

Взаимодействие науки и практики: педагогический коллектив и его научный руководитель

Влияние педагогической науки на практику образования — одна из «вечных» тем педагогики. На эту тему написаны десятки монографий, сотни статей. Но с каждым новым периодом развития образования в школах рождаются новые проблемы, и вновь возникает тема взаимодействия науки и практики.

Об одном эффективном способе их взаимодействия — предлагаемая статья. И хотя она носит научный характер, вдумчивый руководитель школы найдёт в ней чёткий алгоритм: что надо делать, чтобы поднять методическую работу в школе на новый уровень, сделать науку основой экспериментальной работы в школе, ведущей к повышению качества образования.

Сергей Ворощиков,
*профессор
кафедры
управления
образовательными
системами
Московского
педагогического
государственного
университета,
доктор
педагогических
наук*

Марина Новожилова,
*директор
средней школы
«Росинка»,
доцент кафедры
управления
образовательными
системами
Московского
педагогического
государственного
университета,
кандидат
педагогических
наук*

В условиях нормативно-подушевого финансирования, новой системы оплаты труда, напряжённой демографической ситуации общеобразовательные учреждения оказались в достаточно жёстких условиях конкурентного выживания. Это объективно обусловило необходимость их динамичного развития. Руководители школ стремятся оперативно реагировать на изменения социального запроса родителей и учащихся, постоянно обновлять программно-методическое сопровождение реализации образовательной программы школы, своевременно обеспечивать научно-методическое содействие инновационному развитию образовательного процесса. Практики оказались в сложнейшей ситуации: они вынуждены создавать, теоретически обосновывать, технологически конкретизировать и инструментально экипировать наукоёмкую продукцию, обладающую всеми признаками интеллектуальной собственности.

В связи с этим очевидна потребность в новых формах взаимоотношения практиков, вынужденных решать нестандартные психолого-педагогические и управленческо-методические проблемы, и теоретиков, обладающих экспертными знаниями и владеющих эффективными управленческо-педагогическими технологиями. Ведь проблемы, возникающие перед современной школой, столь сложны, а их инновационное развитие так актуально, что проявляются все новые аспекты, ныне пока скрытые и неактуальные. Обычно инновации

определяют как проблемы, не имеющие в теории и практике аналогов решения. Заметим: инновация должна рассматриваться не как модное нововведение, а как наиболее эффективное средство преодоления трудностей практики. Поэтому подчас инновационные проблемы возможно «породить» и внедрить в образовательный процесс только посредством внутришкольной экспериментальной работы, учитывающей уникальные условия конкретной школы, профессиональный уровень учителей, харизматическую решительность управленцев в реализации принятых мер и так далее. Поэтому сегодня востребована не только методическая работа, способствующая внедрению неких новшеств, но и экспериментальная деятельность, сопровождающаяся разработкой и апробацией новшеств при активном взаимодействии сотрудников школы и научного консультанта.

В связи с этим одно из обязательных условий эффективной внутришкольной экспериментальной деятельности — восприятие педагогами трудной проблемы образования как лично-значимой и социально-актуальной. Важно, чтобы педагог был убеждён в том, что это действительно нужно школе, это действительно значимо для него как для профессионала. Другое условие — организация совместной экспериментальной деятельности практиков и теоретиков в решении инновационной проблемы на основе проектно-договорных отношений в формате управленческо-педагогического консультирования.

Как известно, **консультация** — это передача знаний, советы, что, кстати, также очень востребовано школой. А **консультирование** — это эффективное взаимодействие учителей и научного консультанта в процессе совместного решения животрепещущих проблем. Первое имеет мало общего с экспериментальной деятельностью, второе активно используется в творческом поиске педагогического коллектива.

В школах, осуществляющих нацеленную экспериментальную работу,

традиционно разводят должности **«научного руководителя»** и **«научного консультанта»**¹.

Научный руководитель, как правило, носитель определённой (чаще всего собственной) концептуальной идеи или технологий, осваиваемых школой под его непосредственным руководством. В этом случае экспериментальная работа становится некой деятельностью по внедрению уже готового и априори эффективного нововведения.

Научный консультант оказывает помощь в решении злободневных, подчас уникальных инновационных проблем школы часто посредством организации экспериментальной деятельности. В этом случае **эксперимент становится не целью, а востребованным средством решения инновационной проблемы школы.**

Системный характер возникающих психолого-педагогических проблем предполагает, что их решение подчас под силу не одиночкам-консультантам, а консалтинговым группам, включающим различных специалистов, которые тем не менее выступают в качестве представителей единой научной школы. В настоящее время большей востребованностью обладают именно консалтинговые группы специалистов, **готовых помочь школе самой решить инновационные проблемы образования.** Думаем, что деятельность научного руководителя или консультанта в составе консалтинговых групп в большей степени соответствует вечно актуальному императиву: не навреди! Так, по данным Межрегиональной общественной организации родителей «Импульс» (<http://www.sdvg-impuls.ru/>), страх перед экспериментированием в школе входит в число трёх факторов, вызывающих наибольшие опасения и тревогу родителей. Подчеркнём: родители — одни из основных заказчиков и клиентов школы (а клиент, как вы знаете, всегда прав). Кроме того, будем откровенны: экспериментальная деятельность — далеко не всегда благо. Например, определённая дестабилизация отдельных компонентов

¹ Моисеев А.М. Заместитель директора школы по научно-методической работе / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. — М.: Педагогическое общество России, 2001. — 256 с.

образовательного процесса — обязательный атрибут развития. Мы должны осознать, что разработка и внедрение инноваций обязательно предполагают дополнительную нагрузку на учителей, дополнительные финансовые затраты, а порой приводят к конфликтным ситуациям. В то же время не будем забывать, что школа — это не научно-исследовательское, а образовательное учреждение для детей, которые подчас «отвлекают» учителей от экспериментов. Поэтому эксперимент по разработке, апробации и внедрению дидактико-методического сопровождения образования следует рассматривать как вынужденный и наиболее эффективный способ решения конкретной проблемы в конкретных условиях образовательного процесса.

Необходимо признать: школу не может устраивать сотрудничество с вузами, когда вузовские преподаватели становятся только источником информации. Малоэффективна репродуктивная передача профессиональной информации «на всякий случай» — авось, когда-нибудь пригодится, или по принципу: «это должен знать каждый». При этом руководители школы и педагоги воспринимаются не как партнёры, а как обучаемые. В результате основным средством совместной деятельности школы и преподавателя вуза становится чтение-слушание незначительно модернизированных вузовских лекций или, в лучшем случае, — проведение обучающих семинаров.

Значительно продуктивнее взаимодействие научного руководителя или консультанта с управленцами и педагогами по определённым правилам в соответствии с обсуждённой и утверждённой программой эксперимента по разработке и реализации способов решения реальных проблем образования. При этом совершенствование профессиональной компетентности педагогов, вовлечённых в экспериментальную деятельность, осуществляется посредством не просто практико-ориентированной, а проблемно-ориентированной деятельности. Это освоение профессиональных знаний и умений не может

осуществляться посредством только организации лекций. Конечно, возможны и лекции, и теоретические семинары, но этим нельзя ограничиваться. Компетентность, представляющая собой опыт успешного осуществления того или иного вида деятельности, как раз и формируется, совершенствуется, воплощается в совместной экспериментальной деятельности.

Таким образом, научное консультирование или научное руководство в условиях школьной экспериментальной площадки основывается на принципе **сервисного обслуживания управления образованием** как развития сферы проектно-договорных управленческо-методических услуг, оказываемых школе учреждениями высшего, дополнительного образования, инновационными научно-образовательными центрами, другими социокультурными институтами. Как известно, сервис предполагает оказание высококвалифицированных услуг, удовлетворяющих определённые потребности школы. Конструктивным основанием для общения научного консультанта со школой стали проектно-договорные отношения, которые предусматривают заключение прямых договоров о выполнении конкретных информационно-методических проектов.

Кроме того, с нашей точки зрения, доминирующим является общешкольный формат экспериментальной работы, ибо проблемы образования, решаемые в процессе экспериментальной деятельности, столь сложны, что касаются большинства членов педагогического коллектива. Поэтому обязательно требуется управленческое сопровождение на протяжении всего цикла жизнедеятельности инновации: от её порождения как отклика на необходимость решить проблему до её рутинизации, превращения в традиционный компонент образовательного процесса, а значит, — её своеобразной «смерти» как нововведения. Управленческо-педагогическое консультирование призвано минимизировать объективные риски экспериментальной деятельности. Более того, школа, образователь-

ный процесс, будучи сложными социальными системами, требуют адекватных системных средств управления ими.

Говоря о необходимости тесного взаимодействия консультанта и клиента, особо отметим важность взаимоотношений с директором образовательного учреждения. В сущности, отношение директора определяет во многом, если не сказать во всём, результативность такого взаимодействия, его успех. Если первый руководитель не проявляет инициативы и активности, не поддерживает консультанта и не контролирует своих подчинённых, то совместная работа с учёными обречена на неудачу. Приглашая консультанта, директор должен в своём напряжённом графике зарезервировать необходимое количество времени для совместной деятельности.

Однако и в работе с заинтересованным директором образовательного учреждения возникает много сложностей. Одна из них в том, что директор, с одной стороны, ищет консультанта более компетентного, чем он сам, а с другой — не всегда считается с рекомендациями. Заместители директора школы подчас считают активное сотрудничество с консультантом обременительной обязанностью, дополнительной к их традиционным функциям, а выполнение тактических заданий — как работу за консультанта. Как ни печально, но иногда консультанта, убеждённого в необходимости активного участия руководителей школ в совместной деятельности, воспринимают как «человека, который берёт займы ваши часы, чтобы сказать вам время».

Консультант не может достичь эффективных результатов, если руководители школы не заинтересованы в полной мере в совместной работе. Вследствие этого они не предоставляют консультанту необходимую информацию в полном объёме, не обеспечивают организацию выполнения совместно принятых решений, нарушают запланированные сроки выполнения работ и так далее. Во многом это объясняется элементарным нежеланием подлинно конструктивных

перемен (желание казаться, а не быть — своеобразная имитация изменений, «могучий бег на месте») или непониманием роли консультанта, неверием в плодотворность его вовлечения в решение приоритетных проблем педагогического коллектива.

Поэтому иногда научных консультантов приглашают в школы, особенно инновационные образовательные учреждения, не для реальных перемен и достижения **эффективных** результатов, а для внешней **эффективности**, создания псевдоимиджа преуспевающей школы. Более того, именно инновационные общеобразовательные учреждения, имеющие экспериментальное прошлое, исчерпали кредит доверия и потенциал работоспособности педагогов: «Опять ещё один эксперимент!..».

Не будем забывать: муниципальные и региональные органы управления образованием постоянно доказывают необходимость своего существования инициативами, на которые школы не могут не реагировать. Вовлечение педагогического коллектива в эти крупномасштабные мероприятия может привести к перегрузке руководителей и педагогов, они будут вынуждены меньше сил и времени уделять экспериментальной работе. Кроме того, естественная ежегодная ротация педагогических кадров (как вовлечение новых, так и уход прежних участников экспериментальной работы) может потребовать повторения ряда научно-методических мероприятий. Более того, у разных школ различная мотивация к организации экспериментальной работы, к взаимодействию, как принято говорить в образовании, «с наукой», и неодинаковый кадровый, управленческий потенциал, социально-психологическая готовность проведения такой деятельности, работы, которая обязательно предполагает дополнительную нагрузку на учителей, дополнительные финансовые затраты, о чём уже сказано.

Существуют **два основных способа управленческо-педагогического консультирования**: консультирование проекта и консультирование процесса. Различие между ними, прежде

всего, в особенностях функций консультанта и его школьных партнёров.

Консультирование проекта предполагает, что консультант сам разрабатывает и предлагает образовательному учреждению проект (документ) конкретного инновационного способа решения проблем образовательного процесса. Участие сотрудников школы в разработке документа минимально, кроме того, консультант не берёт на себя обязанность внедрять свои предложения, и в силу этого может произойти разрыв между предлагаемыми рекомендациями решением и существующей в образовательном учреждении ситуацией. Чаще всего потребность в таком способе консультирования неосознанно инициируется сверху проведением различных акций, изданием нормативных документов. Так, в настоящее время пышным цветом расцветает аккордная разработка пакета документов, необходимого для получения федеральных и региональных грантов.

Консультирование процесса предусматривает совместную работу консультанта, управленцев и педагогов — выявление проблем образовательного процесса, разработка решений и их внедрение. При этом консультант предлагает руководителям образовательного учреждения те или иные технологии, способы решения проблем, а управленцы с их помощью совместно с консультантом проектируют и внедряют предложения по совершенствованию деятельности школы. **Главная задача консультанта** — помочь коллективу понять, как он может сам себе помочь. Консультирование предполагает, что работники образовательного учреждения для консультанта — это равноправные сотрудники, которые выдвигают свои суждения, дополняют или корректируют предлагаемые рекомендации. Сложность решения выявленных проблем делает подчас обязательным включение консультанта в реализацию разработанного предложения. С точки зрения окончательного результата, при консультировании процесса неважно, кто первый высказал продуктивную исходную идею, главное — довести её до практической ре-

ализации. В границах данного направления совместно с педагогическими коллективами могут «вырастать», выкристаллизовываться, приниматься и осваиваться концепции, целевые программы, управленческие технологии и так далее.

Консультирование процесса — это крайне трудоёмкая и времяёмкая деятельность, однако она имеет ряд достоинств.

Во-первых, совместно разрабатываемые решения воспринимаются педагогами как их собственные, а не как нечто чужое, инородное, что, в конечном счёте, во многом определяет положительное отношение преподавателей к их выполнению, а значит, и обуславливает эффективность дальнейшей реализации.

Во-вторых, управленческое консультирование позволяет интегрировать знания теории социального управления и управления образовательным учреждением, педагогики и психологии с реальным положением дел в образовательном учреждении, с реальным уровнем методической культуры педагогов, с образовательным запросом учащихся и их родителей.

В-третьих, в процессе вовлечения педагогов в осмысление и решение проблем образовательного процесса происходит целенаправленное практико-ориентированное повышение профессиональной компетентности преподавателей, когда психологические, педагогические знания формируются мотивированно — для решения конкретной злободневной проблемы. В этом случае действует известная схема: от действий — к знаниям, а не от знаний — к действиям. Действительно, только попробовав решить проблему, педагог может столкнуться с трудностями, свидетельствующими о недостатке его знаний о предмете действия. Только когда появляется потребность в новой информации, она становится востребованной и осознанно воспринимается.

В-четвёртых, один из андрагогических принципов консультирования процесса гласит: эффективное обучение взрослого человека возможно только в группе и только при поиске путей решения реальной проблемы

преодоления профессиональных трудностей. Действительно, только общение в группе может способствовать «пуску заводного механизма» педагогического творчества по известной схеме: у вас есть идея и у меня есть идея, мы ими обменяемся, и у каждого из нас будет по две идеи. Подобная совместная деятельность педагогов по решению реальной животрепещущей проблемы образовательного процесса и является, пожалуй, единственно эффективной формой методической работы. Человеку нравится ощущать собственную значимость. Общение в группе предоставляет такую счастливую возможность обратить на себя внимание коллег, проявить свои способности, а главное — лучше, эффективнее учить и воспитывать детей.

Трудно говорить о преимуществе одного из названных способов управленческо-педагогического консультирования, ибо каждый из них обладает своими достоинствами. Если мы хотим в короткие сроки получить качественную дидактико-методическую разработку, то полезно использовать методику консультирования проекта. Если же мы заинтересованы не только в качестве предложения, но и в качестве внедрения, в эффективности реализации принятых решений, то очевидна продуктивность второго способа. Именно консультирование процесса в большей мере отражает специфику изменений в работе образовательного учреждения.

Технология управленческо-педагогического консультирования процесса относится к тому виду социальных технологий, которые не могут быть в полной мере формализованы и включают в себя опыт и личностные качества консультантов. Тем не менее, попытаемся назвать некоторые позиции, обеспечивающие эффективное взаимодействие консультанта, руководителя, учителей, так как результаты консультирования во многом зависят от их взаимоотношений. Взаимодействие следует рассматривать как активное участие консультанта в реальном управленческом процессе и осуществление постоянной корректировки поведения руководителя об-

разовательного учреждения, педагогов и консультанта.

Определим основные причины, обуславливающие необходимость тесного сотрудничества научного консультанта и работников образовательного учреждения:

- Рекомендации консультантов эффективны только тогда, когда базируются на глубоком знании реальной ситуации в образовательном учреждении. В свою очередь, глубина таких знаний зависит от степени сотрудничества работников образовательного учреждения с консультантом.
- Педагогический коллектив часто отвергает изменения, предлагаемые извне. Совместное выявление проблем и поиск их решения способствуют позитивному отношению не только к коллективно разработанным решениям, но и к дальнейшему участию в их выполнении.
- Коллективная природа педагогической деятельности, сложность решения проблем образования, требующих активизации и интеграции творческого потенциала всего педагогического коллектива, предполагают тесное сотрудничество консультантов и педагогов.
- Специфика экспериментальной деятельности, когда консультант предлагает образовательному учреждению свои рекомендации не в конце срока договора, а постепенно, требует пролонгированного взаимодействия обеих сторон.
- В ходе совместной работы не только происходит повышение управленческо-педагогической компетентности работников школы и формируется их положительное отношение к изменениям, но также раскрывается и мобилизуется потенциал коллектива педагогов, усиливается и расширяется его организационное ядро.
- Сложность использования средств решения проблем требует практико-ориентированного обучения педагогов посредством включения их в работу на всех стадиях внедрения. Следует отметить, что нововведения труднее осваиваются педагогами с помощью литературы или аудиторного обучения и легче — при их совместной работе с консультантом.

Сложность и важность взаимодействия консультантов с педагогическим коллективом обуславливает актуальность такого аспекта деятельности, как соблюдение этики консультирования. Консультант постоянно касается деликатных вопросов, связанных со способностями и квалификацией педагогов, управленческой компетентностью руководителей образовательных учреждений, со сложившейся системой межличностных отношений и коллективных ценностей.

Для эффективной экспериментальной деятельности очень важны некоторые **этические принципы**, на которых строится научное консультирование:

- Консультант руководствуется принципом «не навреди», максимально минимизируя негативные дестабилизирующие факторы экспериментальной деятельности.
- Консультант обладает необходимой квалификацией для выполнения экспериментального проекта.
- Консультант не имеет права разглашать конфиденциальную информацию.
- Консультант объективен и беспристрастен и в то же время лоялен в своих оценках и рекомендациях.
- Консультант стремится к перманентному повышению профессиональной компетентности сотрудников школы.
- Консультант великодушен (сильные и знающие люди всегда великодушны).
- Консультант своим примером показывает эффективность своих рекомендаций.

Соблюдение консультантом этих этических норм — необходимое условие создания оптимальных отношений с педагогическим коллективом, доверия руководителя образовательного учреждения, способствует взаимопониманию в совместной работе и в силу этого оказывает позитивное влияние на результаты экспериментальной деятельности.

Необходимость оказания управленческо-педагогических консалтинговых услуг общеобразовательным учреждениям в решении проблем об-

разования объясняется следующими обстоятельствами:

- Высокий коэффициент инновационности образования, разработка и внедрение в образовательный процесс школы его учебно-методического обеспечения требуют организации не традиционной методической работы, а именно экспериментальной деятельности.
- Процесс автономизации школ, диверсификации образовательных программ сопряжён с выполнением образовательными учреждениями новых, ранее не свойственных им функций, что обуславливает необходимость соответствующей сервисной поддержки. Однако отдельные школы для успешной самостоятельной деятельности не располагают в настоящее время необходимым кадровым и информационным потенциалом, не все руководители готовы и способны принимать компетентные управленческие решения в инновационных векторах модернизации образования.
- В современной образовательной системе сложилось такое разделение труда, когда между производителем научной или нормативной информации и её потребителем находится посредник. Он необходим для потребителя в силу того, что существует некая избыточная информация, в которой сложно выбрать приоритетное и существенное; эта информация слабо структурирована и не представлена в удобной для пользователя форме. В то же время, несмотря на избыток информации, школы постоянно испытывают информационный голод. Одной из важнейших проблем его удовлетворения является определение истинных потребностей потребителя.
- Управленческий консалтинг, убедительно доказавший свою эффективность в экономике, получил широкое распространение в российском производстве, банковском деле, политической сфере. Отвечая на вопрос, что может и знает консультант по управлению такого, чего не знает толковый и успешный руководитель, А.И. Пригожин — один из отцов-основателей отечественного управленческого консультирования, президент Ассоциа-

ции консультантов по управлению и организационному развитию — приводит такие позиции:

- Консультант специально отслеживает последние достижения теории управления. Он не только выявляет их и систематизирует, но и комбинирует их, адаптирует к конкретной управленческой ситуации.
- Консультант может предложить руководителю путь решения его проблем, освоенный другими аналогичными организациями. Можно *a priori* утверждать, что, несмотря на уникальность каждой школы и проблемной ситуации в ней, у них есть нечто общее, что позволяет в дальнейшем классифицировать, изучать и использовать опыт решения проблем и совершенствования управления деятельностью школ.
- Консультант по управлению обладает пакетом специальных технологий и техник выявления и решения управленческих проблем. Эти средства, интерпретированные под специфику конкретной организации, помогут решать их быстрее и лучше².

Другой отец-основатель российского управленческого консультирования, В.С. Дудченко — президент Национальной гильдии профессиональных консультантов, дал личную, но очень точную характеристику представителя этой редкой профессии — «это и врач, и священник, и учитель, и партнёр в делах, и надёжный друг...»³.

Наверное, не стоит преувеличивать роль и возможности научного консультирования и экспериментальной деятельности. Это не волшебное средство, которое освободит руководителей образовательного учреждения от ежедневного и кропотливого труда по анализу образовательного процесса и автоматически обеспечит его стабильность и развитие. Никколо Макиавелли в своём трактате «Государь» замечает: «хорошие советы,

кто бы их ни давал, происходят от благоразумия князя, а неблагоразумие князя — от хороших советов»⁴. Наполеону приписывается мысль: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить».

Действительно, консультанты не заменяют ни директора образовательного учреждения, ни его заместителей, ни педагогов, которые и будут воплощать в жизнь разработанные решения. Поэтому результативность экспериментальной работы зависит от многих обстоятельств: от степени квалифицированности научных консультантов, от отношения к ним руководителей школ и учителей, от творческих возможностей педагогического коллектива, от степени их взаимопонимания и взаимодействия с консультантом.

Сегодня можно говорить о том, что консультанты по управлению определились в особую профессиональную группу, хотя о состоявшемся их статусе говорить пока рано. Однако мы глубоко убеждены, что управленческо-педагогическое консультирование, например, экспериментальной деятельности имеет большой потенциал развития. Подобное оказание консалтинговых услуг общеобразовательным учреждениям влияет и на совершенствование высшего педагогического образования в стране. Это становится атрибутивным признаком инновационного развития педагогического вуза, когда профессорско-преподавательский состав входит в учебные аудитории с собственными научно-методическими наработками теоретического и технологического характера. Нарботками, уже апробированными в школьной практике и востребованными руководителями, педагогами школ в качестве надёжного способа повышения качества общего образования.

² Пригожин А.И. Методы развития организации. — М.: МЦФЭР, 2003. — С. 14.

³ Дудченко В.С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования. — М.: «Кватро-Принт», 2004. — С. 7.

⁴ Макиавелли Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. — Ростов н/Д: «Феникс». — С. 132–133.