

А ТЫ СПРОСИ У ПЕДСОВЕТА...

Алевтина Роботова, профессор кафедры педагогики РГПУ им. А.И. Герцена, доктор педагогических наук

В годы работы учителем пришлось быть участницей самых разных педсоветов: об единых требованиях к учащимся, о состоянии дисциплины, о качестве знаний, о допуске к экзаменам. Может быть, это было связано ещё с молодым возрастом, но на педагогических советах почти всегда хотелось сесть куда-нибудь подальше от глаз директора и заниматься своим делом. Исключение составляли педсоветы по результатам фронтальной проверки: в школе царил напряжённый, связанное с работой проверяющих, и педсовет становился кульминацией этого напряжённого и сложного процесса. Возникало томительное ожидание: что скажут о школе в целом, о преподавании отдельных предметов, кого назовут в качестве положительного примера, а кому дадут отрицательную характеристику. Было ощущение тревоги, напряжения, даже страха. По лицу директора и проверяющих хотелось угадать их настроение и ожидающую оценку.

Прошли годы. Уже в качестве «человека от науки» пришлось не раз бывать на школьных педсоветах. Была стойкая традиция — пригласить такого человека выступить на совете. При этом иногда даже не предлагалась какая-нибудь конкретная тема, просили выступить «вообще», фактически с любой темой. Вопросы о том, над какой проблемой работает школа, что для её деятельности актуально,

представителям школы иногда казались даже наивными. Главный аргумент: «человек науки» всё равно скажет нечто полезное для всех. Сомнения в том, что трудно «зацепить» аудиторию, если ты никого не знаешь, не видел уроки, не знаешь положения дел в школе, тоже не смущали директора или завуча, просящего выступить на совете. И приходилось выступать. При этом далее события развивались поразному. В одном случае после выступления искренне благодарили и говорили, что далее работа пойдёт уже без выступившего с докладом — «не можем так относиться к вашему времени, да и учителя при вас будут смущаться». В другом случае можно было остаться, и приходилось слушать выступления, подчас мало связанные с докладом, поскольку часто они были подготовлены лишь на основе прочитанной литературы, внутренне не были пережиты, потому что в основе их были чужие мысли и чужие слова, а выступавшему было трудно оторваться от составленного конспекта. Возникало сомнение в эффективности и необходимости такого педсовета, чувство неловкости от того, что и сам ты со своей наукой неважно вписываешься, или вообще не вписываешься, в сложный контекст жизни и деятельности конкретной школы. Беспокоило чувство не слишком хорошо выполненного долга, слабой полезности такого «случайного» выступления, хотя тебя и уверяли в обратном.

Мой научный руководитель, Галина Ивановна Шукина, дала нам, аспирантам и молодым учёным, практику не формального, а конкретного участия в подготовке педагогических советов. В одной из школ

Ленинграда ею была создана лаборатория по изучению и формированию познавательных интересов школьников. Творчески работающий коллектив и неиссякаемый научный энтузиазм Г.И. Щукиной стали основой продуктивной работы по многим направлениям: по изучению и обобщению опыта работы учителей школы, по педагогической диагностике, по сообщению результатов исследований, по совместной разработке сложных проблем, результатом чего становились педагогические советы. Сейчас уже трудно вспомнить во всех деталях проведение совместного заседания научной лаборатории и педагогического совета (читатель может даже усомниться, наверное, в возможности и целесообразности такой темы — «Наука и нравственность как педагогическая проблема»). Но было именно так. Как мы готовились к такому заседанию-совету? Ему предшествовала большая подготовительная работа. Одни посещали уроки, чтобы в опыте учителей найти практическое отражение этой проблемы, другие проводили интервью в выпускных классах, третьи готовили к выступлению учителей, а один из нас должен был выступить с основным сообщением, которое открывало бы перспективу дальнейшей работы, создавало бы взаимосвязанный научный и практический контекст для осмысления проблемы. Работал целый коллектив, это так.

- Педагогический совет не может готовиться наспех; его тема не может зависеть от случайных обстоятельств.
- Он должен быть результатом большой предварительной подготовки.
- Его проблематика должна быть важной, актуальной для школы, для определённого периода её развития и состояния дел.
- Основное выступление и выступления по более частным вопросам должны быть органично и естественно взаимосвязаны.
- Он должен не только освещать проблему с научных позиций, но помогать учителю увидеть её в практическом воплощении, в опыте коллег, в личном опыте.
- Активность членов педсовета обуславливается не формальным присутствием и внешним вниманием, а заинтересованностью в проблеме, возникшей рефлексией, самооценкой, своим видением проблемы или идеи.
- Наконец, результатом педсовета (вероятно, отодвинутым во времени) является формиро-

Воспитательная ТЕХНОЛОГИЯ

Педсовет

вание общности взглядов на проблему, формирование коллективной позиции в её решении, что вовсе не исключает дискуссий, несогласия по отдельным вопросам, диалога и последующего обсуждения. Проблема не может быть закрыта сразу и совсем: всегда должно оставаться пространство для её дальнейшего осмысления.

В конце 80-х гг. в только что открывшейся школе, где было 2500 учащихся и более 150 сотрудников, актуальной была проблема формирования коллектива. Впервые остро встал вопрос о форме проведения педсовета. Ведь и учителя тоже пришли сюда из разных школ. Нами была использована идея творческих групп учителей, поскольку важно было подумать о воспитании коллективных отношений и в самом педагогическом коллективе. Для этого надо было разработать систему актуальных творческих заданий, основанных на обращении членов группы к педагогической литературе, практическому опыту, на коллективном обобщении полученного материала, а также его практической интерпретации по отношению к реальной педагогической ситуации — к школе, классу. Важно было продумать логически взаимосвязанную систему работы всех групп, и это решалось в процессе предварительной подготовки педсовета директором, научным руководителем школы и руководителями творческих групп. Это было очень трудоёмкое, но полезное дело.

У части педагогов, которые наиболее активно участвуют в разработке и обсуждении проблемы, формируется субъектная позиция, что всегда важно в понимании и принятии идей. Педагог выступает не только как слушатель, потребитель информации, излагаемой другими, но и как представитель творческой группы, которая ему поручила выступить от её имени. Держать нить такого педсовета необычайно трудно, нужно всё время, так же, как и учителю при групповой работе, поддерживать смысловую взаимосвязь в деятельности групп, не те-

рять общую идею, в какие-то моменты деликатно корректировать выступления, поддерживать атмосферу коллективной работы, а затем подвести её итоги, сосредоточив внимание коллектива на конкретных задачах в практической деятельности.

Опыт проведения удачных педсоветов может порой сыграть злую шутку: может проявиться инерционность мышления, что обнаруживается в подходах к определению формы педагогического совета, к выбору выступающих, к подготовке выступлений, к выбору самой проблемы для её постановки на педсовете.

Первое впечатление всегда бывает несовершенно: оно представляет тень, поверхность или профиль.
Ф. Бэкон

В опыте 441-й гимназии Санкт-Петербурга сложилась определённая традиция и система проведения педагогических советов. Их проблематика связана

обычно с концепцией развития гимназии, где отражены основные направления этого многостороннего процесса. Такие направления «вбирают» как проблемы образования в целом, так и проблемы, актуальные именно для нашего образовательного учреждения. Разумеется, тематика педсоветов связана с этими проблемами, но, естественно, она уточняется и формулируется в процессе составления годового плана школы. Директор школы при определении тематики педсоветов, советуясь с своими заместителями и обсуждая их предложения, оценивает значимость конкретного совета для периода в жизни школы, в общем её ритме, сочетание и совместимость его с другими коллективными делами школы (олимпиады, праздники, различные акции, спортивные соревнования, а также семинары для учителей микрорайона-«куста», для района). Для продуктивного проведения педсовета важно учитывать общую загруженность коллектива или отдельных его групп, накопившуюся усталость в тот или иной период, массовую занятость учеников, отсутствие группы учителей по уважительным причинам, наконец, накопившееся напряжение в конце четверти или полугодия. Директор — чело-

век, который видит эту целостную картину жизни школы, он держит в руках ту нить, которая объединяет деятельность учеников и учителей, все направления деятельности образовательного учреждения. Считаю, что такой учёт всех обстоятельств, которые могут способствовать продуктивной подготовке к педагогическому совету — или, напротив, обуславливать лишь формальный подход к делу, — одно из условий успешной деятельности директора школы, его заместителей в подготовке к педагогическому совету.

В нашей гимназии сложилась традиция внимательно обдумывать саму тему, вернее, тот заголовок, в котором заключена *проблема*, важная для обсуждения. Бывают формулировки традиционные, бывают вопросительные, например: «Как мы работаем с родителями?» или: «Что такое новое качество образования?».

Кроме того, учитывается трудоёмкость в подготовке педсовета. Иногда необходимо провести педагогический совет по сложной в теоретическом отношении проблеме, что требует от выступающих знакомства с литературой, осмысления на этой основе практического опыта, выявления в нём тех сторон, которые соответствуют обсуждаемой проблеме, оценки её перспективности, возможности воплотить её на практике и т.д. Такой педсовет может быть проведён только при целенаправленной работе большой группы педагогов, в которой один берёт на себя задачу теоретического освещения проблемы, создания научной основы, а другие — задачу насыщения проблемы убедительным практическим материалом.

Бывают педсоветы, которые требуют сбора эмпирического материала, предварительной диагностики, изучения мнений учителей, учащихся, родителей по отдельным вопросам, результатов педагогического наблюдения, оценки состояния дел. Разумеется, это тоже по-своему трудоёмкое дело, но оно требует затрат временного характера, в нём участвуют творческие группы

или отдельные лица, наиболее компетентные в вопросах (психолог, заместитель директора по учебной или воспитательной работе, научный руководитель, директор и т.д.).

Педсовет, посвящённый продуктивному использованию новых педагогических технологий, весьма сложен в теоретическом отношении. Поэтому весь круг вопросов, связанный с этой проблемой, вписывается в систему работы завучей, научного руководителя, методического совета школы, методических объединений. Завучи при посещении уроков изучают использование различных технологий учителями, научный руководитель освещает эту проблему с научных позиций на методическом совете, в группе учителей, которые должны быть содокладчиками (в чём сущность технологии, различные подходы к её определению, классификация педагогических технологий, освещение этого вопроса в описаниях опыта учителей разных предметов, учебных заведений). Приходится не раз собираться, чтобы ещё раз уточнить свои позиции и содержательные контуры выступлений. Цель такой предварительной работы — внутренняя согласованность содержания всего педсовета. Если основным докладчиком является директор или кто-либо из завучей, важно найти оптимальное соотношение между теоретическим и эмпирическим материалом в выступлении, задать угол зрения для анализа или рассмотрения проблемы в последующих выступлениях. Поэтому обязательно проходят беседы директора с каждым содокладчиком. Разумеется, никто не проверяет текст самого выступления. Но некоторым педагогам нужна методическая помощь, — ведь опыт публичного выступления совсем не так прост. Иногда нужно помочь определить центральную проблему, иногда — наметить круг сопутствующих вопросов, иногда — уйти от простого и подчас многословного описания опыта и построить сообщение аналитического плана. Почему всё это так важно? Педсовет не должен быть многословным, длительным... Надо помнить о том, что если он проводится не в каникулы, то это вторая половина дня, которой предшествовала напряжённая работа за учительским столом, и нужно очень экономно расходовать время на педсовете, говорить по существу проблемы. Поэтому так важна предварительная подготовка, консультирование учителей, которые иногда предполагают, что анализу опыта долж-

Воспитательная ТЕХНОЛОГИЯ

Педсовет

ны предшествовать обширные выступления, взятые из научных и методических публикаций, часто написанные слишком сложно для устного восприятия и явно выступающие как «чужой текст».

В помощи нуждаются и завучи, которым приходится выступать с основными сообщениями на педсовете. Каким бы ни был профессиональным завуч, он не может уследить за всеми книгами по проблемам школьного образования, увидеть рассматриваемую тему в сложном контексте многих педагогических проблем. Возникают разные трудности. Книги теоретического плана обычно сложны по терминологии, языку в целом, их освоение требует времени и напряжения. Книги, в большей степени ориентированные на школу, напротив, страдают некоторой упрощённостью трактовок, рекомендаций. Поэтому консультирование завучей осуществляют в большей степени директор и научный руководитель школы. Это консультирование не сводится к «натаскиванию», оно должно быть совместным обсуждением проблемы, выявлением в ней ведущих идей, определением её актуальности для периода развития; это ориентирование на выявление тенденций, направлений, уроков, воспитательных дел, соответствующих рассматриваемой проблеме.

...Шёл учебный год, последний перед аттестацией школы. Школа должна была подтвердить статус гимназии. Поэтому внимание было обращено на самоанализ, на самоаттестацию в коллективе. Важно было осуществить коллективную рефлексию — «Какими мы стали за пять лет пребывания в статусе гимназии». Естественно, это было важно не только для грядущей аттестации, но и для развития коллективного самосознания.

Разумеется, вопросы, с этим связанные, поднимались и рассматривались неоднократно, а педсоветы становились итогом такой работы. Был педсовет по оценке затруднений, которые испы-

тывают наши учащиеся в учении. Перед ним было проведено анкетирование учащихся разного возраста. Были получены важные данные о том, что подавляющее большинство школьников хотело бы видеть свои учебные достижения более высокими, о том, какие затруднения познавательного и личностного плана они испытывают при этом. Этот материал, проанализированный и обобщённый, стал предметом обсуждения на педсовете.

Воспитателем и учителем надо родиться; им руководит прирождённый такт.

А. Дистервег

Второй педсовет был посвящён обсуждению реального положения дел, уже с помощью методов математической статистики. Завуч, математик

по образованию, хорошо освоила способы диагностики и применила способы математической обработки данных об учебных достижениях наших учащихся по предметам, образовательным областям, ступеням образования. Компьютерная презентация этих данных была представлена на педсовете. Диаграммы и другие количественные данные были прокомментированы в основном докладе. Кроме того, они были сопоставлены с данными по городу. Такой анализ, «с цифрами в руках», разумеется, предстаёт вполне убедительно. Напомню в этой связи слова В.А. Сухомлинского, высказанные сорок лет назад: «Без статистического анализа, без проверки выводов и обобщений в цифрах немислима культура педагогического руководства. Неуважительное отношение к цифрам — это просто недомыслие. Без цифрового выражения нельзя представить тех педагогических обобщений, на которых строится подлинное педагогическое руководство» (В.А. Сухомлинский. Разговор с молодым директором школы).

На этом же педсовете выступила психолог с данными по образовательной мотивации наших учащихся. Цифровые данные в сопоставлении с данными психологической диагностики позволили создать более целостную картину о тех «зазорах», которые есть в образовательном процессе гимназии, наглядно определить, где есть у нас наиболее уязви-

мые места. На этом же педсовете, так же в форме компьютерной презентации, было представлено сообщение учительницы физики, которая уже давно освоила способы компьютерной диагностики знаний по своему предмету. Как вписывалось её сообщение в общий контекст педсовета? Учебные достижения детей во многом зависят от своевременной и ритмичной их проверки и объективного оценивания. В этом случае и ученикам, и учителю становится очевидным достижение или недостижение образовательных целей, а это, в свою очередь, помогает своевременно принять меры, обеспечивающие помощь, поддержку, педагогическое сопровождение учащихся; приводит учителя к необходимости анализа учебного материала и тех тем, которые усвоены не в полной мере.

Образовательный процесс — тот «стержень», на котором держится любая школа. Поэтому обращение к его качеству является неоднократным. Управление качеством образования — процесс непрерывный, и педсовет является в этом процессе очень важным фактором коллективной самооценки, выработки общей позиции в коллективе по наиболее существенным вопросам жизнедеятельности школы. Для этого важно, чтобы директор и его заместители держали в руках логическую нить, связывающую один педсовет с другими, последующими. Кроме того, педагогические явления и процессы настолько взаимосвязаны, что эту взаимосвязь надо постоянно чувствовать, обнаруживать и выявлять в ней новые стороны

Обязательной составляющей в деятельности педагогического совета являются вопросы воспитания учащихся. Несмотря на то, что в целом снижается интерес к проблеме воспитания, — в нашей гимназии обращение к ней традиционно. Обсуждение её сейчас особенно актуально, потому что заметна тенденция (в силу разных причин) к уменьшению внимания семьи к этим вопросам.

Обращу внимание читателя на два педсовета: один из них был посвящён укладу жизни гимназии, второй — общему состоянию дел

в её воспитательной системе. По первой теме было важно привлечь педагогов к подготовке педсовета, чтобы при обсуждении они выступали и как активные «поставщики» информации, и как слушатели-аналитики. Проведению педсовета опять-таки предшествовала большая предварительная работа творческих групп учителей, которые в течение некоторого периода изучали уклад как «установившийся порядок», его разные проявления в течение школьного дня. Важно было актуализировать в общественном сознании мысль о том, что в жизни школы нет мелочей. Поэтому анализировалось многое в реальном порядке жизни. *Начало школьного дня* — как дети и учителя приходят, каков порядок в вестибюле, в гардеробе, на лестницах, хватает ли места для малышей, которые долго раздеваются, вовремя ли открыты учебные кабинеты, на местах ли дежурные и т.п. *В течение школьного дня* — каков порядок на переменах, где возникают «опасные» ситуации и почему, нет ли во время уроков детей, не присутствующих на них, как поддерживается чистота в течение дня, как заняты малыши во время перемены, каков порядок в столовых, как дети пользуются буфетом и т.д. *После окончания уроков* — как классы спускаются по лестницам, каков порядок в гардеробе, на что необходимо обратить внимание дежурных учителей, как проходят внеклассные занятия: в студиях, секциях, кружках и т.д. Важно, чтобы учителя, собирающие материал к педсовету, «свежим глазом» оглядели интерьеры школы, общий порядок в гимназии, то, как представлена необходимая информация для детей и родителей. Таких вопросов, в связи с укладом жизни, возникло много; они вызвали интерес, потому что содержательный материал должен быть результатом конкретных наблюдений и анализа.

От каждой группы выступал учитель, который обобщал наблюдения. И сам этот процесс был очень важен, поскольку педагоги «вживались» в обсуждаемый вопрос ещё на этапе подготовки к его обсуждению. Это одно из условий необходимой для педагога рефлексии, самоанализа, взаимной требовательности друг к другу. Это ситуация, прямо противоположная той, когда весь груз подготовки берёт на себя администрация, когда анализ предлагается от её имени. В работе школьного коллектива чрезвычайно важно, чтобы полезные выводы исходили из самого коллектива, из общественного мнения по тому или иному вопросу.

Воспитательная ТЕХНОЛОГИЯ Педсовет

Педсовет по анализу воспитательной работы готовила зам. директора. Этот педсовет проводился в начале учебного года, и, естественно, он должен был окантоваться аналитическим и открывать перспективу в обогащении воспитательной деятельности новыми идеями.

При подготовке был обобщён обширный материал, связанный с рассматриваемой проблемой; были проанализированы коллективные дела различного масштаба и уровня. Наиболее значительные были выделены в специальном бюллетене, розданном членам педсовета. Это позволило увидеть общую направленность коллективных дел, участие школы в районных и городских мероприятиях, в различных акциях, увидеть достижения учащихся (грамоты, дипломы, другие поощрения). Это было важно увидеть каждому учителю, классному руководителю. О «его» детях и об их достижениях знают, их видят в огромном потоке дел, которые каждый день совершаются в школе. Этот обобщающий материал позволил понять, каким воспитательным делам стало уделяться меньше внимания, какие — стали доминировать. Конкретные выступления подтверждали и детализировали выступления.

Каждый педсовет завершается обобщающим педагогическим комментарием директора или научного руководителя. Это тоже важный этап, поскольку необходимо вернуться к поставленной проблеме после конкретных выступлений и выделить удаchi и недостатки, достижения и перспективы в работе коллектива. Можно подготовить основательный доклад по различным источникам, перечислить все задачи, стоящие перед современной школой, но если материал не будет связан с повседневной деятельностью образовательного учреждения, с его возможностями, реализованными и нереализованными, с деятельностью конкретного учителя, — все эти задачи останутся лишь заданными «сверху». На педсовете учитель должен испытать радость от того, что его деятельность и успехи его

учеников справедливо оценивают, замечают, анализируют, или испытывать сожаление из-за того, что он со своими учениками остался по каким-то причинам вне коллективного творческого дела, не реализовал своих возможностей и возможностей учащихся.

Педсовет, собирающийся совсем не часто в течение года, может изменить угол зрения учителя на проблему, потому что позволяет увидеть общий масштаб деятельности коллектива педагогов и учащихся, творческий опыт учителей других предметов и классных руководителей. Он позволяет выделить актуальные направления деятельности на всех ступенях обучения. Поэтому функции педсовета несравненно шире, чем у других объединений (методического совета, методических объединений).

Если вы владеете знанием, дайте другим зажечь от него свои светильники.

Т. Фуллер

Именно поэтому директор школы всегда ставит задачу тщательного выбора тех, кто будет освещать обсуждаемую проблему на педсовете: это должны быть и опытные, и молодые учителя; тот, кто может поразить своим профессионализмом и творчеством, и тот, кто ещё только «прикоснулся» к сложной проблеме и только начинает анализировать деятельность (сама подготовка к педсовету даёт своеобразный импульс для такого анализа, размышления, оценки). Не все бывает удачно в выступлениях... Но должно ли это заставить изменить позицию? Нет... Опыт публичных выступлений даётся не сразу. Учитель должен учиться этому, преодолевая не всегда успешный опыт выступлений, робость и неуверенность. Но, чтобы это случалось всё-таки как можно реже, в школе и ставится задача помочь учителю, впервые выступающему на педсовете: стараться не говорить общих слов, не заимствовать без надобности чужой текст, постараться вникнуть в проблему и увидеть в ней то, что может быть реализовано в работе, рассказать о том, что получается лучше всего и почему.

Педсовет *может* стать способом формирования позиции коллектива по наиболее важным вопросам жизнедеятельности образовательного учреждения. Однако с большей вероятностью это произойдёт, если он будет отражать своеобразие коллектива, его конкретные особенности, уровень профессионализма руководителя, его заместителей, всех педагогов, а также сложившиеся в коллективе традиции. Педсовет *может* оказать большое влияние на коллективное самосознание, самооценку, рефлексии — значимость всех этих характеристик доказывать не нужно. Однако технология его подготовки должна быть тщательно отработана. В зависимости от обсуждаемой проблемы она должна быть различной и адекватной той цели, которая ставится при разработке педсовета. →|

Всегда продумывается место педагогического совета в общей системе других коллективных «мероприятий». Всегда продумывается вопрос о взаимосвязи педсовета с заседаниями методического совета, методобъединений, с совещаниями при директоре, планёрками, различными видами контроля и т.д. Педагогический совет должен быть связан со всей системой работы школы и коллектива. Но он во многом кульминация обсуждения наиболее существенных вопросов, важных для всех. Он — *Совет!* И так же, как есть специфика жанров в искусстве, педагогический совет должен соответствовать своему назначению, в отличие от всех других форм работы коллектива. Он должен вызывать стремление думать, оценивать, соглашаться или не соглашаться, спорить, вступать в продуктивный диалог. И если после окончания совета люди не срываются с мест, а ещё обсуждают что-то, подходят к вопросам, своими суждениями, — значит, было нечто, что вызвало профессиональный интерес, отклик, желание размышлять... **В.Ш**