаружили свежестроенный мостик из более привычных материалов.

Стоит ли говорить о том, что руководителям редакций, о которых выше шла речь, не приходится убеждать своих подопечных в полезности работы над школьным СМИ, в необходимости быть деятельными и инициативными... Школьники, участвующие в создании этих изданий, в свои пятнадцать-шестнадцать лет уже чувствуют себя ответственными за происходящее вокруг, и осознают, что они в силах влиять на окружающую действительность, изменять ее к лучшему. Одним словом, уже в своем «нежном» возрасте они осознают себя деятельными гражданами своей страны. А если говорить о более локальных вещах — об участии в выпуске школьного СМИ, — свое (в полной мере свое!) издание школьники воспринимают как инструмент облагораживающего воздействия на мир, как проводник своих мыслей, чувств, убеждений, помогающий донести их до общества. Соответственно, педагога, руководящего редакцией, ребята воспринимают как старшего коллегу, единомышленника, организующего эту деятельность. Безусловно, работа над материалом для них не сводится к выполнению задания, данного учителем (к выполнению еще одного «урока» наряду с алгеброй и физикой), а воспринимается как социально значимая деятельность, дающая возможность реализовать личностный потенциал каждого.

Но для того, чтобы издание стало действенным инструментом преобразования окружающей действительности, оно, как минимум, должно состояться. А когда перед педагогом стоит задача создания газеты или журнала, заинтересовать детей, привлечь их к участию в издательской деятельности, нужны пока иные аргументы. И пока самая реальная перспектива, которую может нарисовать перед своими будущими соратниками педагог, это выход в свет первого номера. Пахнувший типографской краской, вобравший в себя все труды его авторов, этот вожденный первый номер «реально, грубо, зримо» даст почувствовать его авторам, что они заняты настоящим делом, у которого предполагается вполне осязаемый результат, осязаемый не только для создателей, но и для читателей. И вот здесь-то педагогу имеет смысл целенаправленно заняться конструированием организационно-деятельностной ситуации, заняться «выращиванием нового опыта», пока он еще не стал данностью, как в редакциях зрелых школьных СМИ.

Для того, чтобы долгожданный первый номер вышел в свет, нужно выполнить много самой разнообразной работы – и информацию найти, и тексты написать, и рисунки нарисовать, и фотографии сделать, и сверстать, и... Перечень может быть продолжен (или, наоборот, сокращен) каждым руководителем детского пресс-центра в контексте конкретных условий выпуска конкретного издания. Большинство руководителей редакций поступают вполне рационально, приглашая учащихся к распределению этих обязанностей, начиная работу над изданием с такого организационного собрания, на котором решаются основные вопросы функционирования создающегося печатного органа. К примеру, учитель словесности 42-й барнаульской гимназии Людмила Николаевна Чернова затеяла в своем классе создание интернет-журнала абсолютно не ради занятий журналистикой. Ее как классного руководителя, в первую очередь, волновал вопрос формирования продуктивных взаимоотношений в классном коллективе. Имея большой опыт педагогической работы, Л.Н. Чернова пришла к выводу, что на современном этапе развития образования «прежние формы и методы взаимодействия классного руководителя и учащихся: лектории, вечера вопросов и ответов, анкетирование, классные часы, – по разным причинам перестав-

ют быть действенными, утрачивают свою привлекательность. Сегодня важен поиск новых подходов к организации деятельности всех участников педагогического процесса».¹

Создание Интернет-журнала было выбрано в качестве дела, способного вовлечь в процесс всех членов классного коллектива, в первую очередь, потому, что оно давало возможность реализовать самые разные способности и желания. Это и поиск информации, и написание текстов (причем, самых разных – от сухих информативных заметок и фактографически насыщенных репортажей до лирических стихов и сентиментальных размышлений), и редактирование написанного, и корректура – для тех, кто с творчеством пока не дружит, зато большой знаток орфографии и пунктуации. Не меньший спектр возможностей и в плане оформления: для иллюстраций нужны и фотоснимки, и рисунки. Все текстовые и иллюстративные материалы должны быть объединены в единое целое дизайнерским решением. А еще необходим знаток программирования, чтобы создать корректно функционирующий сайт. А еще нужен человек с задатками администратора, чтобы отслеживать посещения сайта, модерировать, если нужно, записи в гостевой книге, на них реагировать и т. п. Таким образом, дело по душе может найтись для самых разных по своим способностям и склонностям людей. Очень важно, чтобы школьники самостоятельно распределили функции в создающейся редакции: если выбор роли будет собственным выбором каждого, а не выполнением поручения учителя, то и отношение к этой роли будет как к своей, собственной, а не навязанной извне. Недаром И.К. Шалаев первым этапом создания организационно-деятельностной ситуации считал диалог, в который вовлечены все участники учебно-воспитательного процесса.

Л.Н. Чернова в пособии, вышедшем в серии «Медиаопыт Алтая», рассказывает, что, создавая свой интернет-журнал, они всем классом распределяли роли, всем классом назначали ответственных за каждое

¹ Чернова Л.Н. Интернет-журнал как инструмент формирования продуктивных взаимоотношений в классном коллективе. // Медиаобразование: от теории к практике: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции «Медиаобразование молодежи в информационном обществе». Томск, 21-22 октября 2009/Сост. И.В. Жилавская. Томск: ТИИТ, 2009. – С. 313.

направление работы. Всем классом придумывали систему рубрик, так что в ней нашли отражения интересы всех членов коллектива.

Важная составляющая этого процесса — коллективный труд, сплоченность и взаимная координация действий, от которых зависит успех дела. Распределение обязанностей происходит в условиях понимания, что каждая часть производственного процесса должна быть выполнена, иначе не сможет осуществиться общее дело. И даже тот, кому достается самый, казалось бы, малозначимый и нетворческий труд (набор текстов, например), осознает свою значимость и свой вклад в конечный результат.

Главная задача педагога в этой ситуации — аккуратно направлять разговор в нужное русло, следя за тем, чтобы все позитивные устремления, пожелания были учтены, чтобы никто не остался «за бортом». В ходе этого обсуждения удобно ненавязчиво предъявить ту норму-образец, которую педагог считает нужным реализовать. К примеру, продекларировать ответственность и оперативность каждого члена коллектива можно, предложив ребятам определить, как часто будет обновляться контент интернет-журнала, а в дальнейшем помочь разрешить спор о графике, подсказав: график должен быть таким, чтоб не слишком трудно было его придерживаться, чтобы не было срывов. Что толку в том, что мы зададим себе планку, как профессиональные журналисты, планируем, что на нашем сайте новая информация будет появляться не реже, чем на портале информагентства, а потом не сможем это выполнить. Главное не стремительность обновления, а четкость выполнения графика. Ну, и качество контента, конечно же. Совсем нехорошо, если впопыхах будут выставляться в сеть сырые, неотредактированные тексты, совсем плохо — если тексты с фактическими ошибками, из-за того что в погоне за скоростью не будет хватать времени проверить информацию.

В контексте этого разговора логично предложить ребятам самостоятельно разработать систему оценивания: каким образом, на основе каких критериев коллектив будет определять, в какой мере осуществляется задуманное, хорош ли результат.

Важная составляющая организационно-деятельностной ситуации, по мысли И.К. Шалаева, — перевод участников из состояния неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности.

тентности. В разговоре об оценке результатов, о качестве информационного продукта, который планируется производить, очень уместно подвести начинающих журналистов к осознанию того, каких знаний им не хватает для успешного выполнения задуманного, тем самым сформировать мотивацию к получению нужных знаний.

В дальнейшем, если все предшествующие этапы пройдены успешно и сформирован оптимальный мотивационный комплекс, задача педагога — планомерно и последовательно организовывать деятельность в соответствии с предъявленной нормой-образцом.

О том, какой может быть ситуация установки

Еще один тип стимульной ситуации, который успешно применяется многими приверженцами методологии МПЦУ, это ситуация установки, цель которой — интериоризация членами коллектива предписываемой им роли и формирование внутренней готовности к соответствующему поведению.

Формированием той или иной установки каждый педагог занимался в своей профессиональной деятельности неоднократно. И потому на собственном опыте (иногда горьком) знает, до какой степени бессмысленны нравоучения о том, что ученики должны быть либо ответственнее, либо внимательнее, либо дисциплинированнее... Содержание нотации не имеет смысла — результат один и тот же, ибо ни один человек еще не стал ответственнее или внимательнее оттого только, что его к этому призвали. Внутренняя мотивация не формируется по приказу, добиться того, чтобы цели, поставленные педагогом, осознавались учащимися, как свои собственные, чтобы запланированные педагогом действия они выполняли как будто бы по собственной инициативе и по собственному желанию, достаточно сложно.

Пути мягкого, ненавязчивого формирования установки могут быть разные. Один из них — личный пример.

Особое явление в алтайской детско-юношеской журналистике на протяжении нескольких лет представляли собой издания барнаульского лицея «Грани». Лицей создавался как образовательное учреждение нового типа, в нем активно реализовались принципы личностно-ориентированной педагогики: ученик в учебно-воспи-

тательном процессе рассматривался не как объект воздействия, а как полноправная личность, способная и имеющая право выбирать формы взаимодействия с учителем, определять содержание и направленность обучения. В противовес репродуктивным методикам обучения в «Гранях» упор делался на воспитание креативных способностей, умения не только тиражировать модели, но и создавать новое, самостоятельно находить решения и их успешно реализовывать. В лицее выходил целый ряд печатных изданий, в журнале «Гранки» и в газете «Фонтан», основными авторами которых были учащиеся, можно было встретить зарисовки, посвященные воспроизведению настроений, переживаний, тревог подростков. Создание учащимися таких материалов было принципиальной установкой руководства лицея, печатные издания рассматривались как один из способов наладить открытый, искренний диалог, помочь подросткам раскрыть свой внутренний мир. Для того, чтобы ученики решились на искренность и открытость, зарисовки, раскрывающие личность иногда с самой неожиданной стороны, писали и педагоги, и руководители лицея. В частности, основатель и руководитель «Граней» Дмитрий Николаевич Оскорбин, талантливый педагог-математик, учиться у которого съезжались дети из разных концов города, делился с читателями своими опасениями и тревогами, публиковал воспоминания о своем детстве, юности, в которых предстал иногда немного нелепым, иногда неумелым. Одним словом, центральная личность лицея, которую боготворили и обожали, не стыдилась признаваться в собственной слабости, тем самым сигнализируя учащимся, что здесь, в лицее, нет надобности прятаться за броню, здесь понимают и прощают чужое несовершенство, здесь интересен человек, такой, какой он есть на самом деле, а не его презентационный образ, приукрашенный и приглаженный для того, чтобы всем понравиться. Эта установка успешно реализовалась: и на страницах лицейских СМИ, и в других явлениях школьной жизни чувствовалась атмосфера открытости, искренней заинтересованности друг в друге всех участников образовательного процесса.

Воплощая в жизнь установку на искренность и открытость, разрушая неприкосновенность авторитетов, нужно быть готовым к тому, что свет увидят не только комплиментарные высказыва-

ния. На страницах изданий «Граней» нередко встречались материалы, содержащие если не критику, то, как минимум, проницательную оценку образовательного процесса (монолог «Почему пропадает желание учиться», миниатюры, пародирующие стиль Хармса, в центре внимания которых руководство лицея, и т. п.). Поскольку лицей провозглашал право каждой личности на свое мнение и на место в диалоге, включение таких материалов в печатную продукцию, продвигающую педагогические принципы образовательного учреждения, было принципиальным моментом. Все критические высказывания встречали ответную реакцию педагогов, находившую отражение так же на страницах лицейских газеты и журнала, руководство лицея стремилось организовать диалог, который бы позволил разобраться в создавшейся ситуации, найти пути позитивного ее разрешения. Таким образом, установка на открытость, искренность поддерживалась в лицее, в том числе и посредством печатных изданий.

Можно пронаблюдать и другие способы продвижения ценностей, утверждаемых данной школой, создания у учащихся соответствующей установки. В барнаульской гимназии №69 культивируется корпоративный дух: педагогический коллектив стремится к тому, чтобы каждый ученик гордился своей гимназией и чувствовал себя неотъемлемой ее частичкой, полноправным членом большой дружной семьи. В дело формирования этой установки свой вклад вносила и школьная газета «69-е измерение», изданием которой занималась работавшая в гимназии Е.В. Козлова. В газете, например, появлялись странички на английском языке. В гимназии изучению иностранного языка отведено особое место, и потому свободное владение языком, непринужденное общение утверждается как норма, в том числе и посредством газеты. Кроме того, чтение (и уж тем более создание) страницы на английском языке рождало в каждом гимназисте чувство некоторой исключительности (ведь не каждый же сможет!), чувство причастности к источнику знаний, не всем доступному. Для того, чтобы это чувство причастности сделать более теплым и «семейственным», Е.В. Козлова предложила редколлегии газеты провести викторину, которая бы заставила читателей обратить внимание на какие-то особенности, «изюминки» школьной жизни. И под руководством педагога юные журналисты занялись

придумыванием вопросов, знание ответов на которые сигнализировало бы читателю о том, что он здесь «свой», что он «дома», вопросы стали из номера в номер публиковаться в газете: «Каких цветов больше всего в кабинете биологии?», «Сколько стульев в кабинете директора?», «Кто придумал название газеты «69-е измерение»?», «Любимое выражение Аллы Вениаминовны, когда она чем-то удивлена» и т. д. Наряду с другими методами формирования корпоративной культуры учреждения, приемы, использованные в газете, способствовали созданию установки на гордость за гимназию и теплое, трепетное к ней отношение.

Яркий пример успешного использования ситуации установки является собой опыт студии журналистики «Зеленый луч», работающей в райцентре Троицкое под руководством директора районного детско-юношеского центра Елены Геннадьевны Колыхаловой. Студия работает уже более десяти лет, ее название возникло из легенды о том, что в момент заката на горизонте, на границе неба и моря, можно увидеть чудо — зеленый луч. И тот, кому доведется уловить этот момент, заметить в краткий миг этот необыкновенный луч, станет столь прозорливым, что сможет читать в сердцах других людей, как в своем собственном. Легенда эта передается от поколения к поколению юнкоров «Зеленого луча», в студии таким образом культивируется отношение к журналистике как к особому дару, который дается не всякому, в воспитанниках Елены Геннадьевны живет романтическое восприятие миссии журналиста, и, надо сказать, представителей «Зеленого луча», как правило, отличает интеллигентная тактичность в подходе к темам и к людям, некоторая возвышенность мыслей и целей, которые служат определенной гарантией уважения будущими журналистами профессиональных этических принципов, формирования мировоззрения, нацеленного на созидание и добро.

Нехитрая легенда стала стержнем корпоративного духа студии, воспитанники, поскольку живут в атмосфере этой легенды, развивают ее. Так появилась эмблема студии — дельфин, представитель морской стихии, причастной к рождению чудесного луча, существо, близкое человеку по разуму и часто идущее на контакт с человеком, для которого, конечно же, необходимы особая тонкость восприятия, обостренное внимание к окружающе-

му миру, – те самые личностные качества, установку на которые формирует легенда про зеленый луч. Позже у дельфина появилось имя – Гриня, имя по-семейному теплое и, в то же время, ассоциирующееся с английским словом «green» – зеленый, то есть вновь отсылающее к идее зеленого луча. И надо было видеть, как во время одной из экскурсий, которых множество в программе «Журналистского пленэра», школьницы-представительницы «Зеленого луча», участвовавшие в краевой профильной смене, в сувенирной лавке увидели изящный мобиль с подвесками в виде зеленоватых дельфинов. Сувенир был достаточно дорогим, у девушек не хватало денег даже после того, как они объединили все взятые с собой на экскурсию средства. Смущаясь и краснея (дело происходило в один из первых дней пленэра, когда межличностные связи еще не сложились), девушки обратились к руководителям профильной смены, сопровождавшим их в поездке, с просьбой занять им денег на сувенир, сбивчиво и взволнованно объясняя, как необходим в студии этот предмет, насколько точно он передает символику «Зеленого луча», насколько своим изяществом соответствует духу студии. Разумеется, деньги займы были даны, поскольку было очевидно, как эта романтическая легенда значима для девушек, как важно для них сделать свой вклад – подарить студии красивый сувенир, воплощающий в себе символ творческого коллектива.

Ну и, безусловно, эффективно и надежно создает установку на деятельное участие в работе редакции действенность СМИ, наличие «обратной связи». Большое значение для формирования мотивационного комплекса у учащихся, сотрудничающих со школьной редакцией, имеет установка на ту социальную функцию, которую выполняет журналист (пусть даже начинающий, пусть даже корреспондент всего лишь школьной газеты). Понимание ребенком того, что он причастен к созданию информационного продукта, который станет достоянием всей школы, что его личная точка зрения будет презентована всему коллективу гимназии, в том числе педагогам и руководителям, создает серьезную мотивацию для деятельного, активного участия в ее издании.

Уже упоминавшаяся в данном пособии Е.В. Козлова, подходя к созданию школьного СМИ с позиций психолога, на первых эта-

пах работы предлагает помочь в формировании нужной установки, используя «прием позитивного подкрепления – переключения внимания ребенка с его личности на дело путем усиления его социальной значимости:

- Это нам необходимо.
- Это очень важно для нашей газеты.
- Наше дело зависит от твоей работы.
- Только ты и можешь...
- Никто, кроме тебя...»¹

Кроме того, работа в редакции школьной газеты предполагает продуктивное взаимодействие с другими членами школьного коллектива, как со сверстниками, так и с педагогами. С кем-то из них приходится выстраивать диалог с целью получения информации (о районных соревнованиях по баскетболу, в которых участвовал одноклассник, о предстоящем тестировании, которое курирует завуч и т. п.), с кем-то – по поводу распространения газеты, с кем-то – в ходе обсуждения вышедшего номера, заинтересовавших читателя материалов и т. п. Это позволяет позитивно самореализоваться самым нестандартным учащимся, Е.В.Козлова формулирует «принцип замены неприемлемых способов участия в школьной жизни приемлемыми»: «Когда дети чувствуют, что могут решать интеллектуальные задачи, знают, что могут строить удовлетворяющие их отношения со сверстниками и педагогами и вносить свой особый вклад в школьные дела, им больше нет необходимости тратить свою энергию на нарушения».²

¹ Е.В. Козлова Школьная газета как средство оказания учащимся психологической помощи в их самореализации: Из опыта работы школьного психолога. – Барнаул: САМИ, 2010. – С. 17.

² Е.В. Козлова Школьная газета как средство оказания учащимся психологической помощи в их самореализации: Из опыта работы школьного психолога. – Барнаул: САМИ, 2010. – С. 9.

О том, как создать ситуацию критической самооценки

Чрезвычайно действенным методом создания оптимального мотивационного комплекса является создание ситуации критической самооценки, то есть конструирование таких социально-психологических зеркал, которые дают возможность каждому члену коллектива оценить себя на фоне коллег, наглядно увидеть свои достоинства и недостатки, причем не получить извне их оценку, а именно увидеть и оценить самостоятельно.

Ключевой формой работы во многих редакциях изданий образовательных учреждений становится планерка — непростая, надо сказать, форма работы: ее организация требует не только педагогического мастерства, но и гражданской зрелости, умения адекватно оценивать значимость социальных, политических, культурных событий, а также компетентности во многих вопросах теории журналистики: система публицистических жанров, знание которой необходимо для того, чтобы выбрать наиболее подходящую для отражения той или иной темы форму; система методов сбора информации, владение которой требуется для адекватного определения форм и приемов работы над той или иной темой; система каналов и источников информации, без умения ориентироваться в которой невозможно организовать продуктивный поиск и интерпретацию полученной информации. Планерка представляет собой обсуждение наиболее актуальных тем, выбор их для ближайшего номера газеты, распределение редакционных заданий между учащимися — членами творческого коллектива, в дальнейшем происходит анализ и корректировка хода работы над номером, контроль готовности отдельных материалов и, наконец, анализ вышедшего номера газеты, который перетекает в планирование нового с учетом ошибок и недочетов, допущенных в вышедшем. В ходе этой работы выявляются лидеры, которые наиболее отчетливо вычлениют и формулируют актуальные вопросы, самостоятельно предлагают формы работы над избранной проблемой, берутся за выполнение сложных и ответственных заданий. На последующих планерках делятся подробностями работы над материалом, рассказывают о решениях, которые пришлось принимать самостоятельно в ходе сбо-

ра информации, работы над материалом. Таким образом, членам творческого коллектива естественно и ненавязчиво предъявляется норма-образец, участники планерки (в том числе и педагог) в ходе обсуждения вербально или не вербально, часто — очень эмоционально, выражают свое отношение к тем или иным действиям, поступкам юных авторов, дают им оценку, что дополняет ситуацию и создает условия для того, чтобы каждый смог увидеть себя со стороны, даже если речь о нем не идет — тем не менее, у него есть возможность сопоставить результаты своей работы, свои достижения и неудачи с результатами других. Е.В. Козлова в своем пособии «Школьная газета как средство оказания учащимся психологической помощи в их самореализации» называет инструменты создания ситуации критической самооценки: «классификация всех высказанных идей, например, по степени реальности осуществления, по уровню оригинальности и т. п.; ранжирование предложенных идей с использованием определенных критериев».¹

Среди важных задач своей деятельности Е.В.Козлова называет формирование адекватной самооценки и описывает механизм решения этой задачи: поощрение даже самых незначительных (но обязательно реальных!) успехов поможет неуверенным в себе подросткам поднять самоуважение. «Самоуверенные дети в процессе работы скорректируют свою самооценку при организации ситуаций позитивной обратной связи и продуктивной критики. Важным здесь является движение к децентрации — способности ребенка воспринимать и учитывать в своем поведении состояние, желания и интересы других людей».²

Однако это формы оценки, сознательно организованные педагогом. Планерка, являясь неотъемлемой частью жизни редакции, институциональной особенностью которой является чуткое реаги-

¹ Е.В. Козлова Школьная газета как средство оказания учащимся психологической помощи в их самореализации: Из опыта работы школьного психолога. — Барнаул: САМИ, 2010. — С. 13.

² Е.В. Козлова Школьная газета как средство оказания учащимся психологической помощи в их самореализации: Из опыта работы школьного психолога. — Барнаул: САМИ, 2010. — С. 11.

вание на внешние события, выстраивание деятельности исходя из диктуемого ими контекста, нередко продуцирует спонтанные ситуации, позволяющие предъявить членам коллектива норму-образец. Например, во время планерки по телефону поступает предложение принять участие в интересном выездном мероприятии — сделать фоторепортаж о школьном туристическом слете. Организаторы слета берут на себя доставку юного корреспондента к месту проведения мероприятия и после его завершения — домой, выехать нужно в течение получаса. Только у одной девушки с собой оказывается фотоаппарат и диктофон, хотя постоянное совершенствование цифровых технологий сделало аппаратуру, необходимую в работе журналиста, доступной в финансовом отношении даже для не очень обеспеченных семей и диктофоны и фотоаппараты имеют практически все члены редакционного коллектива, однако хранят их дома и берут только на запланированные задания. Кроме того, девушка оказывается способной отменить те встречи, которые у нее были запланированы на вечер: совершает при других членах коллектива несколько звонков, демонстрируя умение деловито, корректно решать коммуникативные задачи, и под завистливыми взглядами товарищей удаляется, чтобы принять участие в интересном мероприятии, познакомиться с неординарными людьми, получить яркие эмоции. Педагог после этого события лишен необходимости читать лекцию о том, что журналист должен быть мобилен, что в каждый момент своей жизни он должен быть готов к тому, чтобы начать профессиональную деятельность и т. п. — все эти тезисы продемонстрированы непосредственно и наглядно, досада на то, что не удалось поучаствовать в интересной работе выльется у учащихся в стремление соответствовать предъявленной норме-образцу.

Нормы-образцы предъявляются на каждой планерке, даже если не возникает таких неожиданных сигналов извне. Это тем более неизбежно, если в планерке участвуют учащиеся с разным стажем, с разным опытом работы в редакции. Учащиеся, имеющие больший опыт, наиболее активны в продуцировании тем, нежели их сверстники, недавно пришедшие в редакцию. Участвуя в совместном обсуждении, «новички» видят, какие интересные темы и проблемы предлагают их «старшие коллеги», понимают, что зачастую большая изобретательность основана на хорошей информирован-

ности, на привычке следить за происходящим в окружающей действительности. Более опытные ребята, демонстрируя свою компетентность, получают одобрение присутствующих на планерке, потом собирают материал и пишут о том событии, явлении, которое интересно лично им, входит в сферу их жизненных интересов, а не выполняют задание редактора, которое может касаться темы, совершенно не интересующей учащегося. Понимая, что выполнение неинтересных заданий — удел нелюбопытных и некомпетентных, «новички» (и просто более пассивные ребята) ощущают свою ущербность по сравнению с товарищами и всячески стремятся ее ликвидировать. Их не надо, к примеру, заставлять просматривать новостные ленты информационных агентств, читать газеты, смотреть информационные и аналитические телепередачи. Они становятся активными потребителями социально значимой информации не с целью выполнить задание учителя, а для того, чтобы впоследствии более комфортно чувствовать себя на планерках, в процессе обсуждения тем для нового номера. Подобные процессы происходят и в ходе анализа работы более опытных товарищей над материалом, и в ходе анализа вышедшего номера и т. п. Для того, чтобы у учащегося возникло стремление к самосовершенствованию, совершенно необязательно, чтобы товарищи оценили его публикацию как неудачную. Достаточно, чтобы его имя не прозвучало, когда речь шла об удачных, мастерски написанных текстах. Понимание того, что друзья превосходят его в мастерстве, неизбежно вызывает желание быть не хуже других, получать такие же одобрительные оценки товарищей и педагогов.

О том, как использовать ситуацию делегированной инициативы

В этом пособии уже много говорилось о том, как важно пробудить инициативность участников учебно-воспитательного процесса, насколько более желанными, а, значит, и более высокими оказываются результаты деятельности, осуществленной в результате собственной инициативы, насколько, наконец, более значимы эти результаты, если их достижение было собственной целью участников. Именно эту цель — породить собственную инициативу учащихся — преследует

создание ситуации делегированной инициативы. Благоприятные условия для ее конструирования создает специфическая форма работы редакции школьного СМИ, описанная выше, планерка.

Проблемный разговор, заинтересованное обсуждение актуальных вопросов, происходящее при планировании номера, побуждает учащихся предлагать темы, продуцировать оригинальные, креативные идеи. Умело организуя общение, мудрый педагог может не только помочь ребенку осмыслить и сформулировать те вопросы, которые его волновали, но, возможно, неосознанно. Педагог может еще и ненавязчиво, аккуратно подвести ребенка к той проблеме, к той теме, актуальность которой понимается педагогом, но пока не осознается ребенком.

Чаще всего, необходимость участия педагога в формулировке темы, поисков способов работы над ней, методов сбора информации в данной сфере и т.п. вызвана тем, что у подростка еще недостаточно широк кругозор, в том числе профессиональный, он в меньшей степени, нежели педагог, ориентируется в актуальных событиях времени и способен выявлять причинно-следственные связи, соотносить между собой и рассматривать в единстве различные факты, явления. Чаще всего в ответ на просьбу педагога предложить актуальные темы для следующего номера, неопытные, профессионально не подготовленные подростки предлагают не тему, а сферу деятельности, направление поиска, какой-то отдельно взятый феномен. Например, предложения могут звучать так: «Давайте напишем про ЕГЭ», «А можно я напишу про закон о «комендантском часе», — и т. п. Задача педагога в этот момент — поддержать ребенка, помочь ему развить конкретизировать предложение, сформулировать проблему, которая ляжет в основу будущего материала. При этом необходимо тонко ориентироваться в уровне подготовленности ребенка. Только перед школьником, имеющим большой опыт работы в качестве корреспондента, можно поставить задачу конкретизировать тему и, возможно даже упрекнуть его в том, что он так широко и абстрактно формулирует тему. Менее опытному юному журналисту стоит подсказать, обязательно выразив одобрение его выбора: «Замечательно! Кстати, знаешь, в Интернете я читал, что подростковая преступность за последнее время выросла, хотя планировали, что закон о «комендантском часе» поможет ее снизить». Если под-

росток достаточно инициативен, он завершит формулировать тему самостоятельно: «А можно я у кого-нибудь из правоохранительных органов возьму интервью по этому поводу? Попрошу предоставить статистические данные и их прокомментировать: в чем причины, каковы их дальнейшие планы». Педагогу в этом случае остается только помочь в выборе источника информации. Совсем же неопытному корреспонденту стоит не только обозначить угол зрения на явление, но еще и подсказать методы получения информации, назвать источник: «Очень хорошо, что ты эту тему предложил, давай ты обратишься в пресс-службу ГУВД и попросишь у них, во-первых, статистические данные, а, во-вторых, комментарий».

В коллективном обсуждении, в «мозговом штурме» процесс выявления актуальных, интересных тем более эффективен, поскольку учащиеся имеют разный жизненный опыт, разные взгляды на сходные предметы и явления, разный склад ума, разный темперамент, наконец. Это обуславливает обсуждение предмета с разных сторон, выявление многих аспектов и нюансов явления. В такой атмосфере эвристического творчества рождаются оригинальные идеи, приходит осмысление процессов, явлений. При этом каждый ребенок, совершивший пусть небольшое, но открытие, считает его своим, добытым собственным трудом, потому особо им дорожит, и к работе над материалом, идею которого он сам предложил, относится гораздо более ответственно и творчески, пусть даже идея родилась в коллективном обсуждении или была неназойливо подсказана педагогом. Если же педагог лишит ребенка ощущения, что он сам что-то нашел или придумал (пусть это даже иллюзия), если авторитарно даст редакционное задание, ребенок будет к нему относиться с меньшим энтузиазмом и ответственностью, будет менее изобретателен в поиске интересных форм и решений как при сборе информации, так и при работе над текстом, и результат получится более низкого качества. Таким образом, создание ситуации делегированной инициативы способствует повышению качества информационного продукта — школьной газеты, а также росту инициативности, социальной активности, креативности, одним словом — личностному развитию ее авторов.

О том, что можно сделать, дочитав пособие до конца

Итак, опыт показывает, что специфические методы МПЦУ при их использовании педагогом в ходе работы над изданием школьных средств массовой информации создают у учащихся оптимальный мотивационный комплекс, где доминирует внутренняя мотивация, базирующаяся на мотивационной сфере личности, и работа учащихся в редакции школьной газеты становится более эффективной, повышается качественный уровень медиаобразования участников редакционно-издательского процесса, способствует развитию личностных качеств учащихся, помогает сделать школьную газету действенным инструментом преобразования действительности.

Данное пособие продемонстрировало лишь самую верхушку айсберга, ибо методология мотивационного программно-целевого управления – это, действительно, глыба, покорение которой требует немало времени и сил, но затраты эти окупятся сторицей, ибо помогут педагогический труд сделать радостным и успешным. Освоить все премудрости и тонкости МПЦУ можно, обратившись к литературе, которой Иван Кириллович Шалаев и его последователи издали – спасибо им! – много.

Специфика методологии МПЦУ в том, что ее невозможно использовать, повторяя почерпнутые из книжек схемы – необходимо «творить, выдумывать, пробовать», ибо каждая конкретная педагогическая ситуация требует индивидуальных, только для нее предназначенных ходов и решений. Редколлегия этого пособия будет чрезвычайно благодарна за сообщения об опыте применения технологии МПЦУ в практике медиапедагогов, поскольку пусть даже мелкие разрозненные крупицы опыта вместе собираются в сокровищницу.

Библиография

1. Березуцкая Ю.П. Некоторые проблемы анализа в школе в логике МПЦУ: Сборник: Проблемы теории и практики управления образованием: – Барнаул, 2002.
2. Церникель Л.А. Человек науки: монография/ Церникель Л.А., Березуцкая Ю.П. – Барнаул: АлтГПА, 2010. – 264 с.
3. Вялкова Л.М. Мотивационное программно-целевое управление руководителя в образовательном учреждении. – Статья // МПЦУ в развитии профессионального образования и в практике управления образовательными учреждениями (некоторые итоги деятельности научной школы МПЦУ). – Барнаул, 2008. – С. 117-126.
4. Гришин А.В. Мотивационное программно-целевое управление в практике школы. – Статья // МПЦУ в развитии профессионального образования и в практике управления образовательными учреждениями (некоторые итоги деятельности научной школы МПЦУ). – Барнаул, 2008. – С. 124-127.
5. Инновационный потенциал МПЦУ в решении психолого-педагогических задач : межвуз. сб. науч. ст. / БГПУ, ФПК ППРО; [науч. ред. Л.А. Церникель ; редкол.: В.Н. Тырышкин, Ю.П. Березуцкая, О.Б. Дарвиш, Т.Г. Кулакова]. – Барнаул, 2006.
6. Ирхин В.Н. Теория и практика отечественной школы здоровья в логике МПЦУ: Монография. – Барнаул, 2002.
7. Леоненко Н.И. Характеристика управляющей системы. Стратегия перевода образовательной системы школы в качественно новое состояние в логике МПЦУ. – Статья // МПЦУ в развитии профессионального образования и в практике управления образовательными учреждениями (некоторые итоги деятельности научной школы МПЦУ). – Барнаул, 2008. – С. 148-152.
8. Овсиевский А.Г. Мотивационное программно-целевое управление в практике руководителя гимназии. – Статья // МПЦУ в развитии профессионального образования и в практике управления образовательными учреждениями (некоторые итоги деятельности научной школы МПЦУ). – Барнаул, 2008. – С. 166-169.
9. Шалаев И.К. Мотивационное программно-целевое управление: теория, технология, практика / И.К. Шалаев. – Барнаул : Изд-во БГПУ, 2000. – 271 с.

10. Шалаев И.К. От демократизации управления к полной демократии в школе / И.К. Шалаев // Школа: пути обновления: [Сб. ст.] / [сост. В. Н. Тырышкин]. – Барнаул, 1990. – С. 72–78.

11. Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления / И.К. Шалаев; БГПУ. – Изд. 5-е доп., перераб. – Барнаул, 2007. – 344 с.

12. Школа МПЦУ в развитии управленческой теории и практики: сб. ст. по материалам юбилейн. науч.-практ. конф. / БГПУ; [сост. И.К. Шалаев; науч. ред. Г.А. Калачев]. – Барнаул : Изд-во БГПУ, 2003. – 119 с. : ил. – Библиогр. в конце статей.

Н.В. Юмашева

Повышение эффективности образовательной деятельности
самодеятельных детско-юношеских СМИ

Литературный редактор
Наталья Юмашева

Верстка
Наталья Халина

Будем чрезвычайно рады, если кто-то из читателей захочет поделиться своими мыслями, возникшими после прочтения книжки, о чем-то поспорить или рассказать о своем опыте в сфере медиаобразования, детско-юношеской журналистики, педагогики, психологии... Ждем ваших рецензий, претезий, порицаний, восклицаний!

Наталья Владимировна Юмашева,
редактор краевой детско-юношеской газеты «Сами»
umna@inbox.ru

Газета «Сами»
656015, Барнаул, пр. Ленина, 66а
тел. (3852) 38-08-47
sami@gazetasami.ru

На сайте газеты есть раздел «Медиапедагогам», в котором постоянно пополняется методическая библиотека, размещаются объявления о различных проектах, мероприятиях. В разделе «Участвуй!» можно найти информацию о конкурсах, в которых могут принять участие юные авторы СМИ и их наставники.

www.gazetasami.ru