

# Литература по проблемам руководства образовательным процессом

## Обзор книжных новинок

**С.С. Степанов**

Наряду с литературой сугубо психологической существует также огромный и постоянно пополняющийся массив литературы, в которой психологические проблемы современного образования освещаются опосредованно – в их переосмыслении и приложении к практическим нуждам образовательного процесса. Не секрет, что именно такая литература, в отличие от психологических монографий, и пользуется особым успехом у практиков образования – учителей и школьной администрации. Психологи же обычно упускают из виду этот обширный пласт современной литературы, хотя именно здесь многие поднимаемые ими проблемы рассматриваются детально и конкретно. Поэтому кажется целесообразным уделить внимание и этой, так называемой психолого-педагогической литературе, в частности затрагивающей проблемы организации образовательного процесса в современной школе. Среди множества недавних изданий редакцией выбрано несколько книг, разнообразных по стилю и содержанию, которые позволяют представить палитру практических подходов к проблемам современной школы.

**Иващенко Н.И. Готов ли ваш вопрос? Размышления директора школы. М.: Изд-во УРАО, 2003.**

В наши дни редкий издатель отважится на публикацию размышлений – у читателей этот исповедалльно-публицистический

жанр популярностью не пользуется. Размышления у каждого имеются свои, в цене нынче иное – конкретные рекомендации: «нажми на кнопку – получишь результат». Правда, прагматичные читатели никак не осознают: литература такого рода приносит гораздо меньше пользы, чем обещает, потому что, сосредоточившись на приемах и средствах, упускает из виду цели. А ведь по-настоящему важные цели даются нам вместе со средствами их достижения, так что мыслящему читателю должно быть ясно, с чего следует начинать. Издательство УРАО не склонно преувеличивать число таких потенциальных читателей – тираж новой книги определен в 500 экземпляров, что изначально превращает ее в библиографическую редкость. Но если она каким-то чудом все-таки попадет вам в руки, пользу из нее можно извлечь несомненную, даже вопреки тому, что никаких методических инструкций книга не содержит.

Автор откровенно делится с читателями наболевшим – своими переживаниями и размышлениями, накопившимися за годы работы в должности директора школы. Размышления эти касаются разных сторон учебно-воспитательного процесса и всей организации школьной жизни. Наверняка у многих читателей при знакомстве с книгой возникнет ощущение узнавания – многие затронутые проблемы весьма типичны, заботы знакомы. Тот факт, что опыт автора весьма специфичен (директорствует Н.И. Иващенко в частной школе), значимости ее рассуждений не снижает. Даже наоборот, некоторая независимость от обра-

зовательной бюрократии (тоже, впрочем, весьма условная!) позволяет автору многие вещи смело называть своими именами, на что не каждый «рядовой» директор решится.

Правда, иной раз создается впечатление, что и в смелости своей автор следует по уже накатанной публицистической колее. Рассуждениями о несовершенстве традиционных, широко принятых приемов обучения и воспитания никого уже не удивишь. Хотя и соглашаться с ними хочется не всегда, иной раз возникает желание поспорить. Например, очередная брезгливая ремарка в адрес многотрадных ЗУНов (знаний – умений – навыков), которые дает школа вместо личностного роста, может настроить и на скептический лад – возможен ли личностный рост без опоры на знания? Насчет того, что большинство образованных взрослых людей не помнят, скажем, формулу бензола, с автором придется согласиться. Насчет необходимости изучения этой и прочих формул в рамках школьной программы вопрос не столь однозначен. Впрочем, книга так и называется: «Готов ли ваш вопрос?»

На привычный для традиционной формы обучения вопрос: «Чему нас учит это произведение?» – также трудно найти однозначный ответ. По большому счету автор и не ставит перед собой такой задачи – научить. Книга являет собою пример прочувствованного, личностного размышления, заставляющего и читателя проникнуться важной идеей: руководитель образовательного учреждения – государственного ли, частного ли – не должен быть просто винтиком огромной образовательной машины, ответственным лишь за исполнение инструкций, но непременно должен быть личностью, осознующей и способной глубоко прочувствовать стоящие задачи. И это, пожалуй, тоже немаловажный урок.

**Ямбург Е.А. Управление развитием адаптивной школы. М.: ПЕР СЭ – Пресс, 2004.**

Для современной российской школы Е.А. Ямбург – фигура культовая, харизма-

тическая. Автор новаторской модели адаптивной школы, сумевший эффективно реализовать ее на практике, хорошо известен широкой педагогической общественности своими яркими публичными выступлениями и научными трудами. Было бы, однако, преувеличением говорить о всеобщем признании его идей, иначе по модели Ямбура давно уже были бы перестроены все отечественные школы. А школы на самом деле работают очень по-разному, как принято нынче выражаться, в разных парадигмах (это понятие автор активно использует), причем у каждой есть свои достоинства и слабости.

В своей новой книге – уже шестой по счету – Е.А. Ямбург снова обращается к опыту своего детища, адаптивной школы, причем на сей раз в основном в управленческом ключе. Он убедительно демонстрирует преимущества гибкого педагогического подхода, совмещающего достоинства разных педагогических парадигм и компенсирующего их слабости. Такая открытость адаптивной школы связана с признанием несамодостаточности ни одной из существующих педагогических систем, стремлением в каждом случае подобрать технологию, оптимальную для определенного контингента детей и конкретного учителя. Цель такого подхода – помочь каждому ребенку построить индивидуальную траекторию развития с учетом его психофизиологических особенностей, способностей и склонностей.

Об этом Е.А. Ямбургом и ранее было написано немало. Но даже прочитавшему все его книги новый рассказ не покажется скучным – широта эрудиции, публицистический пафос и блестящий литературный стиль автора поистине завораживают. Книга изобилует яркими цитатами из разнообразных источников – от философских трудов до высокой поэзии. В то же время и конкретные положения работы уникального образовательного учреждения прописаны в ней исключительно четко, последовательно, лаконично. Завершает основную часть «Компендиум» – свод, квинтэссенция основных положений автора. Даже

тем, кому книга в целом покажется чтением нелегким, «Компендиум» следует прочитать непременно.

Значительную часть книги – более чем треть – составляют приложения. Это документы, регулирующие деятельность центра образования № 109 Москвы – бастиона педагогических идей автора. Так что если пафос основного содержания книги кому-то покажется слишком высоким, оторванным от жизненной конкретики... Что ж, вот вам и конкретика, формализованная по всем правилам. Практически готовый пример для подражания. Правда, автор вряд ли имел желание, чтобы ему безоглядно подражали. Он предлагает модель, которая может быть реализована по-разному, с учетом конкретных условий. Так что документы его центра – это скорее иллюстрация, а не инструкция. Но иллюстрация очень впечатляющая и убедительная.

**Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе. М.: Владос, 2003.**

Изданная в серии «Библиотека школьного психолога», эта книга на самом деле будет полезна в первую очередь представителям школьной администрации. Психологу она даже может показаться несколько вторичной и банальной, ибо ничего принципиально нового для него не содержит. А вот представления педагога-администратора о природе конфликтов и приемах их разрешения преимущественно опираются на житейский здравый смысл, чего порой оказывается недостаточно. Поэтому рекомендации автора, сформулированные с опорой на разнообразные источники и богатый практический опыт, а также с конкретной ориентацией на специфику взаимоотношений в практике образования, могут послужить любому директору или завучу ценными ориентирами в практической деятельности.

К сожалению, автор, представленный в аннотации как крупный специалист по конфликтологии, не обозначает принципиальных различий между противоречием и кон-

фликтом, что на самом деле далеко не одно и то же. Из-за этого некоторые его позитивные идеи, увы, могут быть поняты превратно. Так, в публицистическом введении к книге автор утверждает: «Демократия – это конфликты». Если понимать его буквально, то и название книги можно прочитать как «Профилактика демократии в школе». Хочется верить, что он имел в виду совсем не это. Хотя, если вдуматься, некоторые элементы авторитаризма – неотъемлемый атрибут управления любой структурой, в том числе и школой, и полный отказ от них как раз и чреват конфликтами. Но об этом, наверное, когда-нибудь будет написана другая книга.

В качестве приложения в книге представлена составленная автором «Памятка работнику школы, как избавиться от любого стресса». Тут, правда, стоило бы напомнить читателю слова создателя теории стресса Ганса Селье: «Стресс – это жизнь». Так что не следует принимать рекомендацию автора слишком буквально. Тем более что и конкретные его советы порой весьма спорны. Например: «Необходимо уменьшать свою зависимость от внешних оценок». В идеале, надо понимать, до нуля? Более чем спорно! Или ради избавления от стресса автор рекомендует поверить в то, что окружающий нас мир прекрасен. Всякий здравомыслящий человек понимает, что мир на самом деле весьма многообразен и в нем, говоря словами Паскаля, «достаточно света для тех, кто хочет его видеть, и достаточно мрака для тех, кто не хочет». Человеку остается только выбрать, как ему воспринимать окружающий мир. Впрочем, и данную книгу тоже.

**Поташник М.М., Левит М.В. Как подготовить и провести открытый урок (современная технология): Методическое пособие. М.: Педагогическое общество России, 2003.**

Давно замечено: тот, для кого стало привычным делом испытывать и оценивать других, нередко теряется, когда сам подвергается испытанию и оценке. Школьный

учитель, привыкший к своей традиционной руководящей роли в классе, порой чувствует себя уязвимым, когда свою квалификацию и авторитет необходимо подтвердить в присутствии наблюдателей на открытом уроке. В результате урок оказывается донельзя формализован, искусственно срежессирован и отрететирован и на суд экспертов выносится своего рода «потемкинская деревня», имеющая мало общего с повседневным учебным процессом.

Авторы нового методического пособия призывают преодолеть ритуальную формализованность и «показушность», к которым в последние годы все больше тяготеет такая традиционная форма представления педагогического опыта, как открытый урок. Отдавая себе отчет, что ситуация открытого урока весьма своеобразна и исключительна и само присутствие посторонних вызывает стресс не только у педагога, но и у учащихся, авторы описывают конкретные приемы, позволяющие всем участникам процесса – и активным, и «пассивным» – с наименьшими издержками извлечь из него максимальную пользу. Ими предлагается своеобразная авторская модель, проиллюстрированная примером конкретного урока истории. Последнее не означает, что рекомендации не касаются преподавателей других предметов, – модель универсальна, и, ориентируясь на нее, можно построить любой урок. Разумеется, руководство не следует воспринимать буквально, как пошаговую инструкцию. За подробностями конкретного урока необходимо усмотреть те общие принципы, с опорой на которые каждый учитель может построить свой урок – особый и неповторимый.

Насчет пользы, которую каждый педагог мог бы извлечь из данного пособия, хотелось бы кое-что добавить и уточнить. Не секрет, что особого трепета перед открытыми уроками обычно не испытывают те учителя, чьи уроки постоянно, день ото дня бывают построены профессионально и компетентно, т. е. не в последнюю очередь зрелищно и увлекательно. По большому счету рецепт успеха открытого урока можно было бы сформулировать, перефрази-

ровав известный афоризм: «Чтобы показать себя компетентным педагогом, надо прежде всего быть им». И книга не о том, как эффективно организовать постановочное шоу, а о том, как наиболее выигрышно представить возможности учителя и его класса. А на пустом месте никакого шоу не построить. Тем более что открытый урок – это не шоу, а прежде всего урок.

**Щуркова Н.Е. Школа и семья: Педагогический альянс. М.: Педагогическое общество России, 2004.**

Так сложилось, что в педагогической литературе традиционно преобладают два жанра – педагогическая публицистика и методические пособия. Оба жанра по-своему ценны и полезны. Первый призван акцентировать актуальные проблемы, будить мысли и чувства, указывать перспективные направления педагогической деятельности. Второй снабжает практика пошаговыми инструкциями в решении конкретных задач.

При всех своих достоинствах оба жанра уязвимы для критики. Первый небезосновательно воспринимается многими как абстрактное философствование. Второй слишком явно тяготеет к прозаичной конкретике, порой в отрыве от всякой идеологии. Поэтому наиболее ценным видится некий комплексный жанр, сочетающий достоинства обоих подходов. Увы, книги такого жанра можно пересчитать по пальцам. Поэтому не может не радовать появление новой книги, которая хотя и названа в подзаголовке методическим пособием, однако далеко выходит за привычные рамки сухой «методички».

Правда, это делает книгу по-своему уязвимой, и автор вполне отдает в этом отчет. Книга завершается словами: «Как? – спросит нас коллега-читатель. – Это всё? И ничего более? А где же методические разработки форм взаимодействия с родителями? Почему нет сценариев родительского собрания? Текстов лекций для родителей?..»

На это предлагается смелый ответ: «А зачем они? Ведь теперь мы знаем, что

любая форма взаимодействия подчиняется пяти названным принципам, что эти выявленные принципы диктуют профессиональные действия, что каждый акт содержит в себе одновременно и в тесной связи воплощение принципиальных идей...» По сути дела, именно эти принципы и идеи предлагаются читателю в качестве общих ориентиров на пути построения конструктивного взаимодействия школы и семьи. И выведены они не умозрительно, а на основе обобщения богатого опыта многих практикующих педагогов из всех уголков нашей страны (ссылки на опыт конкретной школы приводятся едва ли не на каждой странице).

Пересказывать принципиальные идеи автора – занятие неблагодарное, да и ненужное. Достаточно сказать, что они весьма небанальны, смелы, основаны на творческом переосмыслении десятилетиями накопленного опыта и новых (увы, не всегда позитивных) общественных тенденций. В самом деле, взаимодействие семьи и школы в изменившихся условиях невозможно строить на древнем фундаменте. Премудрый Конфуций говорил: «Тот, кто, обращаясь к старому, способен открывать новое, достоин быть учителем». В этом духе и написана книга, в аннотации адресованная школьным педагогам, работникам управленческих структур образования и другим, т. е. всем, кто желает быть достойным гордого учительского звания.

**Лукьянова М.И. Психолого-педагогическая компетентность учителя: Диагностика и развитие. М.: Сфера, 2004.**

Московское издательство «Сфера», специализирующееся на выпуске учебной и методической литературы, взяло на себя смелость опубликовать работу, относящуюся к своеобразному жанру, который пользуется популярностью в весьма узких кругах. Книга издана в серии «Педагогическое мастерство» и адресована, как указано в аннотации, прежде всего школьным психологам, а также руководителям образовательных учреждений и работникам си-

стемы повышения квалификации. Можно предположить, что и посвящена она приемам формирования педагогического мастерства. Книга действительно содержит определенные практические разработки, однако практическим руководством вовсе не является. Она написана в малопопулярном жанре научно-педагогической монографии, точнее – диссертационного исследования. Вообще-то диссертационные работы традиционно выполняются по рутинной схеме, пишутся суховатым казенным слогом и для публикации в расчете на массового читателя не предназначаются. Даже беглого знакомства со структурой и стилистикой данной книги достаточно, чтобы понять: именно как диссертация она и создавалась. Бросается в глаза до боли знакомая, утвержденная ВАКом структура – «Актуальность проблемы», «Цель исследования», «Научная новизна» и т. д. Чувствуется, что соискатель продемонстрировал изрядную дисциплину и аккуратность. Даже обработка результатов проведена с исключительной статистической скрупулезностью (хотя, признаться, при обсуждении проблемы педагогического мастерства статистические формулы выглядят несколько комично).

Не секрет, что диссертационные исследования вообще не предназначаются для чтения и служат целям сугубо ритуальным. Редкое исключение может составить работа особой научной новизны и большой практической значимости. Данная работа, в самом деле, довольно интересна. В ней автором предпринята попытка выделить разнообразные аспекты психолого-педагогической компетентности учителя, предложены приемы ее оценки и совершенствования (соответствующие опросники с инструкцией по обработке результатов, а также сценарии тренингов и представляют практически самую ценную часть работы). Для психолога разработки автора могут послужить если не руководством, то по крайней мере ориентиром в налаживании сотрудничества с педагогами. Так что ознакомиться с книгой весьма полезно и поучительно.

К тому же в одном отношении практическая ценность книги сомнений не вызывает. Для тех коллег, кто всерьез подумывает об обретении ученой степени или уже занят сочинением собственного научного труда, предназначенного для защиты, книга предоставляет весьма добротный образец исполнения и оформления соответ-

ствующего исследования. Выполнив предложенную последовательность шагов и изложив результаты аналогичным слогом, можно смело выходить на защиту. А потом, после небольшой «косметической» правки, можно вынести работу и на суд массового читателя. Правда, в последнем случае успех не гарантирован.