

# СНОВА АВГУСТ...

## Как провести конференцию, чтобы не было равнодушных?

**Анатолий Соложнин,**  
начальник Управления образования администрации  
г. Нижний Тагил, кандидат педагогических наук

Городская августовская конференция проходит хорошо, если сравнивать её... «С чем?» — тут же спросите меня, уважаемый коллега. И действительно: с чем можно сравнить конференцию, если проводим её каждый год, в одно и то же время, по одному и тому же сценарию? Наверное, с прошлогодней и с позапрошлогодней. Сценарий примерно следующий: доклад начальника управления, содоклады известных лиц (ректоров, проректоров или социальных партнёров), выступления руководителей образовательных учреждений, учителей — победителей конкурсов, в том числе и в рамках национального проекта. Слово надо дать главе города или курирующему заместителю, представителям профсоюзов, работнику министерства образования (если приедет). По самым малым подсчётам уже прошло более чем полтора часа. А впереди ещё награждения и объявления. Если всё пройдёт за два часа, то хорошо. А если растянуть, то народ не выдержит и придётся делать перерыв.

Но как потом явку обеспечить на второе отделение (то есть на второе пленарное)? Как ни пытайся, люди

устанут и половина или треть аудитории уйдёт до конца встречи.

А после конференции начнётся обсуждение:

— А-а-а, опять не дали выступить учителям... Правды испугались...

— У-у-у, начальник опять ничего в докладе не сказал про дополнительное (дошкольное, гимназическое... и т.д.) образование.

— Опя-я-ать критикуют за поборы с родителей, а где я возьму на штрафы от СЭС?

— А этот доктор наук опять теорию разводил, ничего не поймёшь, надое-ело...

Знакомо, не так ли? И в общем-то, всё правда.

### С точки зрения начальника управления

Знакомо. Но у нас, руководителей, «своя правда». Доклад надо выдержать в духе последних документов, Посланий Президента, программы «2020», нового стандарта, национального проекта и т.д. — надо, чтобы прозвучали все подсистемы образования. Нужны цифры, тенденции, выводы, задачи по каждому разделу, чтобы потом можно было и спросить, и что-то обсудить.

Цифры и тенденции должны быть обнадеживающими, но реальными, такими, чтобы поверили. Надо, чтобы региональный министр был доволен, если даже не придет (ему обязательно передадут), а для этого надо привести несколько мыслей из его выступления. Самое главное, чтобы содокладчики и выступающие поддержали основной доклад, поэтому докладчиков и выступающих надо заранее озадачить и проверить их тексты. Дать слово главе муниципального образования, председателю горкома профсоюза, да ещё и кому-нибудь из его команды. Ну, а теперь ведущий. Вести лучше буду сам.

Так... С выступлениями разобрались. Далее. К конференции сделаем выставку достижений, подготовим раздаточный материал, мультимедийное сопровождение. Ну, и аппарат надо расставить по местам: гости, записки, цветы, артисты, пресса, столовая. Все должны быть на своих местах! Они молодцы: не подведут. Руководить всем будет мой заместитель. Закачиваем всё поздравлениями, объявлениями, ну, а обмен мнениями... лучше у меня в кабинете. Так надёжнее.

Может, ещё секции проведём? Ведь было когда-то: до вечера засиживались, по десять секций проводили. Спорили, увлекались, убеждали... Нет, что-то в последнее время это не идёт. То ли народ нервный стал, то ли мы уже никому не интересны... Вроде бы и читают, и показать себя хотят, но что-то нет рвения, как раньше — собраться, чтобы обсуждать, спорить о формах и методах преподавания, о внутришкольном контроле. Где ты, заинтересованный собеседник? Что с тобою стало?

Поспрашивал у своих коллег, аппаратчиков. Ответ один: у людей и без того проблем масса. Им классы надо готовить, нагрузку проверить, к отчётам подготовиться. Да и устали они от разговоров. Толку-то от них? Обсуждали в прошлом году профильное обучение, как того хотело Министерство образования и науки. Ну, и что изменилось? Учебников по профильному обучению как не было, так и нет, стандарты где-то опять застряли. От школ требуют, чтобы индивидуальный подход осуществлять, элективные

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

курсы чтобы были представлены, дистантное образование организовано... Но опять же «финансовый механизм» ещё хуже стал, чем раньше. Обещали дошкольников поддержать и даже дошкольное образование ввели, а детские сады как работали, так и работают, только очереди выросли. Ну, а с деньгами что? Ведь перестали финансировать все статьи расходов. В докладах звучат цифры о помощи всем и вся — от города до деревни. Но Роспотребнадзор требования свои ужесточил, а выполнять-то их не на что. Штрафами задавили вконец. Прокуратура тоже поспекает, в прошлом году всех под «одну гребёнку» наказывали. В-общем, контроль по любому поводу, знай уворачивайся. И после всего этого секции до шести вечера проводить? Толку-то от них?

### Чего не надо делать

Признаемся себе, что устарели те формы и содержание разговоров на августовских конференциях, которые проходили на одном дыхании 10 и более лет назад. Но есть всё же желание сесть и обсудить то, что ближе сердцу. А может, попытаемся нащупать ту нить, которая выведет нас на откровенный разговор и сделает его полезным? Ведь даже в самые сложные времена выживала система образования, и у педагогов и руководителей оставалось неистребимое желание общаться. Главное, чтобы предмет общения был близок всем. И вот здесь я позволю себе предложить несколько советов на тему «чего не надо делать, чтобы не превратить конференцию в пытку для её участников».

- Не надо слепо следовать рекомендациям вышестоящих инстанций. Во-первых, умное вышестоящее руководство должно помнить, что все нынешние предписания имеют, само собой разумеется, «рекомендательный характер».

Анатолий Соложнин. **Снова август... Как провести конференцию, чтобы не было равнодушных?**

А во-вторых, выходят эти рекомендации в последнее время чуть не за две недели до конференции, когда доклады должны быть уже подготовлены, проблемы осмыслены. И если мы будем добросовестно читать министерские тексты вместо докладов о состоянии своей, близкой нам системы образования, участники конференции в очередной раз нам скажут, как говаривал Станиславский актёрам: «Не верю!». Разумеется, возникает вопрос: что с ними делать, с рекомендациями? Растиражировать и в максимально короткие сроки довести до сведения руководителей? Понятно, что большинство из них находятся в отпусках, но ведь есть заместители, исполняющие обязанности директора школы. Там, где работает электронная почта, «сбросить» в учреждения, добавив свои рекомендации: ознакомиться, ознакомить коллектив, подготовить свои предложения? А можно опубликовать в местной прессе, пусть и родители ознакомятся. В докладе мы, конечно, упомянем, что есть министерские рекомендации, и уделим им 5–7 минут, больше и не надо. А если учесть, что собирают наши предложения примерно до 15 октября, то ещё успеем их обсудить более детально.

- Не надо пытаться соединить в одном основном докладе абсолютно все аспекты — от проблемно-ориентированного анализа муниципальной системы образования до отчёта о проделанной работе за прошлый учебный год, с названиями всех победителей и с критикой нерадивых. Могу поделиться ощущениями при чтении доклада, в котором выделяются подсистемы образования: первые 15 минут зал тих и управляем, потом начинается критическая оценка твоего доклада — слушатели пытаются поймать своё, родное. Пока говоришь о проблемах дошкольного образования, «школьники» и «дополнительники» отдышались, переговариваются и ждут «своей очереди». Начинаешь характеризовать школьную подсистему, к представителям дополнительного образования присоединяются «дошкольники». И так по кругу. Начинаешь зачитывать цифры и номера образовательных учреждений, все замолкают и открывают

блокноты — записывать, заодно вычисляя, кому сколько времени докладчик уделит и не забыл ли чего. Ах, да, можно ведь ещё использовать технологии оживления текста и привлечения внимания зала: образы, примеры, шутки. Всё так, но на юморе далеко не уедешь — этого хватит с лихвой на 3–5 минут. Слушатели пришли не на концерт, они ждут анализа своей работы, «своего материала»!

- Не надо выпускать на трибуну тех, кто использует её для любования собой. Способов любования множество: от заумных, сверхтеоретических высказываний до стихов собственного сочинения. Кстати, и самому не надо впадать в этакую страсть.

- Не допускать отчётов о «проделанной работе», обилия цифр, характеризующих, «как мы здорово поработали в прошлом году». Это тоже форма самолюбования, и она мало кому интересна. Надо помнить, что зал всегда разнороден, и каждый пришедший ждёт не только своего близкого материала, но и интересных, глубоких мыслей, идей, чтобы было чем поделиться с коллегами на педсовете или просто в кругу друзей. Грош цена цифрам, характеризующим, например, затраты на материальную базу школ, если детским садам не досталось от них ни копейки, потому что субвенция на них не распространяется. Что толку говорить о росте или стабилизации благосостояния людей, проживающих в городе или в стране, когда конкретная учительская семья на селе едва сводит концы с концами?..

### А что же надо делать?

Вариантов несколько.

**Первый.** Краткий отчёт плюс доклады о тенденциях развития образования в территории. Краткого отчёта о прошедшем годе вполне достаточно: цифры и факты, которые мы обычно излагаем в докладах, неоднократно звучали и ранее, да и успеют ещё прозвучать на методических объединениях, совещаниях завучей, проблемных се-

минарах. Отчёт хорошо бы дополнить аналитическими обзорами, которые следует заранее подготовить и выдать всем на руки до конференции. Если выдаём на самой конференции, это выглядит очень респектабельно, но наши любопытные участники норовят на ходу всё прочитать и одновременно послушать доклады. Если же мы выдаём материалы ещё до самой конференции, то можно указать и порядок её проведения, привести тезисы выступлений: это освобождает докладчика от расшифровывания сложных позиций и настроит участников на восприятие материала.

Сложная часть конференции — **представление и анализ проблем**, предложение программы действий. Безусловно, сама фиксация проблем и разработка вариантов их решения — дело тех, кто готовит конференцию, поэтому на планарном заседании мы должны предложить свои варианты во вполне понятном виде. Для этого надо поработать со специалистами, людьми референтными, которым наши педагоги и руководители доверяют.

Например, обсуждаем проблему оптимизации сети образовательных учреждений в условиях уже пришедшего финансово-экономического кризиса. Если оптимизация связана с сокращением числа школ, с организацией подвоза детей, с изменением нагрузки учителей, с режимом их работы, то понятно, что эта тема заденет многих за живое, особенно тех, кто теряет работу или будет вынужден менять профессию.

Мы можем оказаться малоубедительными в одиночестве. Как раз здесь нам и понадобятся эксперты: экономисты, социологи, демографы, опытные руководители муниципальных образований — именно они могут стать компетентными содокладчиками по проблемам оптимизации системы образования. В данном случае надо убедить участников в том, что это объективная мера в конкретных условиях. С помощью экспертов можно составить прогноз на ближайшую перспективу. Полагаю, что такой подход мог бы устроить всех участников конференции, независимо от занимаемой должности или типа учреждения.

По этой проблеме может завязаться дискуссия. Бояться дискуссий на конференции не следует, особенно если их хорошо подготовить.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Ничего не вижу плохого в том, чтобы в зале были люди, готовые к этой дискуссии, с аргументами «за» и «против». Бояться надо другого — эмоционального и неуправляемого взрыва. Это как раз происходит тогда, когда организаторы прячут проблему, пытаются не дать кому-то слова. Надо помнить, что любые авторитарные методы управления работают до определённого предела, гораздо целесообразнее предоставить возможность обсудить проблему с разных точек зрения, поддержать разумные предложения коллег.

Главное — чтобы участники конференции почувствовали свою ответственность за принимаемые решения, стали активными соучастниками анализа, выявления проблемы и соразработчиками программы дальнейших действий. Если вопрос принципиальный, то можно принять резолюцию по всем правилам голосования.

**Второй вариант.** Провести пленарное заседание плюс секции. Этот вариант сложен, но имеет свои преимущества. Сложность в том, что при традиционной организации большинство участников стремятся побыстрее покончить с заседаниями и заняться «своими делами», попросту экономят время. Многие администраторы сетуют на то, что надо проводить в школе августовский педсовет, и не всё к нему готово. Что уж греха таить: кто-то продолжает готовиться к педсовету в последнюю ночь, и материалы, полученные на конференции, служат им опорой для докладов.

Правильнее, конечно, готовиться к августовскому педсовету ещё в апреле-мае, и органы управления образованием вместе с методическими службами должны этому помочь. Пленарное заседание можно рассматривать как отчётно-установочную часть. Первый доклад содержит отчётные данные, тенденции развития системы образования, проблемы функционирования и предполагаемые

Анатолий Соложнин. **Снова август... Как провести конференцию, чтобы не было равнодушных?**

направления развития муниципальной системы образования. Последующие доклады были бы разумным выстроить как продолжение первого, но уже со специальной трактовкой предлагаемых направлений развития, как экспертные мнения. При этом каждый из докладчиков мог дать установки для рассмотрения вопросов на секционных заседаниях.

Например. Основной доклад — «Итоги и актуальные проблемы развития муниципальной системы образования». Ничего оригинального в самой теме нет, но она имеет право на существование, ибо практика государственного и муниципального управления чаще всего строится на таком подходе: итоги — проблемы — цели и задачи — направления деятельности или программы, планы.

#### Содоклады

Содоклады могут строиться по одной из традиционных схем.

**Первая:** содоклады развивают основную тему и детально анализируют состояние системы по типам образовательных учреждений или по подсистемам: дошкольное образование, общее, дополнительное. Можно дополнить эти содоклады профильным, предпрофессиональным и профессиональным образованием и даже дополнительным образованием взрослых (повышение квалификации) в зависимости от состава приглашённых и мотивационной готовности самих участников конференции. Положительно в этом варианте то, что каждый участник в какой-то момент «услышит» свои проблемы, задачи и направления деятельности. Однако не всем интересны проблемы соседа, и лишь малая часть участников оценит идею. Трудности такого подхода заключаются в том, что содокладчики должны быть специалистами высокого класса, и желательно, чтобы они квалифицированно показали логическую связь подсистем образования. Здесь не должно быть крайностей — от «впадения в отчёт»

за прошлый учебный год до нудного чтения одной из последних концепций, число которых в последнее время растёт.

**Вторая схема:** содоклады ориентированы на традиционную совокупность условий развития любой системы: информационно-аналитические, научно-методические, дидактические, нормативно-правовые, организационные, кадровые, мотивационные, материально-технические, финансово-экономические, контрольно-оценочные и так далее. Перечень не бесспорен, ибо у каждого автора может быть свой подход к группированию условий. Может быть, совсем не обязательно по каждому из условий делать содоклад, их можно и сгруппировать. Например, материально-технические и финансово-экономические или кадровые и мотивационные. Всё зависит от видения проблем самими организаторами конференции и квалификации тех, кому будут поручены содоклады.

Плюс такого подхода — его классичность. Редко кому из управленцев на деле удаётся выдержать последовательность анализа, формулирования проблем, целей и задач, определения направлений будущей деятельности на основе всей совокупности условий. Но если это удаётся, то можно надеяться на полноту анализа, проблематизацию и постановку задач на предстоящий период. Недостаток подхода — его ненацеленность на конкретную аудиторию и трудности полноценного охвата всех подсистем образования.

**Третья:** содоклады ориентированы на ключевые проблемы функционирования и развития муниципальной системы образования.

Область ключевых проблем у каждой муниципальной системы своя, и это естественно. В то же время все мы работаем в одной системе образования страны, и есть общие, системные проблемы, характеризующие наше состояние. Попробуем их представить.

### Общие проблемы

Одной из первых я бы назвал ту, что проистекает из полномочий органов местного самоуправления в сфере образования (статья 31 Закона РФ «Об образовании»). Речь идёт об «организации предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования... за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса». В последние годы, казалось бы, бесспорная и не такая уж и трудная задача начинает усложняться. В связи с переходом на новую систему оплаты труда школьные учителя и руководители ощутили разницу в заработной плате. У кого-то она начала расти, а кому-то просто ещё доплачивают до прежнего размера. Субвенции из регионального бюджета на развитие учебной материальной базы также ставят школы в неравное положение. И дело здесь не в недобросовестных руководителях и учителях, а в объективно разных условиях функционирования школ, которые вступили в новую полосу экономических отношений. Ученики и их родители оказались в разных условиях как с точки зрения «общедоступности», так и «бесплатности». Возникает ключевая проблема, которая может быть обозначена как «Обеспечение общедоступного и бесплатного, качественного общего образования в современных экономических условиях». На эту тему возможен содоклад, который, в свою очередь, должен детально раскрыть ряд важных аспектов и дать направления работе секций. Например:

- политика органов местного самоуправления при оптимизации сети общеобразовательных учреждений на среднесрочный период;
- развитие организационно-правовых форм деятельности школ, работающих по программам начального, основного, общего среднего образования, как способ оптимизации муниципальной сети образования;
- стратегии развития школ, обеспечение общедоступного, бесплатного и качественного образования;
- экономико-правовые отношения родителей и школ при регулировании вопросов доступности, бесплатности и качества образования;

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- государственно-общественный характер управления школ как фактор защиты прав детей на общедоступное, бесплатное и качественное образование. Перечень аспектов можно, конечно, продолжить.

Среди прочих полномочий муниципалитета, определённых 31-й статьёй Закона РФ «Об образовании», представляется непростой «организация предоставления дополнительного образования детям и общедоступного бесплатного дошкольного образования» в новых экономических условиях». Сложность обусловлена отсутствием государственных нормативов и стандартов деятельности этих типов учреждений. Иными словами: если на ученика школы распространяется принцип обязательности общего среднего образования и само общее среднее защищено законом по объёму и качеству, то в меньшей степени это касается дошкольного образования и ещё в меньшей — дополнительного. В непростых экономических условиях экономистам, принимающим решение о секвестровании бюджета, первое, что придёт в голову при выборе объекта для сокращения расходов — сократить количество услуг на бесплатное дополнительное образование. Следующим будет дошкольное образование. Не думаю, что нужно объяснять всю сложность последствий при переходе даже на частично платное дополнительное и дошкольное образование. Наша задача как раз состоит в другом — не допустить этого перехода или сделать его с минимальными потерями. Поэтому ключевой проблемой в этом направлении можно считать «Условия сохранения и развития муниципальных систем дошкольного и дополнительного образования». Можно было бы и разделить эти два направления, но это уже зависит от искусства тех аналитиков, которые будут готовить материал к содокладу. Основные же и общие вопросы для обеих подсистем таковы:

- сопоставительный анализ развития систем дошкольного и дополнительного

Анатолий Соложнин. **Снова август... Как провести конференцию, чтобы не было равнодушных?**

образования в муниципальных образованиях области (края, республики...);

- нормативно-правовые основания обеспечения прав и гарантий воспитанников на получение дошкольного и дополнительного образования;
- система дошкольного (дополнительного) образования как фактор решения социальных проблем территории (района, города);
- качество предоставляемых образовательных услуг как фактор сохранения и развития системы (дошкольного, дополнительного) образования;
- типы и виды, организационно-правовые формы деятельности учреждений (дошкольного, дополнительного) образования в современных экономических условиях: российский опыт;
- соотношение платного и бесплатного в организации работы учреждений дошкольного и дополнительного образования.

Безусловно, заслуживает отдельного внимания ход и результаты реализации приоритетного национального проекта «Образование». Четвёртый год действует президентский проект, вложены немалые средства в развитие материальной базы школ, на поддержку учителей и одарённой молодёжи. Органы управления и надзора вынуждены поскорее отчитаться: сколько «освоенных» бюджетных средств. Дело порой доходит до курьёзов. Год назад в ряде городов прокуратура затребовала от органов управления образованием отчёт об использовании «инновационных технологий».

Ну что тут скажешь уважаемой прокуратуре? Чтобы не составлять очередной формальный отчёт о произведённых затратах в рамках национального проекта, хорошо бы подготовить содоклад на тему *«О результативности реализации проекта в муниципальном образовании»*.

Вполне логично было бы представить опыт реализации национального проекта за период его действия. Направлениями такого содоклада могут стать основные итоги реализации инновационных проектов и программ

школ — победителей конкурса в рамках проекта; результативность развития научно-методического сопровождения образовательного процесса и изменение содержания образования; опыт и результаты использования современных педагогических технологий и развитие качества образования; результаты и основные проблемы развития опытно-экспериментальной деятельности школ; результативность использования современного учебно-методического оборудования в развитии содержания, форм и качества образования; влияние новой системы оценки качества образования выпускников школы (ЕГЭ) на целевые основания образовательного процесса; подшевое финансирование образования: факторы развития и стагнации.

Не надо стремиться отчитаться, похвалить и поблагодарить руководство. Задача в другом: ответить на вопрос — действительно ли качество, содержание и прогрессивные формы образования зависят от денежных средств? Правильно ли расходовались средства? Почему, например, те же средства не направлялись в системы дошкольного и дополнительного образования? Действительно ли ЕГЭ стал фактором развития качественного образования, а не его тормозом? Результатом этого содоклада должны стать взвешенные выводы, опирающиеся на мнения специалистов. Я не уверен, что национальный проект не приводит к побочных эффектам. И если об этих эффектах не говорить, то можно упустить наработанное годами и десятилетиями, о чём придётся потом пожалеть.

В продолжение разговора о национальном проекте имеет смысл рассмотреть выдержки из Послания Президента России Д.А. Медведева 2008 г. В проекте «Наша новая школа» с его пятью направлениями есть намерение развивать и поддержать то, о чём мы говорили неоднократно: обновление содержания образования, поиск и поддержка талантливых детей, сохранение и поддержка

педагогических кадров, «облик школ», здоровье человека.

В Послании говорится о фундаментальных категориях, духовных и нравственных ценностях. К ним Президент страны отнёс: справедливость, свободу (личную и индивидуальную), межнациональный мир, единство разнообразных культур, семейные традиции, любовь и верность, патриотизм. К этому можно добавить трудолюбие, развитие чувства долга, воспитание нравственности и морали, гуманизма и многое другое, что когда-то объединялось одним словом — нравственное воспитание. В последнее время мы чаще слышим и рассуждаем о *духовно-нравственном воспитании*. Эта проблема также может занять достойное место среди ключевых содокладов на конференциях. Несмотря на известность темы, приходится убеждаться в том, что специалисты по-разному толкуют само понятие, а следовательно, вкладывают в него разный смысл. Возможны содоклады на темы: «Идеи и ценности государственной политики в области воспитания»; «Духовные ценности России: история и современность»; «Современные представления детей и молодёжи о духовно-нравственных ценностях»; «Духовно-нравственное воспитание сегодня: понятие и основное содержание»; «Основные проблемы и противоречия духовно-нравственного воспитания детей и молодёжи в современных условиях»; «Опыт и результаты духовно-нравственного воспитания в школе».

Обязательно надо обсудить на конференции проблемы современного урока, ведь это и есть центр всего образования. Каков он, урок XXI века? Чем он отличается от своих предшественников? Эту тему неоднократно поднимал М.М. Поташник и его коллеги в журнале «Народное образование»<sup>1</sup>.

Пленарная часть любой конференции тем интересна и сложна, что приходится совмещать почти несовместимое для участников с различными интересами и в то же время задать такой тон, чтобы люди с разными профессиональными интересами получили то общее, что их связывает. В конце пленарно-

<sup>1</sup> См. например: «Народное образование». № 2006. № 4; 2007. № 9; 2008. № 1, 4, 7; 2009. № 2.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

го заседания должно остаться лёгкое чувство «информационного голода». Специалисты смогут продолжить разговор, организовать дискуссию, обсудить самые волнующие вопросы на заседаниях секций.

Возвращаясь к началу статьи о порядке проведения конференции и о том, как удержать зал в течение полутора-двух часов и как быть с награждениями, отвечу: если не вывести аудиторию на заинтересованный профессиональный разговор, то зал «не удержать». При тщательной подготовке конференции вопрос отпадает сам собой.