

Профессиональный подход и результат августовских конференций

*В.Н. Аверкин
О.М. Зайченко*

О многообразии форм проведения августовских конференций журнал «НО» рассказывал неоднократно¹. Авторы статьи предлагают своё видение организации всероссийского педсовета, в котором отражалась бы государственная политика в области образования, а сама конференция стала бы одной из форм легального, некоррупцированного лоббирования образования. Прислушайтесь к их советам, в них много здравого смысла.

• августовский педагогический совет • совещания • функции • показатели • рейтинг • мотивация • продвижение интересов • планирование • координация работы

Августовские конференции нередко проводятся как дань традиции: формальный доклад с перечнем «плюсов» и «минусов», столь же формальные выступления... Эффективность таких конференций — нулевая. От таких встреч надо избавляться...

Августовские конференции проводятся во всех субъектах Российской Федерации, муниципалитетах и образовательных учреждениях. Можно предположить, что формы и методы их проведения весьма многообразны, поскольку организаторы выбирают их с учётом своего опыта, традиций и актуальных проблем. Но такая периодичность протяжённостью больше, чем в столетие содержит некую опасность, риск формального, не выходящего за рамки устоявшихся шаблонов, проведения и содержания профессиональных встреч. Вся польза от них — осознание того, что плановая «акция» состоялась. Но ведь не для «галочки» же собираются члены образовательного сообщества, не ради поддержания традиции...

Ни один сценарий проведения такого массового форума не может быть задан раз и навсегда. Единых правил здесь не существует. Можно назвать только одно общее требова-

¹ Соложнин А. Снова август... Как провести конференцию, чтобы не было равнодушных? // Народное образование. 2010. № 5. С. 80; Корнеева И.Г. Августовский педсовет в школе // Народное образование. 2010. № 5; Вифлеемский А.Б. Августовский педсовет: хозяйственные проблемы // Народное образование. 2011. № 4. и другие.

ние: организаторы августовского совещания должны чётко представлять себе его основную конкретную задачу, не изолированную при этом от задач более высокого уровня, а, напротив, вытекающую из них. В соответствии с этим придётся выбирать и наиболее эффективные формы и методы её решения. Всё это не исключает некоторых общих ориентиров, которые каждый администратор образования будет учитывать, планируя конференцию. Августовское педагогическое совещание выполняет несколько функций, из которых выделим главную и сопутствующие. Главная функция августовского совещания, на наш взгляд, — *постановка основных задач перед педагогическим сообществом территории или коллективом образовательного учреждения на новый учебный год*. Функция эта может показаться простой и хорошо знакомой: управление любого уровня невозможно без постановки задач, каждому руководителю приходится делать это многократно.

Тем не менее, следует учитывать некоторые важные, с нашей точки зрения, аспекты. Основные задачи, стоящие перед системой образования, определены и всем достаточно известны. Для каждого уровня они установлены Законом РФ «Об образовании», другими нормативными правовыми актами, а если и меняются, то всё же нечасто. Напоминать об этих задачах нет смысла. А вот определить тактические задачи необходимо. Они задаются документами — программами, проектами, инициативами, определяющими образовательную политику на краткосрочную и среднесрочную перспективу.

Примером может служить выполнение мероприятий, предусмотренных проектом модернизации региональных систем общего образования — приобретение оборудования, повышение квалификации педагогических работников, организация дистанционного обучения и так далее. На совещаниях перед началом учебного года мы ведём разговор о том, *что* необходимо сделать для изучения работы школ, какие необходимы ресурсы и в чём заключаются принципы их распределения, как будут соблюдаться права и удовлетворяться профессиональные интересы учителей. Но если ограничиться только этими темами, то мы не обсудим задачи, связанные с выполнением обязательств государства в сфере образования.

К главным задачам относим мы те, решение которых ведёт к достижению конечных результатов деятельности: проводим анализ результативности работы областной системы образования, образовательных учреждений по основным показателям за предшествующий период. Это даёт возможность видеть проблемы, которые требуют приоритетного внимания. Они-то и станут ориентиром в постанове задач перед участниками августовского совещания. В последнее время количество показателей в сфере образования значительно выросло, но они не приведены в единую, стройную систему. А ведь множество разнородных и часто несущественных показателей весьма отрицательно влияет на организацию работы, гораздо больше, чем полное отсутствие этих во многом никому не нужных показателей. Их хаотичный рост можно оправдать только тем, что это начальный этап формирования критериальной базы, призванной охватить и проанализировать развитие сложного объекта. Но уже пора переходить от эклектики к системе.

Мы глубоко убеждены в том, что сегодня для подведения на августовской конференции итогов работы за предшествующий учебный год можно использовать:

- в первую очередь, показатели эффективности деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления в сфере образования, утверждённые указами Президента РФ;
- показатели мониторинга национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» и проекта модернизации региональных систем общего образования;
- индикаторы и показатели реализации Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы;
- показатели программ, утверждённых на уровне субъектов Федерации, муниципальных образований, образовательных учреждений.

Кроме того, будем помнить, что есть ещё критерии аттестации педагогических кадров и государственной аккредитации образовательных учреждений, а также показатели, используемые в новой системе оплаты труда педагогических и руководящих работников.

Перед организаторами конференции, таким образом, встаёт задача выбрать и обсудить показатели, которые могли бы наиболее полно и объективно отразить эффективность работы образовательной системы за предшествующий учебный год. При этом процедура выбора показателей не должна проходить в период подготовки к конференции. Прежде всего это невозможно технически, поскольку отбор показателей, уточнение различных нюансов измеряемых результатов — процесс длительный, как правило, требующий консультаций с практиками. А после отбора потребуется ещё время на их проверку, анализ, обработку, формулирование выводов.

Но самое главное, показатели должны быть не только инструментом измерения намеченного результата, но и наиболее точным выражением исходной цели. А значит, они должны быть заданы не по окончании деятельности, а перед её началом. В этом аспекте августовское совещание должно начинаться с анализа показателей за предыдущий учебный год и завершаться обсуждением показателей (конечного результата) на новый учебный год.

В теории и практике управления известно, что постановка любой задачи эффективна в том случае, если за каждой из них закреплён конкретный исполнитель, ответственный за её успешное решение. Считаем ошибкой многих августовских конференций такую ситуацию, когда выдвигаемые в процессе их работы актуальные задачи адресуются не конкретным исполнителям, а ставятся перед всеми присутствующими. Это в меньшей степени характерно для узких рабочих совещаний, чем для конференции с широким кругом участников, каковой является августовская педагогическая встреча работников образования на уровне субъекта Федерации или муниципалитета.

Чтобы избежать этой ошибки, анализ значений показателей и вытекающая из него постановка задач должны проводиться в разрезе муниципальных образований, если речь идёт о подготовке к областной (краевой, республиканской) конференции, или в разрезе образовательных учреждений, что предшествует муниципальной конференции. В рамках подготовки к региональной конференции возможен также анализ деятельности образовательных учреждений, если они подчинены региональному органу управления образованием — это учреждения начального и среднего профессионального образования, специальные (коррекционные) образовательные учреждения и другие. Весьма важен для участников практический вопрос о том, как в рамках установленного регламента августовской конференции «индивидуализировать» задачи, увязав их с конкретным муниципалитетом или образовательным учреждением. Наиболее оптимальный вариант, по нашему мнению, в том, чтобы определить с максимальной достоверностью рейтинг муниципальных образований или образовательных учреждений по показателям деятельности и убедительно, ярко, технологично представить эти достижения. На практике докладчики нередко ограничиваются формальным перечнем районов и школ, которые достойны раскрытия их опыта. При этом участники конференции смогут увидеть не только итоговое место района или школы, но и значение всех показате-

лей, по которым этот рейтинг составлялся. Лучше всего, если рейтинг будет содержать, помимо расчётных значений показателей, также исходную информацию — данные, на основе которых вёлся расчёт.

Нам могут возразить: сравнивать в рамках даже методически правильных достоверно составленных рейтингов территории с разным экономическим потенциалом, как и сопоставлять обычные школы с гимназиями и лицеями, некорректно, этого делать нельзя. Однако если принять это возражение, то вслед за этим логично будет поставить и вопрос о разных требованиях к качеству образования. Но стандарт общего образования един, возможность его деления на уровни в зависимости, например, от того, находится ли школа на территории дотационного района или на территории района-донора, насколько нам известно, никем серьёзно не обсуждается. Важно, чтобы участники конференции доверяли информации, содержащейся в рейтинге. Поэтому технология оценки результатов должна быть известна присутствующим, а сам рейтинг надёжно выверен.

В этой статье мы не останавливаемся на вопросах методики определения рейтингов. Заметим лишь, что при проведении августовских конференций на уровне субъекта Федерации или муниципалитета одним из вариантов становится использование методик, разработанных для мониторинга эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления². *При таком подходе августовская конференция будет не только ведомственным событием, но и отражением государственной политики в области образования.*

Постановка и даже «персонализация» задач недостаточны для того, чтобы те, к кому они обращены, активно и с полной отдачей приступили к их выполнению. Поэтому следующая сущностная функция августовской конференции — *демонстрация актуальности задач и побуждение к действиям, необходимым для того, чтобы эти задачи были решены.* Иными словами — создание необходимых мотивационных механизмов. Одним из аспектов актуальной задачи является незавершённость её выполнения, недостаточное использование ресурсов, возможностей для более полного решения проблемы. Это заставляет обратиться к проблеме вновь, делает её решение актуальным. Тем более при сравнении, сопоставительном анализе. Например, результат охвата 60% детей до 7 лет, проживающих на территории муниципального района, системой дошкольного образования может показаться вполне удовлетворительным. Однако оценка этого результата претерпит изменение, если окажется, что он ниже среднего по субъекту Федерации и ниже в сравнении с муниципальными районами, имеющими сходные экономические и социальные характеристики. Благодаря сравнению, сопоставлению и демонстрации рейтинга по каждому направлению деятельности участники конференции, ориентируясь на лидеров, смогут увидеть, что потенциал роста не исчерпан, поскольку другие муниципалитеты или образовательные учреждения решают те же задачи более успешно.

Таким образом, весьма эффективно удаётся задействовать ещё и психологический фактор, формирующий определённое (положительное или отрицательное) эмоциональ-

² О реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2008 года № 1313-р [Электронный ресурс] // База данных КонсультантПлюс.

ное отношение, вызванное сопоставлением результатов. При этом внешне со стороны организаторов конференции вполне достаточно нейтральной демонстрации рейтинга, без традиционного критического анализа или, напротив, какого-либо восхваления лучших школ и районов.

Нежелание оказаться в конце рейтинга, высвечивающего неэффективную работу, слабость управления, неспособность решать задачи, актуализирует нематериальные мотивы. Таким образом, уже в самом факте того, что эффективность работы подлежит объективной оценке, результаты которой открыто обсуждаются на августовском педсовете, *заложено определённое стимулирующее воздействие*. Разумеется, оно усиливается, если дополняется экономическими, материальными мотивами.

Чтобы обеспечить материальное стимулирование, необходимо продемонстрировать прозрачную зависимость уровня оплаты труда педагогических и управленческих работников от достигнутых значений показателей. Широкие возможности в этом плане открывает новая система оплаты труда в образовании. Однако она может быть эффективной, если опирается на жёсткую «вертикаль» показателей деятельности, пронизывающую все звенья исполнителей и организаторов, не исключая работников органов управления — муниципальных и областных. При этом речь не идёт о совпадении показателей работы учителя и, например, руководителя районного отдела образования, но между этими показателями должна быть определённая преемственность, основанная на общности конечных целей деятельности — полном выполнении обязательств государства в сфере образования.

И ещё одна важная функция августовского совещания достойна обсуждения. Это *трансляция опыта, методическая помощь, консультирование*. Объективно измеренные результаты, о чём говорилось выше, снимают вопрос о том, кто (какой муниципалитет, образовательное учреждение, учитель) может представить свой опыт участникам конференции. Наиболее интересен и полезен опыт того, кто достиг наиболее высоких значений показателей. Он *позволит увидеть, понять, как в сходных условиях можно достичь лучших результатов*, как механизмы их объективной оценки влекут за собой поощрение (рост зарплаты за ростом результата), *реализуя принципы мотивационного управления в образовательном учреждении и в территориальной системе образования*.

Целесообразно обратить внимание и на такую функцию августовской педагогической конференции, как *продвижение интересов образовательного учреждения, муниципальной системы образования, системы образования субъекта Российской Федерации*. Возможность реализации этой функции определяется составом участников совещания. Широкий состав участников — может стать ключевым условием успешности конференции. Прилагательное «педагогическая» не должно создавать представления, что участниками августовского совещания должны быть только работники системы образования (включая работников органов управления образованием). А если на него и приглашаются «социальные партнёры», то главным образом для того, чтобы придать совещанию больший вес. Но дело в том, что вряд ли можно будет осуществить какие-либо принципиальные изменения в деятельности муниципальных учреждений образования, такие, например, как перевод их в автономные учреждения без привлечения к этому глав местных администраций (городских округов и муниципальных районов), присутствие которых на августовской конференции является крайне желательным. Если же ставится задача увеличить бюджет на определённые статьи расходов, например, на ремонт школ или на повышение оплаты труда работников дошкольных образовательных учреждений, то, поскольку решение этих вопросов относится к компетенции представительных (законодательных) органов, то и данная ветвь власти также должна получить приглашение на конференцию.

Основной смысл участия в августовских совещаниях высших должностных лиц субъектов Федерации, их заместителей, руководителей органов исполнительной власти, глав муници-

пальных образований, представителей депутатского корпуса и т.д., — привлечь их на сторону образования, превратить в активных союзников, сторонников принимаемых коллективно решений. *Тем самым августовскую конференцию с полным правом можно рассматривать, как одну из форм лоббистской деятельности в образовании.* Легальный, некоррупцированный лоббизм в настоящее время становится одним из инструментов цивилизованного воздействия на государственные структуры для отстаивания чьих-либо интересов.

У педагогов и руководителей образовательных учреждений не должно быть иллюзий о том, что в органах законодательной и исполнительной власти интересы образования постоянно приоритетны. Об интересах образования нам необходимо громко заявлять, их надо отстаивать и настойчиво, но в то же время профессионально, продвигать, используя, в том числе, и участие работников органов власти в таком самом представительном в системе образования мероприятии, как августовские конференции.

Наконец, выделим ещё одну функцию августовских педагогических совещаний, оказывающую влияние на эффективность их решения. Это *планирование и координация деятельности на следующий учебный год.* Например, на региональной или на муниципальной конференции важно информировать присутствующих о том, как распределена ответственность за реализацию принятой стратегии между заместителями руководителя органа управления образованием, каковы общие параметры бюджета — его проекта.

Последний вопрос — форма проведения августовского совещания. В Новгородской области оно организуется в форме расширенной коллегии областного органа управления образованием. Такая форма даёт три основных преимущества:

- во-первых, автоматически решаются многие вопросы, связанные с регламентом проведения конференции (кто должен вести её, выступить с основным докладом (руководитель органа управления образованием), кто будет вести протокол (стенотрамму), сколько времени отводится на выступления и их обсуждение и так далее;
- во-вторых, более обязывающий характер приобретает решение конференции, поскольку затем оно составит основу приказа областного органа управления образованием;
- в-третьих, августовская конференция в таком варианте обретает характер не изолированного от других совещаний мероприятия, а напротив, включена в их общий контекст и в годовой план.

В таком мероприятии, как августовский педагогический форум, многое решают детали. И если они отработаны при проведении коллегий, имеет смысл перенести этот опыт и на августовское совещание педагогических работников. Августовские конференции должны стать не данью традиции, а профессиональным инструментом современного управления образованием. Инструментом, направленным на достижение конечных целей деятельности образовательной системы — обучение, воспитание и развитие детей.

Владимир Николаевич Аверкин, ректор Новгородского областного института развития образования, профессор, доктор педагогических наук

Олег Михайлович Зайченко, директор научно-исследовательского Центра образовательной политики Новгородского областного института развития образования, кандидат педагогических наук