

ПЕДСОВЕТ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ

Чаще всего педсоветы воспринимаются как скучная обязателька. Уставшие после нескольких уроков учителя что-то «для галочки» решают, обсуждают... Что надо сделать, чтобы решения педсоветов были эффективными, а учителя — не просто слушателями докладов, а активными его участниками? Почему бы не обсудить эту проблему на очередном августовском педсовете?



Елена Соловцова, доцент кафедры психологии Московского государственного педуниверситета им. М.А. Шолохова, кандидат психологических наук

Педагогический совет очень часто превращается в монолог директора, завуча, такого «передовика-стахановца» о «достижениях» учащихся, трудового коллектива в целом. Потом разбираются сложные ситуации отчётов, предложений, планов на будущий год. К сожалению, во многих школах особенно итоговый педсовет проводится именно так, для «галочки». И вот тогда накатывает такая тоска, что кроме как почитать что-нибудь, посмотреть в окно — ничего и не остаётся.

Галка села на заборе,
Кот забрался на чердак.
Тут сказал ребятам Боря
Просто так:
— А у меня в кармане гвоздь!
А у вас?

Здорово, если найдётся «Боря», который оживит ситуацию педсовета, расскажет об инновационных процессах в своей деятельности, проведёт «мозговой штурм» для решения проблемы и педагоги поработают одной большой командой. Всё это можно и нужно готовить заранее, привлекая учителей к подготовке не только отчётов об успеваемости и воспитательной работе (это, конечно, тоже нужно и важно), но и к поиску новых подходов в организации педагогического совета, внедрению новых форм работы большого и сложного педагогического коллектива.



Если педагог рассказывает об использовании проблемной ситуации на уроке, например, зоологии, пусть он создаст эту ситуацию здесь, на педсовете, пусть учителя станут её участниками. Удивительно, как оживлённо ведут себя учителя, оказавшись в роли учеников, общий настрой в ролевой игре помогает сплотить коллектив, поднять настроение, оживить обсуждение проблем, сделать необычным привычные вещи.

Обсуждая плюсы и минусы какого-либо документа, постановления, положения, можно разделить педагогов на две группы. Одна играет роль «защитников» документа (даже если не согласны — такая роль!), другая группа — «скептики» (даже если согласны — другая роль!).

Ещё интереснее пройдёт педсовет, если пригласить старшеклассников, привлечь их к решению наболевших вопросов. Дети предлагают порой такие необычные варианты улучшения успеваемости, организации подросткового досуга. Они способны подсказать решение школьных вопросов, создавая инициативные группы под руководством лидеров.



Хорошо, если заранее будут продуманы вопросы к участникам деловых игр. Ученики, меняя статус, удивляют взрослых конструктивными предложениями, вопросами, на которые у нас, больших и умных, просто не хватит фантазии, и мы удивляемся тому, как, оказывается, всё просто. А если объединить усилия и проводить педсоветы с учащимися в командах, партнёрами в которых выступают и учителя, и учащиеся. Можно попробовать!

Разобщённость педагогов на уроках и в краткие минуты перемен, когда можно только успеть поменять журналы да перекинуться приветствиями с коллегами, влияет на коммуникативные процессы в среде учителей, снижает уровень работы в команде в педагогических коллективах. Именно поэтому советы должны быть продуктивными (не значит развлекательными), изменяя свои формы и методы.

Интересно, на наш взгляд, остановиться на взаимодействии психологической службы в школе с педагогическим коллективом и на её роли в подготовке и проведении педагогических советов и консилиумов. Не использовать полномочия высшего органа школы — педсовета психологу просто непозволительно. Как любая форма работы, педагогический совет не терпит шаблонов, отсутствия творчества, поэтому, кто, как не психолог, может проявить себя в качестве советчика, специалиста в организации педсовета? При подготовке педсовета психологическая служба школы должна внести в его организацию и проведение научный, исследовательский, креативный характер.

При взаимодействии педагогического коллектива и психологической службы школы педагоги обогащаются теоретическими знаниями по проблеме, изучают состояние педагогического процесса — уровень развития, обученности, воспитанности учащихся школы; вырабатывают коллективное решение, намечают конкретные задачи.

Формы проведения педагогических советов, как мы уже говорили, могут быть вариативны:

- педсоветы традиционные с докладами (без них не обойтись, хотя возможна смена форм на одном педсовете);
- педсоветы, проводимые на исследовательской основе, с предварительной психолого-педагогической диагностикой и предъявлением результатов исследования по проблеме;
- «эвриканские» педсоветы (с проведением уроков в незнакомом классе, последующим экспресс-анализом);
- педсоветы-дискуссии с предварительным изучением литературы по определённой теме, «выбросом проблем» для коллективного обсуждения, выработкой коллективного решения;
- педсоветы — организационно-деятельностные игры, в ходе которых делается коллективный анализ той или иной проблемы школьного коллектива, разрабатываются авторские методики, модели, программы её реализации с учётом предложений всего коллектива.

Ещё одним вариантом проведения педсовета (или его части) может быть организация тренинга, подготовленного психологической службой школы. Здесь решаются назревшие проблемы с использованием игры и упражнений, помогающих понять и причины неудач, и личностные промахи (при условии, что разработкой и проведением тренингов займутся квалифицированные специалисты). Например, использование психодраматических техник поможет педагогу понять позицию ученика, родителя, проиграв его роль на тренинге, что в свою очередь принесёт плоды при взаимодействии «учитель — ученик», «учитель — родитель». Суть этих упражнений — в переносе ситуации на обсуждение, где роль трудного ученика (родителя) будет играть педагог «близко к жизни». Можно провести следующие тренинги:

- мотивационный (факторы успеха педагога, совмещение реальностей учителя и ученика (родителей), ограничения и выгоды этого сотрудничества, синдром скрытой мотивации педагогов, руководитель и педагог, потребности и мотивация педагогов и учащихся);
- «стрессоустойчивости» (профессия учителя и стресс, физиология стресса, ценности, эффективность стресса, профилактика конфликтов и реакции на конфликтную ситуацию, техники работы со стрессом);
- создание команды (социокультура школы, этика педагога, лидерство в школе, типология учителей и учащихся, «маршруты следования», психологическая совместимость, типы мышления, гендерные особенности педагогов, стратегии в педагогической деятельности);
- эффективность делового общения (правила делового общения, работа с учащимися и их родителями, техники работы по Берну, конфликты, их динамика и пути разрешения);
- «управление временем» (компетенции учителя, время, планирование, цели и результат).

Безусловно, любое, даже благое начинание при организации и проведении педсовета невозможно, если педагогический коллектив разобщён. В этой ситуации просто необходима каждо-



дневная работа администрации школы по созданию эффективной творческой педагогической команды — коллектива, отвечающего требованиям команды. Это каждодневный труд, который, естественно, не может заменить педсовет. Успешность столь трудного дела зависит от участия всех и каждого при поддержке руководства. Какова же основа сплочённого коллектива, участвующего в работе педсовета? Система коммуникаций, причастность к общему делу, быстрое урегулирование конфликтов, обратная связь. Педагоги-лидеры становятся новаторами и знают, как оптимально использовать возможности каждого учителя, в том числе и на педсовете. Кроме того, формированию рабочего сплочённого коллектива (команды) активно способствуют нерабочие мероприятия (совместный досуг).

Неплохо, если после проведения педсовета у учителя будет возможность пообщаться в непринуждённой обстановке за чашкой чая. Хотя всем нам приходилось сидеть за столом, глядя на своих коллег, тоже жующих пирожные и не знающих, о чём говорить! Одна из причин тому — различие во взглядах, в манере поведения людей, которые не всегда учитывают руководители школы. Конечно, есть все возможности преодолеть эти трудности, отчего педагогические советы как сильнейший инструмент делового общения станут более продуктивны и полезны. Желательно придерживаться нескольких принципов:

- вовлечь как можно больше людей в организацию педсоветов (а также «нерабочих» мероприятий);
- подготовить несколько стыкующихся между собой тем для педсовета, учитывая смены деятельности, его формы и методы;
- не затягивать педсовет;
- дать возможность провести что-то общее педагогам, редко участвующим в совместных учебных мероприятиях (старшая и начальная школы);
- подготовить ведущих педсовет (с запасом шуток и анекдотов для разрядки);
- не переусердствовать (например, проводить педсоветы каждый месяц или обсуждать «сразу всё» и подолгу).

Главное — помочь педагогам выйти из своей скорлупы.

Довольно часто участниками педсовета становятся наши трудные учащиеся. Обычно на таких «встречах» ребёнка журят за неуспеваемость, нестабильную посещаемость, другие нарушения

школьной дисциплины. Редко обсуждаются на педсоветах (безусловно, без ребёнка) проблемы конкретного ученика, связанные именно с отношением к нему определённого учителя, какого-либо острого конфликта в их отношениях.

Следует ли обсуждать на педсовете вопросы, связанные с трудными учащимися? К сожа-

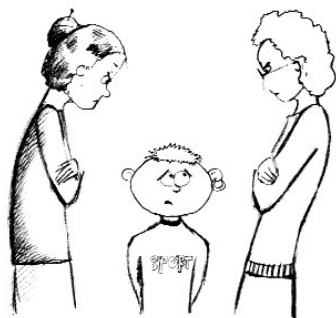
лению, из-за многообразия мнений и взглядов преподавателей на ребёнка невозможно выработать унифицированную стратегию, поэтому эффективность предлагаемых решений, как правило, нулевая.

Вероятно, разработкой таких стратегий должен заниматься не педагогический совет, а педагогический консилиум, который вправе вынести некоторые материалы на обсуждение педагогического совета.

Обсуждать на педсовете, как, собственно, и на консилиуме, необходимо не сами первичные данные, а определённые аналитические обобщённые материалы, которые содержат информацию о ребёнке, его семье (естественно, не должны нарушаться их права, попирается достоинство и следует строго соблюдать конфиденциальность). Как правило, педагогический консилиум занимается решением конкретных вопросов, на нём также распределяются обязанности (психолог, завуч, классный руководитель) по ведению сопровождающей и консультативной работы (указываются примерные сроки выполнения). А на педагогическом совете можно обсудить результат такой работы.

Проведение педагогического консилиума — дело сложное, участниками могут выступать все педагоги школы. Привыкнуть к такому виду деятельности, приемлемым способам оформления документов, поиску удобного стиля взаимодействия нелегко. Обучить этим навыкам поможет деловая игра «Педагогический консилиум», в которую будет включены весь педагогический коллектив и школьная администрация. Поэтому педагогический совет может быть полностью посвящён такому мероприятию, где роли родителей, школьников и участников консилиума смогут взять на себя педагоги школы.

В ходе игры можно смоделировать процесс сбора информации на консилиум, её обсуждение и реализацию решений. Подобный педсовет всегда оказывается очень полезным, участникам такой деловой игры удаётся увидеть подготовку и проведение педагогического консилиума, прочувствовать свою роль и место в этом процессе,





Вариант	Название роли	Содержание роли (что делает человек, исполняющий данную роль в процессе коллективного взаимодействия); признаки типажа
Роли в поисково-творческом процессе	Генератор	Генерирует идеи, определяет наличие ключевых проблем, пути их решения
	Эрудит	Носитель справочно-энциклопедических сведений по широкому кругу проблем. Информировывает коллектив о проблемах и аналогах их решения в прошлом и настоящем
	Критик	Действует по принципу «подвергай всё сомнению». Подвергает критическому анализу ход и результаты работы коллектива. Ставит под сомнение обсуждаемые проблемы и найденные решения. Неблагодарная, но нужная роль «лесного санитаря»
	Исполнитель (техник)	Берёт на себя выполнение рутинных работ («надо — значит, надо»)
	Реализатор	Доводит принципиальные фундаментальные идеи до прикладного завершения, разрабатывает технологию прикладного использования в практике
	Энтузиаст	Личным примером, энтузиазмом, обаянием заряжает коллектив верой в успех общего дела, побуждает других, может, сам сознательно того не желая, работать добросовестно
	Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов коллектива с точки зрения достижения общих целей
	Ориентатор	Систематически побуждает других членов коллектива «сверять часы» по сверхзадаче, то есть сориентировать позицию каждого на пути к достижению общих целей. После каждой «сверки часов» даёт рекомендации членам коллектива по уточнению позиций
Коммуникационные роли	Сторож	Контролирует, регулирует и распределяет входные потоки информации, оценивая важность или второстепенность различных сообщений
	Связной	Связывает на неформальной межличностной основе две и более подгруппы людей в системе, не принадлежа к ним
	Лидер	Работник, обладающий в коллективе высоким личным или профессиональным авторитетом. В силу этого может оказывать существенное влияние на поведение отдельных работников и коллектива в целом
	Космополит	Индивид, чаще других контактирующий с представителями других подразделений и имеющий связи и влияние во «внешней среде»
Социально-поведенческие роли	Нигилист	Имеет на всё свою точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой
	Конформист (последователь)	Следует общеколлективным нормам и установкам, пассивно соглашается с целями и решениями коллектива, представляя «молчаливое большинство». При групповом обсуждении служит «аудиторией»
	Догматик	Упорно держится за своё и стоит до последнего, иногда нарочито назло самому себе
	Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие у людей на работе и в социально-бытовой сфере. Способствует распространению слухов
	Общественник	Увлечён общественной деятельностью. Нередко придумывает и распространяет различные «почины», занимаясь этим в основном в рабочее время. Прямые обязанности выполняет посредственно
	Наша совесть	Является носителем и выразителем общеколлективных традиций, норм, стандартов поведения. В зависимости от обстоятельств может играть как прогрессивную, так и консервативную роль
	Ёрш	Обычно пребывает в раздражённом состоянии, отталкивая от себя всех подряд — и друзей, и врагов
	Важная птица	С основанием или без основания напускает на себя загадочный, важный вид, давая понять, что он знает то, что неизвестно простым смертным. Намекает на то, что у него «рука»
	Казанская сирота (несостоявшийся Наполеон)	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на своё бедственное положение, никто не понимает величия его замыслов и предлагаемых им идей и т.д.
	Кипучий лентяй	Развивает необычайно кипучую, энергичную деятельность, занимаясь второстепенными или не имеющими отношения к делу вопросами



прожить позиции родителей и детей. Этот педсовет можно поручить провести завучу и психологу школы.

Проведение вариативных педагогических советов может дать руководителю, завучу, психологу школы неоценимый опыт общения со своими коллегами и подсказать ответы, как лучше вести кадровую политику, как помочь определить личностные и социальные характеристики, роли, которые играют учителя в коллективе.

Учитывая принцип совместимости и взаимного дополнения учителей, полезно максимально сочетать индивидуальные особенности учителей с теми формальными и неформальными ролями, которые им отводятся в совместной коллективной работе. Руководителю надо стремиться к тому, чтобы различные роли в коллективе педагогов и учащихся дополняли друг друга и, таким образом, во взаимодействии достигались цели образовательного процесса школы.

Умение руководителя, завуча, психолога правильно оценить ролевые типы и повлиять на эффективность работы каждого учителя способствует уменьшению деструктивных конфликтов, позитивной совместной деятельности коллектива и самого руководителя. Педсовет даст порой намного больше такой информации, чем общение в процессе работы.

В представленной таблице систематизированы основные поведенческие ро-

ли и типажи, которые могут присутствовать в педагогическом коллективе, решающем общие задачи среднего образования (*методика «Ролевая структура совместной коллективной деятельности»*. См.: Жуплев А.В. Руководитель и кадры. М.: Московский рабочий, 1989).

Знание и распределение ролей важны для руководителя, завуча, психолога, в нужный момент каждая актуализируется.

Провести такие наблюдения по данной методике возможно и как игровой вариант. Важно лишь помнить, что одно из главных направлений в работе педагогического совета — постоянное пополнение и расширение информации, опора на которую поможет обоснованно проектировать и видоизменять учебный процесс, повышать его эффективность.

Удачи вам, сельские и городские.
Уважаемые учителя!
Добрые, злые и никакие
Капитаны на мостике корабля.
Удачи вам, дебютанты и асы.
Удачи! Особенно по утрам.
Когда вы входите в школьные классы,
Одни — как в клетку, другие —
как в храм.

Р. Рождественский

Рисунки Александра Соловцова