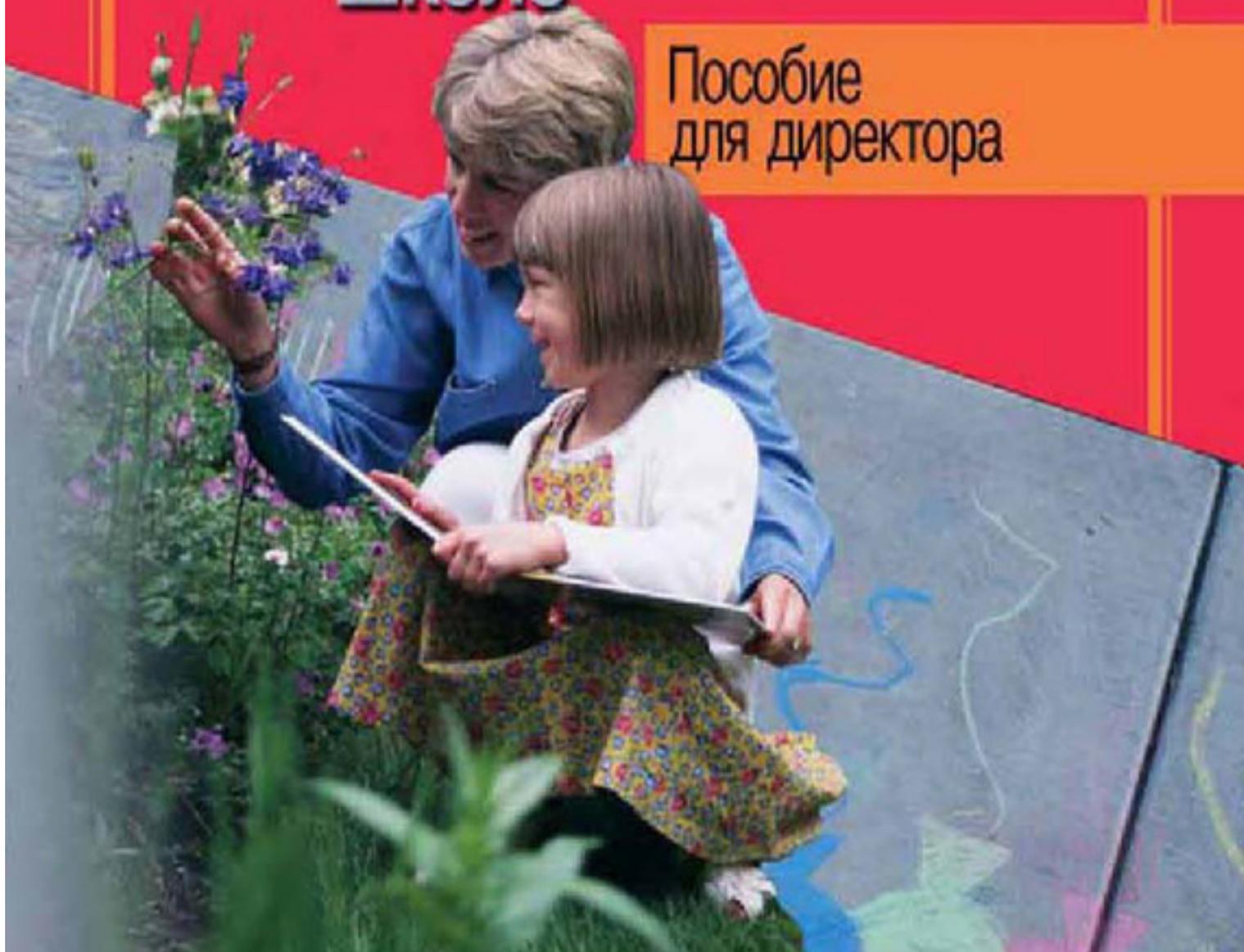


Библиотека  
педагогической  
школы

Е.А. Ямбург

# Управление стабилизацией и развитием творческих процессов в современной школе

Пособие  
для директора



Евгений Ямбург

**Управление стабилизацией  
и развитием творческих  
процессов в современной школе**

«Когито-Центр»

2003

## **Ямбург Е. А.**

Управление стабилизацией и развитием творческих процессов в современной школе / Е. А. Ямбург — «Когито-Центр», 2003

«Феномен творчества всегда привлекал и бесконечно будет привлекать внимание философов, культурологов, психологов и педагогов. Восхищаясь всем новым, ярким, необычным, явленным из головы гения, из-под рук мастера, человек пытается понять, как и откуда приходит озарение, позволяющее сотворить такое. Истоки и смысл творчества занимают представителей многих наук, но у педагогов здесь свой особый прагматический интерес, ибо на самой глубине педагогического сознания теплится надежда найти заветный золотой ключик, с помощью которого удастся открыть способ, метод, технологию расширенного воспроизводства талантов...»

© Ямбург Е. А., 2003

© Когито-Центр, 2003

# Содержание

1. Стабилизация и творчество: мнимые противоречия	6
Конец ознакомительного фрагмента.	9

**Евгений Ямбург**  
**Управление стабилизацией**  
**и развитием творческих**  
**процессов в современной школе**

© Ямбург Е. А., 2003

© ООО «ПЕР СЭ», 2003

\* \* \*

## 1. Стабилизация и творчество: мнимые противоречия

Рассмотрим более конкретно сквозь призму специфики управления творческими процессами взаимосвязь функционирования и развития школы в современных условиях. Стабильное функционирование любой организации можно, несомненно, отнести к числу ее достоинств. Более того, в наших сложных обстоятельствах стабилизация всего и вся, начиная с курса рубля и кончая содержанием школьных курсов, вождельная мечта каждого вменяемого гражданина. Все хотят определенности и предсказуемости жизни. Поэтому стабилизацию и творчество обычно принято противопоставлять. Сам термин стабилизация, как правило, несет на себе ярко выраженный консервативный оттенок и предполагает возвращение к старым, испытанным, традиционным методам, формам и способам работы. Отсюда, в полном соответствии с житейской мудростью: «не до жиру – быть бы живу» проистекает довольно распространенное педагогическое заблуждение, суть которого сводится к тому, что сначала необходимо наладить обычное стабильное без затей функционирование школы и лишь затем озаботиться хлопотными и непредсказуемыми творческими изысками. Между тем **стабилизация в условиях стремительно меняющейся жизни никогда не сводится только к удержанию положительного оправдавшего себя в прошлом опыта. Напротив, она постоянно требует изобретательности, поиска нестандартных решений, иными словами, все того же творчества.** Обратимся к конкретным примерам и ситуациям, иллюстрирующим эту мысль. Школа с отлаженным учебно-воспитательным процессом, десятилетиями бывшая на хорошем счету, «внезапно» начинает терять свой рейтинг и в условиях демографического спада оказывается не в состоянии набрать даже один первый класс. Такое же положение и с набором десятиклассников. Очевидно, чтобы сохранить статус-кво и не допустить умирания своего учреждения, руководство школы должно пересмотреть свою образовательную программу с целью повышения ее конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Для того чтобы обеспечить выживание школы, стоит подумать о введении в начальных классах изучение иностранного языка и информационных технологий, в старшей школе продумать открытие притягательных для учащихся и их родителей профилей обучения. Если есть такая потребность, то выстроить коррекционную линию образования. Универсальных рецептов здесь нет, все зависит от конкретных условий, но в любом случае надеяться только на надежные, накатанные, оправдавшие себя в прошлом способы и методы работы не приходится.

Другой пример. Исторически сложилось так, что школа традиционно делала ставку на биологическое направление, обеспечивая практически стопроцентное поступление своих выпускников на соответствующие факультеты университетов. Мотором этого углубления, его главным действующим лицом и исполнителем был яркий талантливый учитель, фанатично преданный делу человек, блистательно решавший проблемы обучения и воспитания средствами своего предмета. Собственно говоря, на него и шли увлеченные биологией дети со всего города, поступая именно в эту школу. Внезапно, неожиданно для всех этот, в сущности, молодой человек уходит из жизни. Незадолго до смерти этого учителя вместе с его директором мы были у него в больнице. «Об одном сожалею: детей подвожу. В одиннадцатых классах не успел выполнить программу», – были его последние слова. Понятно, что потеря такого человека для школы невозможна. Равноценной замены быть не может! Но как ни прискорбно это осознавать, директор школы, оказавшись в труднейшей кадровой ситуации, обязан был найти выход и, на мой взгляд, принял единственно верное решение. Учитывая, с одной стороны, прекрасную материальную базу биологического профиля, а с другой стороны, реальные возможности педагогических кадров, в образовательную программу были внесены изменения: фун-

даментальное биологическое направление с ориентацией на чистую биологию было заменено прикладным медико-биологическим.

Думается, что нет необходимости множить примеры, иллюстрирующие очевидную мысль: **живой, реагирующий на внутренние и внешние импульсы жизни, организм школы не может периодически не давать сбоев. Отсюда процесс стабилизации следует признать естественным, неизбежным и перманентным, требующим своевременного (лучше опережающего) творческого управления.**

Но если стабилизация требует творчества, то, в свою очередь, творчество требует стабилизации. Бесконечная, бессистемная погоня за новациями способна взорвать изнутри любой педагогический коллектив. Надо отдавать себе отчет в том, что отнюдь не каждое новшество впишется в органику той или иной школы, поскольку любые, даже локальные, на первый взгляд, незначительные изменения в той или иной степени рано или поздно начинают влиять на систему в целом.

Начну с вещей внешних, на первый взгляд малозначительных.

Много лет назад, создавая действующую модель адаптивной школы, где, как известно, имеет место смешанный контингент учащихся, я столкнулся с предложением ряда учителей развести лицейские, гимназические, общеобразовательные и коррекционные классы по разным этажам и даже зданиям центра образования, дабы они не мешали друг другу. Не скрою, потребовались немалые волевые усилия, чтобы убедить коллег в том, что суть адаптивной модели заключается в налаживании взаимодействия между различными группами учащихся вне зависимости от их склонностей и способностей. В противном случае, если принять соблазнительное предложение, в котором, к слову сказать, есть свои резоны (возможность оборудовать компактные специализированные кабинеты для коррекции или углублений) мы немедленно превратились бы в конгломерат, состоящий из нескольких инкапсулированных автономных школ под одной вывеской. Кроме того, такая более чем сомнительная с нравственной точки зрения дислокация классов способствовала бы росту социальной напряженности и агрессии в детском коллективе. И наконец, гибкость учебного процесса в адаптивной школе, позволяющая в течение учебного года переводить детей на различные уровни обучения, обеспечивается в том числе и особыми требованиями к расстановке педагогических кадров. Любой ребенок у нас имеет право по мере созревания переходить из класса коррекции в общеобразовательный, а из общеобразовательного в гимназический. Объективные и оптимальные условия такого перераспределения учащихся по потокам обучения обеспечиваются тогда, когда один и тот же учитель работает во всех трех типах классов на одной параллели. Тогда при переходе из класса в класс ученик не теряет любимого педагога, что немаловажно с точки зрения эмоционально-психологического статуса ребенка. У учителя, работающего во всех типах классов, появляется возможность реально оценить степень готовности ребенка к переходу на другой уровень обучения. При такой расстановке кадров исчезает опасность деления учителей на тех, кто работает только с сохранными и способными детьми, и на других, берущих на себя тяжелую миссию обучать проблемных, сложных учеников. Разумеется, трудно иметь три разных подготовки к урокам на одной параллели, но узкая специализация учителя, его нацеленность в работе только на однородный контингент учащихся противоречит целям и задачам адаптивной школы. Кроме того, она чревата ростом напряженности в самом педагогическом коллективе, поскольку ставит педагогов в неравные условия работы, порождая взаимные претензии и даже конфликты. При разведении детей с разными реальными учебными возможностями по отдельным зданиям, находящимся на значительном удалении друг от друга, идею гибкого перевода учащихся из класса в класс пришлось бы похоронить, поскольку педагоги даже чисто физически не смогли бы осуществлять разноуровневое дифференцированное обучение. Так решение, казалось бы, малозначительного организационного вопроса при внимательном рассмотрении может оказаться судьбоносным для школы – работать за или против ее

идеологии и стратегии развития. Управление творчеством необходимо и при введении локальных преобразований, связанных с освоением новых или основательно забытых старых педагогических систем и технологий. Особая взвешенность и реалистичность требуется при перенесении на отечественную почву нетрадиционных зарубежных педагогических систем. Слепое копирование чужих образцов без учета социальных и культурно-психологических особенностей страны, наконец, разной ментальности может привести к сбоям, срывам в учебном процессе и даже росту агрессии со стороны родителей и общественности. Так, например, десять лет назад небольшая группа учителей и воспитателей детского сада пожелала осваивать известную в мире вальдорфскую педагогическую систему Рудольфа Штайнера. Успехи вальдорфской педагогики в работе как с сохранными детьми, так и имеющими проблемы в развитии неоспоримы, в чем я сам имел непосредственную возможность убедиться, наблюдая работу вальдорфских педагогов в одной из деревень для детей с ограниченными возможностями в Великобритании. Последнее представляло для нас особую ценность, поскольку коррекционная линия – одна из важнейших в адаптивной школе. Спрашивается, почему бы ни попытаться использовать богатейший мировой опыт, накопленный во многих европейских странах? Но не все так просто. В лице вальдорфской педагогики мы имеем целостную сложившуюся систему, имеющую собственные традиции, отработанную технологию, вдобавок базирующуюся на специфическом религиозно-философском мировоззрении – антропософии. Уже этого одного последнего обстоятельства достаточно для того, чтобы вызвать подозрения и породить агрессию у ревнителей чистого православия. Забегая вперед, отмечу, что, несмотря на все предпринятые меры предосторожности (в практику школы переносились только психосберегающие технологии работы с детьми, но никак не мировоззренческие подходы Рудольфа Штайнера), нам не удалось избежать атаки со стороны фундаменталистов. Истоки такого отношения к данной системе взглядов очевидны, их выразил известный православный философ и педагог профессор В. В. Зеньковский: «Учение антропософии о человеке неприемлемо для христианства, несоединимо с ним потому, что оно учит о перевоплощении, тогда как христианство учит о воскресении». (Зеньковский В. В. Проблемы воспитания в свете христианской антропологии. М., 1993 г. С. 66). Хотя он же признает: «Все учение антропософии о путях восхождения, пожалуй, очень педагогично – и именно в вопросах духовной жизни. <...> Многому можно и поучиться в антропософии...» (Там же. С. 65). Повторяю, не имея ни малейшего намерения вторгаться в тонкие деликатные вопросы теологии, осваивая всего лишь педагогическую технологию, тем не менее мы должны были учитывать в своей работе все возможные, как принято говорить у медиков, противопоказания, дабы заранее представлять себе, откуда ожидать нападков, к сожалению, неизбежных в нашем невротизированном и отравленном взаимными подозрениями социуме.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.