



УЧИТЕЛЬ И УЧЕНИК: КАК СОЗДАЁТСЯ ПРОСТРАНСТВО ОТЧУЖДЕНИЯ

С. СЕМЕНАКА

Выдающийся русский поэт Фёдор Иванович Тютчев пророчески утверждал: «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовётся...». Но волшебник поэтического языка не учёл только одного: слова учителя. Учитель воспитывает детей не только в пространстве — «на каждом квадратном метре», по словам А.С. Макаренко, но и во времени. Каждый день, каждая минута общения с детьми раскрывают перед ними мысли учителя, его позицию, манеры, особенности речи. И вот здесь-то учитель оппонирует поэту: он должен предугадать, как отзывается его слово в душе детей, как влияет на их поведение.

Начало школьного обучения — новый этап в развитии ребёнка. Взаимоотношения с учителем в это время — один из важнейших факторов личностного развития: влияние учителя порой выше влияния родителей.

Но даже в это время, когда учитель для ребёнка — главное действующее лицо в его жизни, установить доверительные отношения с детьми учителю бывает трудно.

Первые признаки отчуждения: доброе слово... не сказано.

Младшие школьники ещё не пережили подлинных трудностей школьной жизни, им ещё неведомы дидактогенные неврозы, с широко открытыми глазами смотрят на учителя и всей душой хотят ему понравиться, завоевать его доверие, его любовь. Но учитель порой видит не столько ребёнка, сколько кляксу в его тетради, неверно написанную букву или слово. И по привычке, из соображений «педагогической справедливости» учитель делает ребёнку замечание в жёсткой форме. На другого стремится оказать волевое воздействие с серьёзной проработкой: как же, забыл дома тетрадь с домашним заданием.

И не замечает педагог, что уже нет горящих глаз, они потухли, и открытость, доверие к учителю сменяется опаской, а то и откровенной боязнью. Это очень тонкая «материя» — учительское слово. Для взрослого и то оно значимо («словом разрушают города», — утверждал поэт Николай Гумилёв), а уж что говорить о младшем школьнике. Произнесённое в жёсткой волевой форме, без необходимого такта слово учителя ведёт к созданию эмоционального барьера. Это первые признаки отчуждения. Опасность его в том, что между учителем и учеником исчезает необходимый контакт, взаимопонимание. Отрицательные эмоции как основа смыслового барьера, вспыхнув однажды могут распространиться на других учителей, а порой значит в какой-то мере, и на школу. В результате общее

[23 - 43]
Управление
и проектирование

70



отчуждение становится препятствием к общению, к воспитанию, к школьной успешности. Взаимодействие с учителем, взаимообмен и взаимообогащение смыслом образовательной деятельности, эмоциями, установками, различными позициями постоянно блокируются. Ученики ожидают от педагога мудрых действий, умения разрешать сложные ситуации спокойно, справедливо. Это вызывает бодрое настроение учащихся, жизнерадостность, способствует их познавательной активности.

Анализ взаимодействия учителя с учениками показал, что в нём по-прежнему господствует авторитарный стиль, власть учителя над детьми. Иногда это проявляется так явно, что начинаешь сомневаться: а правильно ли выбрал учитель эту профессию? Представляет ли он собой тот нравственный идеал, к достижению которого дети стремятся? Основными личностными, а значит, и профессиональными качествами учителя всегда были и остаются справедливость, отзывчивость, понимание, любовь к детям, чувство юмора. И — требовательность. Но в последние годы в личностных характеристиках учителя это звучит всё реже и реже, их заслонило владение технологиями, инновациями и т.д. Это нужно, важно, но этого недостаточно для выстраивания пространства доверия, активного, эмоционально насыщенного взаимодействия. Вспомним В.А. Сухомлинского: «Я понял: чтобы стать настоящим воспитателем детей, надо отдать им своё сердце».

Сегодня учителю трудно работать в школе: в распоряжении учеников — разнообразные источники информации. Но ребёнок не может общаться только с техникой: ему нужен значимый для него взрослый, не только как источник информации, знаний, но и его душевное тепло, внимание и понимание. Учителя совершают порой педагогические ошибки, прибегая к различным формам проявления власти над детьми. Порицание, выговор перед классом, удаление с урока, вызов на педсовет, угрозы («Смотри у меня!», «Вызову родителей!», «Пойдѐшь к директору!») становятся типичным способом управления трудными детьми. А их, по мнению учителей, становится в каждом классе всё больше. В то же время педагогические ошибки становятся наглядным уроком насилия: демонстрация воли, приказа, наказание, высмеивание, запугивание, оскорбление не улучшают ситуацию, а лишь усиливают отчуждение детей и взрослых. Педагог, который пользуется страхом для достижения поставленных целей, неизмеримо отдаляет эту цель, разрушает сами основы педагогики.

Как наше слово отозвалось...

Учительская бестактность, коммуникативное бескультурье обладают свойством цепной реакции: чем дальше — тем сильнее. И вот уже общество встречается со случаями жестокого обращения с детьми, особенно с «трудными» подростками: «Меня учитель бил по рукам указкой, так как я не выполнил домашнее задание», «Учительница больно схватила меня за ухо», «Она ткнула меня в бок указкой» — такие признания при анонимных опросах сегодня не редкость.

В чём же причины такого агрессивного поведения учителя — человека одной из самых гуманных профессий? Беседы с выпускниками школ показали, что основной причиной агрессивного поведения учителя молодые люди называют психологическую неграмотность учителя, его неумение реагировать на по-





ведение школьников. Вот некоторые ситуации выпускников школ последних лет, которые побуждают задуматься об их типичности.

«Учительница музыки постоянно кричала на меня по мелочам (не в той тональности запела, нужно громче). Моя мама однажды попыталась с нею поговорить, объяснив, что дома родители не позволяют себе кричать на меня. Хватило на несколько дней. Позже дело дошло до прямых оскорблений. Перейти к другому учителю у меня не было возможности: живём в маленьком населённом пункте. Пробовали задабривать подарками — не помогло, поэтому дни, когда у нас была музыка, я ненавидела и возвращалась из школы заплаканная». *(Лиза, 23 года.)*

«Учительница начальной школы постоянно кричала на нас, если кто-то некрасиво написал букву, без должного наклона. Постепенно крик перешёл к открытым действиям — она разрывала тетрадь или замахивалась линейкой на такого ученика. Были ситуации, когда она била линейкой по пальцам. Каждый раз на встрече с выпускниками мы вспоминаем её с обидой и неприязнью...» *(Наталья, 22 года.)*

«В начальной школе учительница нам не разрешала выходить на перемену, чтобы мы не бегали. И всю перемену мы сидели за партами, сложа руки, если кто-то пытался встать, она начинала кричать: «Сядь! У тебя что, мозгов нет?» У нас было тяжёлое школьное детство!» *(Лариса, 20 лет.)*

«Я очень любила в школе химию, но к нам пришла учительница, которая её плохо знала, допускала ошибки. Каждый раз, когда я замечала их и пыталась ей на них указать, она брала тетрадь со стола и швыряла в меня: «Ты что, лучше всех знаешь?» По окончании школы я поступила в вуз на химический факультет, стала учителем химии. Но с содроганием вспоминаю своего наставника!» *(Екатерина, 22 года.)*

«Вспоминаю учителя ОБЖ: если кто-то на уроке из мальчишек нарушал дисциплину, то он подходил к нему и на глазах у всех демонстрировал силовые приёмы нападения, было очень больно. Ладно бы накричал, зачем же бить?» *(Максим, 23 года.)*

«Больше всего меня возмущали обидные клички, которые наш учитель давал ученикам, произнося их «шипящим» голосом, или намеренно искажал фамилию: вызывая Скворцова, говорил: «Чижиков, к доске!» Унизительными были и фразы: «Ты оправдываешь свою фамилию — Козлов!» *(Татьяна, 20 лет.)*

«Наш учитель физкультуры унижал всех полных учеников, а особенно тех, кто не мог справиться с заданием. Потом обидные клички в насмешливой форме повторяли одноклассники...» *(Олег, 24 года.)*

Перечень ситуаций можно продолжать долго. И все они побуждают задуматься о том, «как наше слово отзовется». Оказывается, отзывается оно (даже через много лет!) непроходящей обидой, враждебностью по отношению к школе. Ко всей школе, что самое печальное. Таков закон цепной реакции... К сожалению, интеллигентность как характерная черта личности учителя не всегда проявляется в педагогической среде. В трудных ситуациях общения с учащимися, чувствуя свою беспомощность, учитель срывается на крик, оскорбление. Крик на уроке становится некоей нормой для такого рода взаимоотношений, в связи с чем возникают парадоксальные ситуации. В педагогическом колледже преподаватели столкнулись на занятиях с проблемой дисциплины первокурсников,



среди которых были, в основном, мальчики 15–16 лет. В беседе с ними выяснилось, что они настолько привыкли к тому, что на них в школе учителя кричали, что теперь не реагируют на нормальное доброжелательное обращение преподавателей.

Крик — проявление вербальной агрессии, которая ранит души сначала маленьких детей, а затем взрослеющих подростков. Поэтому не стоит удивляться и обратной ответной реакции наших воспитанников. Травмированная психика взрослеющего человека в дальнейшем непременно себя проявит в ответной грубости наставнику. Оскорбление ученика, унижительное обращение — недопустимо, и учителя это прекрасно знают. Но тем не менее учащиеся продолжают слышать из уст педагога оскорбительные реплики: «придурки», «тупицы», «тупорылые»... Результат такого взаимодействия — потеря доверия не только к учителю, на поддержку которого дети рассчитывают, но и к школе, утрата чувства безопасности в ней.

Совместим ли крик с интеллигентностью? Складывается впечатление, что те, кто его использует как «эффективный» метод педагогического взаимодействия, не знают или забыли, что в переводе с латинского *интеллигентность* — это «знающий, понимающий, разумный». Интеллигентность — всегда отражение умственных и этических достоинств человека, его коммуникативность культуры. Знания в структуре интеллигентности — это лишь один из аспектов, в сочетании с комплексом нравственных качеств — доброты, порядочности, честности, тактичности.

В этом перечне нравственных качеств интеллигентного человека нет места агрессивности. И уж тем более агрессии.

Как аукнется, так и откликнется...

Агрессию учёные рассматривают как форму поведения, сознательно направленного на причинение физического или морального вреда кому-то другому. Крайняя форма агрессии связана с понятием «насилие». Агрессивное поведение выражается в стремлении намеренно нанести вред, боль, обиду, ущерб другому посредством слов или силы.

Агрессия может выражаться в двух формах: враждебной и самозащитной. Враждебная агрессия сопровождается негативными эмоциями (злость, раздражение, обида). Совершая агрессивные действия, человек может испытывать удовольствие. Например, скучающий подросток или находящийся не в духе человек может пойти на агрессивные развлечения: напасть безо всякой причины на слабого, разбить витрину магазинов и т.д. Сегодня в Интернете можно увидеть видеоролики агрессивного отношения к учителям на уроке или на перемене. Такое злобное поведение причиняет боль окружающим. В то же время ненависть, ярость, задиристость могут быть и формой самозащиты от сильных неприятных переживаний. Агрессия, как правило, вызывает ответную агрессию.

Она может проявиться в самозащитной форме, что помогает человеку защититься от нападения, отстоять свои права. Поэтому не удивляйтесь агрессивному поведению школьников: как правило, это ответ на агрессивные действия педагога. Хотя в последние годы к этому добавился ещё один фактор (биологический) — употребление подростками наркотиков, психотропных веществ.





А также фактор социально-психологический: социальный — пагубное воздействие семьи, асоциального окружения, и, увы, — средств массовой информации.

Умеем властвовать собой?

Агрессивность не является врождённым свойством личности и формируется, как уже сказано, под действием психотравмирующих факторов, несформированности у детей и взрослых механизмов саморегуляции эмоций и поведения.

Детская агрессивность — социальное явление. Поэтому усилия педагогов должны быть направлены на формирование у детей миролюбия, доброжелательного поведения. Но, как показывают факты — сайты, форумы Интернета под названием «Речевая агрессия педагога¹», агрессия учителя даёт основание ученикам транслировать её в своей среде: действуй по образцу!

Чтобы предотвратить такие негативные явления в среде педагогов, надо понять их причины. Причин достаточно много, среди основных такие:

- ◆ неуравновешенность психики учителя;
- ◆ отсутствие навыков саморегуляции;
- ◆ перегруженность работой. (Чтобы заработать, учителю приходится брать большой объём нагрузки, к тому же в последние годы появился непомерный объём отчётности);
- ◆ социальная обзлённость на учащихся из-за низкой оплаты труда («Как платят, так и работаю!»);
- ◆ профессиональная некомпетентность;
- ◆ незнание возрастной психологии;
- ◆ неудовлетворённость профессиональным статусом;
- ◆ эмоциональное выгорание учителя (учителя с большим стажем жалуется родителям на учеников «Ваши дети ничего не понимают, они не могут учиться!»);
- ◆ проблемы в личной жизни;
- ◆ отказ от отдыха, недосыпание (человек, отдыхающий три-четыре часа в сутки, не успевает восстановить свои силы, их не хватает для сопротивляемости стрессовым ситуациям. В результате он начинает злиться на других, не может спокойно оценить своё состояние).

Среди причин агрессивности и такие:

- ◆ низкий уровень личностного и культурного развития;
- ◆ провокация на агрессию со стороны учащихся, родителей, коллег, нередко и администрации школы.

Эмоциональный компонент агрессивности связан с гневом, состоянием недоброжелательности, злости, мстительности, тревоги. Гнев — естественная эмоциональная реакция человека, сигнализирующая о том, что возникло препятствие. Это чувство побуждает к преодолению препятствия, изменению ситуации, помогает заглушить или разрядить боль от стресса или неприятных физических ощущений. Образную характеристику гневу даёт И.О. Вагин: «Можно сказать, что гнев — это дерево, корнями которого служит обида. Если при обиде работает вариант: я — хороший, другой человек — плохой; он меня, невиновного, обидел,

¹ «Речевая агрессия педагога» // <http://www.profobrazovanie.org/t1780p30-topic>



я — жертва, то при гневе работает другой вариант: тот человек плохой, я — хороший: я одновременно и жертва, но и восстанавливаю справедливость, я имею право на справедливый гнев, на благородную ярость»².

Сегодня чувство гнева всё чаще выражается в поведении как учителя, так и учеников. Вот типичная ситуация проявления гнева учителя в отношении к пятнадцатилетним подросткам: в начале урока учитель не может установить дисциплину, повышает голос. Один из учеников задаёт ему вопрос: «Почему Вы на нас кричите?» Учитель несколько секунд молчит, а затем признаётся: «Да нас замучили бумагами, мне некогда нормально подготовиться к уроку...». Эта ситуация — пример проявления одной из функций гнева — защитной. Но дети — то могут этого и не знать! Чтобы защититься от несправедливого поведения учителя, ученики устанавливают между ним и собой дистанцию, начинают его игнорировать, намеренно «выводить из себя» и так далее.

Всем взрослеющим подросткам, несмотря на их позу независимости, необходима опора на более зрелого, надёжного человека. В идеале каждый ребёнок хочет чувствовать себя защищённым прежде всего в семье, а затем и в школе. Но очень часто отношения в семьях дисгармоничны. Родители не могут найти общего языка друг с другом, с детьми, устраниваются от воспитания. Находясь в ситуации стресса, дети начинают проявлять агрессию в качестве самозащиты и переносят это в школьную среду.

В психолого-педагогической литературе сегодня немало рекомендаций учителям о коррекции защитного поведения школьников:

- ◆ чтобы пересечь избыток воздействий, надо проявить сдержанность, оставить ребёнка в покое;
- ◆ пересмотреть своё отношение к ребёнку, постараться преодолеть неприязнь и раздражение;
- ◆ учитывать физические и психические особенности школьника;
- ◆ отказаться от ответных насильственных мер воздействия;
- ◆ не подавлять ученика своим авторитетом;
- ◆ строить отношения с детьми на основе свободного диалога, терпеливо выслушивая собеседника;
- ◆ выработать способность самоконтроля, самокритичность и объективность;
- ◆ не напоминать детям об их прошлых неудачах;
- ◆ учить школьников навыкам саморегуляции поведения (это великолепная возможность проявить свои способности школьному психологу).

Защитное, агрессивное поведение, как уже сказано, характерно и для учителей. От чего же вынуждены защищаться педагоги? От общего скепсиса учеников — для многих из них процесс познания сегодня не является ценностью. Ученики скучают на уроках, в школе, им нечем заняться, они не знают, куда направить свою неуёмную энергию, что делать с «гормонами». Поэтому их поведение и становится неуправляемым. А неуправляемый коллектив подростков очень жесток, сегодня учителя с радостью готовы работать под контролем видеокамер, которые они рассматривают, как средство защиты своей личности.

Не выдерживают агрессивного, злобного поведения некоторых учеников порой даже опытные учителя, не говоря уже о молодых, которые становятся объ-

² Вагин И.О. Психология зла. Практика решения конфликтов. - СПб.: Питер, 2001. С.55.





ектом насмешек и провокаций со стороны наших тинейджеров–акселератов. Что делать учителю? Учиться! Учиться способам коррекции агрессивного поведения. Так, в ситуациях его проявления учениками надёжным способом прекращения нежелательного поведения станет спокойное реагирование или полное игнорирование таких реакций. Прекратить или остановить агрессивные действия на фоне повышенной детской активности и неспособности направить её в конструктивное русло поможет обращение к ученику за помощью: например, «Помоги, пожалуйста, раздать тетради», «Запиши, пожалуйста, на доске задание всему классу...».

Так что будем учиться выражать понимание чувств ребёнка: «Конечно, тебе обидно, но...».

Не требует вмешательства с нашей стороны неопасная агрессивная реакция школьника. Здесь можно вспомнить о том, что хотя термин «агрессия» часто ассоциируется с негативными эмоциями, такими как злость, ненависть; с мотивами, такими как стремление оскорбить другого или навредить ему, — неопасная агрессия не является стремлением к нападению на других. Это может быть просто шалость...

Нашего пристального внимания требуют поступки учащихся с повышенной степенью агрессивного поведения, так как именно в таких ситуациях учитель проявляет ответную агрессивную реакцию. Проблема при этом не решается, а лишь разрастаются её масштабы. Как себя вести в подобных ситуациях? В первую очередь, дайте ребёнку возможность успокоиться. Чаще всего не сдерживаясь, мы допускаем ошибки, лишь усиливающие напряжение и агрессию: повышаем голос, переходим на угрожающие интонации, негодуем; демонстрируем свою власть над учеником («Учитель здесь пока ещё я», «Ты будешь вести себя так, как я скажу»); и что совсем недопустимо — допускаем оскорбление личности ребёнка, его близких или друзей, используя насильственные приёмы.

Практика показывает, что отдельные из этих реакций (например, повышение голоса) могут остановить агрессивного ребёнка на короткое время, но возможный отрицательный эффект от такого поведения взрослого принесёт куда больше вреда, чем само агрессивное поведение. Общаясь с учеником, будем помнить о том, что снизить степень агрессии можно с помощью таких разнообразных приёмов:

- ◆ констатировать факт («Ты ведёшь себя агрессивно»);
- ◆ задать утверждающий вопрос («Ты злишься?», «Ты обижен?»);
- ◆ раскрыть мотивы агрессивного поведения («Ты хочешь меня обидеть?», «Ты хочешь продемонстрировать силу?»);
- ◆ обнаружить свои собственные чувства по отношению к нежелательному поведению школьника («Мне не нравится, когда со мной говорят в таком тоне», «Я сержусь, когда на меня кто-то кричит»);
- ◆ апеллировать к правилам («Мы же с тобой договаривались!»).

Общаясь с агрессивно настроенным учеником, очень полезно продемонстрировать такие качества: заинтересованность, доброжелательность, твёрдость. Мы можем помочь ученикам общаться с нами приемлемым способом, если наше отношение к ним будет строиться на принципах принятия, внимания, уважения.

Чтобы не стать источником провокации агрессивных реакций ребёнка, будем стараться совершенствовать культуру педагогического общения, помня при этом



о необходимости соблюдать принцип «Не навреди!». И культивировать в себе такие правила общения: не высмеивать публично промахи и ошибки детей; не разрушать их веру в добрые дела и поступки; отказаться от постоянных упреков; не провоцировать проявление агрессии и вражды; не убивать у своих учеников веру в свои силы и способности. А главное — не допускать несправедливости, нетерпимого отношения к чужой вере и инакомыслию.

Освободиться от состояния агрессии нам поможет осмысление собственного недовольства, неприятия, обиды, пересмотр отношения к ученикам, окружающим людям. В конфликтных ситуациях часто внимание человека фиксируется на негативе, поэтому, пересмотрев своё отношение и поведение, мы восстанавливаем своё естественное позитивное восприятие. В напряжённой ситуации спросим себя: «Что меня раздражает в человеке, в ситуации? Что я не могу принять? На каком основании я считаю себя более знающим, разумным, опытным?». Меняя свой взгляд на человека или ситуацию, которые «задевают», мы приходим к пониманию причин противостояния с ними.

Конечно, очень сложно сдержать сильные отрицательные эмоции при агрессивном поведении ребёнка. Но стоит подумать о том, что состояние агрессии, пройдя пик напряжения и не найдя выхода в действиях, начнёт достаточно быстро спадать, давая место ощущению свободы, пониманию и благодарности за освобождение от такого тяжёлого груза. В то же время, когда учитель управляет своими отрицательными эмоциями, контролирует возникновение агрессии, не давая ему проявиться ни в какой форме, он тем самым не подкрепляет агрессивное поведение ребёнка, сохраняет с ним хорошие отношения и демонстрирует образец взаимодействия с агрессивным человеком.

Сложно сегодня устанавливать взаимодействие и с родителями учеников. Родители, правомерно считая своего ребёнка самым лучшим, сталкиваясь с его школьными трудностями, обвиняют прежде всего учителя, часто задевая его самолюбие агрессивными фразами: «У Вас нет никакой квалификации», «Вы предвзято относитесь к моему ребёнку!», «Это Ваши проблемы!». А иногда, не дослушав учителя, могут перейти и к угрозам: «Я найду на Вас управу!», «Вы меня ещё вспомните!» и т.п. Попадая в такие конфликтные ситуации, каждая сторона пытается защитить свои интересы, своё право, своё видение и ситуации, и проблемы. В подобных случаях у каждого — своя правда, но при этом страдает-то ученик, независимо от того, кто прав, кто одерживает победу.

На агрессивном поведении современного учителя сказываются и профессиональные перегрузки, о которых сегодня много пишут. Так, чтобы получать достойную зарплату, учитель, как уже сказано, вынужденно идёт на увеличение урочной нагрузки и как следствие ощущает хроническое переутомление.

Учитывая всю сложность и многогранность проблемы агрессивного поведения личности, учитель не может оставаться один на один со своей проблемой. Ему нужна психологическая и педагогическая поддержка образовательного учреждения, и прежде всего — руководителей школы, что поможет укрепить надежду на позитивные изменения в жизни, почувствовать свою значимость. Здесь стоит вспомнить народную мудрость, выраженную в притче.

«Четыре свечи спокойно горели и потихоньку таяли. Стояла такая тишина, что было слышно, как они, потрескивая, разговаривают.





Первая сказала: «Я — Спокойствие... К сожалению, люди не умеют меня хранить. Думаю, мне не остаётся ничего другого, как погаснуть! И огонёк этой свечи погас.

Вторая чуть слышно промолвила: «Я — Вера... К сожалению, я никому не нужна. Люди не хотят ничего слышать обо мне, поэтому мне нет смысла гореть дальше». Едва она замолчала, подул лёгкий ветерок и загасил свечу.

Третья свеча опечалилась: «Я — Любовь... У меня больше нет сил поддерживать свой огонёк. Люди не ценят меня и не понимают. Они ненавидят даже тех, кто их любит больше всего — своих близких». Сказала и тихо погасла.

Вдруг в комнату вошёл ребёнок и, увидев три потухшие свечи, испуганно закричал:

— Что Вы делаете! Вы должны гореть — я боюсь темноты! — плакал он.

Четвёртая свеча произнесла: «Не бойся, мальчик, и не плачь. Пока я горю, всегда можно зажечь и другие три свечи. Ведь я — Надежда!..»

Учитель для ребёнка — это своеобразная надежда: мудрец, творец, экспериментатор, профессионал, яркая личность. Очень хочется надеяться и верить, что в скором будущем в нашей стране он станет специалистом престижной в обществе профессии. А сегодня, если мы своим агрессивным поведением не хотим вырастить бездушное и ещё более агрессивное поколение, «учитесь властвовать собой». Несмотря ни на что, искать в жизни позитив, чаще обращаться к традициям отечественной гуманной педагогики. Она поможет нам бережно обращаться с детьми, не допуская насилия ни в каких его проявлениях. И тогда из школы наверняка исчезнет пространство отчуждения учителя и учеников. И школа станет созидательным пространством доверия...

[23 - 43]

Управление
и проектирование

78