

# Как провести августовскую конференцию на современном уровне

Юрий КРУПНОВ, председатель образовательного общества, лауреат премии Президента России

## Методология планирования работы на год

Основная задача августовского педсовета — определить стратегию школы и план действий на год. И основной механизм её решения — выработка консолидированной педагогической позиции образовательного сообщества\*. Реалистичность постановки и решения такого рода управленческих задач определяется развитой организационно-управленческой культурой. При её отсутствии обсуждать подготовку и проведение августовской конференции бессмысленно. У управленцев должен быть свой необходимый стандарт деятельности, без реализации которого невозможно всерьёз ставить соответствующие ему задачи.

---

\* Ограничиваю рекомендации школой. Но методологию планирования работы на год можно перенести на планирование деятельности содружества нескольких школ, муниципальной и региональной систем образования. Методология задаёт общие требования к организационно-управленческой культуре организаторов августовских конференций любого уровня.

Есть несколько понятий, без которых немислима современная практика образования в России (и в мире) и которые весьма важны для современного управленца любого уровня:

- педагогическая позиция;
- рефлексивность образовательной практики;
- программность движения;
- многопозиционность образовательного сообщества;
- применение штабных механизмов.

На основе этих и других ведущих практических понятий современной организационно-управленческой культуры возможно подходить к определению нового формата августовской конференции. Кратко назову такие важные стороны августовских конференций, как информационная, социально-организационная и координационная.

**Информационная** позволяет информировать участников о новостях и принятых за прошедший период административных решениях.

**Социально-организационная** даёт возможность собрать коллектив в одном месте, дать людям возможность посмотреть друг на друга, выяснить планы, проблемы.

**Координационная** функция помогает согласовать ключевые решения. Разумеется, все эти аспекты в целом превращают августовскую конференцию в важнейшее событие и даже праздник образовательной общественности.

Поэтому сосредоточимся только на том, **как превратить августовскую конференцию в эффективное средство разработки стратегии и плана действий.**

## Педагогическая позиция

Дух и содержание деятельности школ проявляются в педагогической позиции. В ней отражены базовые направления и принципы, на которых затем в течение года **ежедневно будет организовываться образовательный процесс.** Обсуждать и решать на конференции можно совершенно разные, практически любые проблемы, но основной смысл — **определить педагогическую позицию.**

По своей сути педагогика — это некая практическая философия, воплощение в жизнь философских воззрений её создателей. Все известные педагогические системы в истории создавались философами (Платон, Ж.-Ж. Руссо, Я.А. Коменский, Дж. Дьюи и др.). Русский философ и педагог С.И. Гессен отмечает, что даже самые частные и конкретные вопросы пе-

дагогика возводятся в основаниях к философским проблемам. Очень важно чётко представлять философские основания педагогической позиции, чтобы понять общую цель и возможные последствия её практической реализации.

Позиция может фиксироваться в хартии, манифесте, в программе — в любом документе. Важно, чтобы в её формулировке были представлены все уровни и стороны организации образовательной деятельности в школе (районе, городе, регионе).

Реальное определение педагогической позиции и её демонстрация всем детско-взрослому образовательным сообществом происходит на августовской конференции.

## Организация рефлексивной практики

Современная школа не может исходить из представлений о неизменности назначения, содержания и форм образования. Даже ценность образования людей в данном месте и в данное время меняется, нередко очень существенно и достаточно быстро. Ведь все участники образовательного процесса думают, спорят между собой, пробуют, отстаивают свою позицию во внешних для класса, школы или системы образования сферах, следовательно, вынуждены переосмысливать и переформулировать свои ценности и идеи. Анализ российского и зарубежного образования показывает, что **образовательная практика сегодня стремительно становится рефлексивной, т.е. ориентированной на осмысление самой себя, на анализ и преобразование средств её организации в конкретной ситуации.**

Термин «рефлексия» в современном смысле ввёл в культуру английский философ, классик научной природосообразной педагогики Джон Локк. Он определил рефлексию как «наблюдение ума за своей собственной деятельностью». В наши дни под рефлексией понимается не только наблюдение, но и выделение и описание средств организации мышления и деятельности.

Практические системы, основой которых является не только деятельность и мышление, но и их рефлексия, получили название рефлексивных практик. В рамках такой практики участники совместного дела — образования — используют августовскую конференцию в качестве способа организации коллективной рефлексии собственной деятельности, т.е. выясняют: что они делают, делали и собираются делать и с помощью каких средств.

**Рефлексия — абсолютно неадминистрируемая и совершенно спонтанная способность.** Невозможно никому приказать: рефлектируй! Но из этого вовсе не следует, что невозможно или не нужно создавать специально организованные пространства или формы коммуникации, в которых рефлексия занимает своё место. Наоборот, **рефлексивную практику нужно целенаправленно организовывать.**

Конечно, это — некая элитарная область, которая требует огромных усилий, чтобы её выстроить. Сегодня основной массив образовательной практики — дорефлексивный: педагоги всерьёз считают, что есть объективные законы общества, образования, природы, которые и определяют всецело жизнь и деятельность школы. **Рефлексия же обнаруживает основания и средства деятельности — то, что потом становится жизненно необходимым для наших детей во взрослой реальности.**

Собораться и хотя бы раз в году организовать рефлексивное пространство может коллектив почти любой школы. Если получится, то постепенно в деятельности образовательного сообщества совершенно новую роль начнут играть такие традиционные формы, как педагогический совет, классный час, родительское собрание, различного рода совещания, оперативки и другие коллективные встречи.

## Программный принцип

Сегодня немало школ — самоорганизующиеся, самодвижущиеся, строящие себя. Множество вопросов, вплоть до определения содержания образования и экономических основ жизни, школы определяют сами. И делают это, выдвигая программные цели и проекты, тща-

тельно анализируя своё продвижение по отдельным направлениям и в целом.

Программный принцип заключается в том, что ставится ключевая проблема, решение которой всецело определяет продвижение детско-взрослого сообщества. Вычленив и сформулировать проблему — чрезвычайно сложная задача. Поэтому в условиях школы целесообразно использовать простые формы программного принципа. Так, в программном движении всегда важное место занимают проекты, то есть представление о конечном результате деятельности как о том, чего ещё нет, но что должно быть. **В рамках августовской конференции годичный проект преобразований в школе (районе, регионе) мог бы занять ведущее место.** Вместе с этим целесообразно было бы представить на конференции инициативные проекты отдельных педагогов, детей, родителей, на которых могла бы выстраиваться программа движения школы. Очень важно **сформулировать несколько основных противоречий**, которые выявились к этому времени и сделать их предметом обсуждения.

Достаточно традиционным стало определение центральных тем, характеризующих современное состояние школы и направления преобразования. Выверенный набор тем и их обсуждение — также элемент программирования деятельности школы.

**Если последовательно организовывать работу по программе, то в итоге постепенно образуется школа, которая строит самоё себя.** С одной стороны, она чутко реагирует на изменения в социально-культурной жизни, динамично движется, а с другой — непрерывно укрепляет свою педагогическую позицию, собственные принципы, то основание, на котором зиждутся традиции и которое вызывает неизменное уважение социума.

Для школы, которая выходит в режим самостроительства, августовская конференция позволяет заново проинвентаризировать свои принципы и позицию, определить направления самопреобразования на ближайший год.

## **Многопозиционность образовательного сообщества**

В обществе нет сегодня ничего более важного и востребованного, чем педагогическая позиция школы и складывающееся вокруг неё образовательное сообщество. Позиция школы позволяет всем субъектам образования вырабатывать свою позицию, и в итоге складывается **многопозиционное, но единое образовательное сообщество.** Оно — **фундаментальный капитал школы.** На августовской конференции при правильной организации может пройти содержательная дискуссия об успехах и будущем школы (региональной системы) как «парад» всех позиций сообщества. Нередко бывает, что конференция сводится к обсуждениям педагогических коллективов, школ. В лучшем случае, она открывается выступлением мэра города или другого представителя власти, общественности. Но **смысл августовской конференции — как раз в обратном: в том, чтобы вовлечь в обсуждение всех субъектов образования, помочь всем им сформулировать и предъявить свои позиции.** Поэтому самое правильное — организовать выступления не только учителей, но и учащихся, выпускников, родителей, представителей разных позиций в окружении школы, представителей власти, бизнеса (будущих работодателей выпускникам).

Провести такую конференцию — задача сложная. Разные позиции «говорят» не только про разное, но и «на разных языках». Содержательно продумать такую дискуссию, выдержать стратегическую линию конференции — это требует сильного, опытного руководителя.

Но зато и выгоды многопозиционного обсуждения очевидны: **школа в таком обсуждении начинает видеть себя не только со стороны собственной педагогической «кухни», но как некое общественное лицо, определяющее собственную позицию не в вакууме, а в отношении к позициям ведущих заказчиков на образование.**

## **Штабная работа**

Основа штабной работы — выработать практические знания для принятия ключевых управленческих решений. Если даже чисто формально перечислить типы документов, кото-

рые в обязательном порядке требуются от каждой школы — программа, план работы, штатное расписание, то всё это подразумевает наличие глубоких управленческих знаний.

Откуда же берутся реальные программы и планы?

Из научной деятельности. Сегодня это часто называется «сотрудничеством с наукой». В общем-то, правильно. Но **наука при этом становится совершенно иной, не похожей на академически-кабинетную**. Она становится практико-ориентированной, обретает новые формы, становится неотъемлемым элементом современной практики образования, потребностью каждой школы. Августовские конференции, как правило, готовят «штабной» коллектив, состоящий из администрации и из наиболее инициативных педагогов, психологов и методистов, представителей общественности и науки.

Можно посмотреть на подготовку августовской конференции и с совершенно другой стороны. Дело ведь не только в том, чтобы хорошо её подготовить и провести, но и в том, что **такая работа сплачивает инициативное ядро школы** (района, региона), которое и становится главной ценностью, позволяет школе быть успешной и во многом независимо от окружающих условий. Вот и надо использовать августовскую встречу для отбора этого инициативного, ядра постепенно формировать школьный штаб (районный, региональный).

Такой штаб, складываясь для проведения главной конференции года и проверяя свою дееспособность, мог бы стать постоянным неформальным (а кое-где он уже стал и формальным!) органом анализа движения школы, успешности реализации её педагогической позиции. **Такой штаб представляет собой практическую науку**. Но реально ли это? На основании опыта работы лучших школ в последние годы, когда наука стала активно привлекаться для решения практических проблем, когда с помощью методистов, психологов, творческих учителей в школу активно вносятся современные научные достижения, **можно утверждать, что сегодня практическая наука не парадокс, а реальность**. Она впервые начинает заниматься не «своими» многоучёными проблемами, оставляя практике решение проблем практических (самых трудных!), а проблемами реальной школы и детей, строить научные обобщения, исходя из конкретной ситуации и конкретных запросов педагогов и родителей, **переводить научные проблемы из теоретических в управленческие знания и практику**.

Вот такую научность — чуткую к реальным процессам практики образования, способную помогать в рефлексии деятельности школы, и надо понемногу создавать, культивировать в школе (в районе, в регионе), начиная с августовских конференций.

Офицеры русской дореволюционной армии иронически называли штабных офицеров «моментами», поскольку те всё время требовали в стратегическом, оперативном и тактическом искусстве выбирать «правильный момент», «исходить из момента». И это — выбор времени в качестве основы планирования, — с нашей точки зрения, становится сегодня фундаментальным основанием не только военной, но и общей управленческо-организационной культуры. **На чуткости к ситуации и образовательному процессу и строится рефлексивная практика**. Без умения строить научные обобщения невозможно эффективно провести августовскую конференцию.

## Формы проведения августовских конференций

Считаю, что перед началом нового учебного года необходимо проводить именно конференции, а не совещания. Разница достаточно большая.

Конференция — форма **общей работы**, в рамках которой выясняются и аргументированно отстаиваются точки зрения, мнения, позиции всех ключевых субъектов образования школы (региональной системы). Конференция не только предполагает серьёзную проблемную дискуссию, но и основывается на ней. Она предполагает и организацию работы по группам. Очень важен первоначальный латинский смысл слова «конференция» — **«сносить в одно общее место»**.

Совещание — более техническая форма выяснения мнений по почти решённому и принятому в качестве обязательного для всех вопросу. Это административная форма, когда ру-

ководитель приглашает подчинённых и экспертов, чтобы посоветоваться. Конференция не отвергает совещаний как частный элемент. А вот в рамках совещания провести конференцию вряд ли возможно. Вообще конференция более ёмкое понятие, она позволяет экспериментировать с различными формами, опробовать каждый год новые варианты, форматы, модели.

Самая перспективная для нас модель — **рефлексивно-организованная конференция**. В прессе нередко сообщения о том, что конференция проводится в форме организационно-деятельностной игры (ОДИ). Да, ОДИ — самая мощная сегодня форма коллективной работы по постановке и решению проблем. Но давайте учитывать, что для проведения реальной, а не искорёженной и маломощной ОДИ требуется привлечь специалистов — методологов, игротехников. Вне этого обеспечения профессионалами высокого уровня ОДИ попросту невозможна. Но отдельные её элементы могут быть вполне эффективно использованы на конференции.

Во-первых, большой эффект даёт распределение участников по группам, которые затем расходятся для отдельной работы и на общем пленарном заседании докладывают её результаты. Организационно-деятельностный смысл работы конференции определяется оргпроектном групп, когда набор групп обозначает необходимые позиции для реализации общей задачи.

Во-вторых, на конференции должен быть квалифицированный ведущий, реализующий её замысел и сообразующийся с ситуацией в процессе работы. Сама конференция при этом для наибольшей эффективности должна быть организована проектным образом, т.е. проходить три этапа: замысел — реализация — рефлексия (оформление результатов). Этап рефлексии очень важен. Реальность сделанного такова, какой она представлена в рефлексии (оформлении итогов).

В-третьих, очень важно организовать пространство управляемой дискуссии, чтобы в максимальной степени выявить содержание и сформулировать главные противоречия. При этом августовская конференция **не должна превращаться исключительно в обмен мнениями**. Чтобы не превратить её в говорильню, следует чётко определить границы обсуждения: **постановка проблемы, поиск решений, постановка задач**.

В-четвёртых, необходимо стремиться к тому, чтобы по одному и тому же вопросу были представлены разные мнения, точки зрения. Разнообразие позиций — это, как уже говорилось общественный капитал и школы, и системы образования, его надо культивировать, всячески беречь.

Развёртывание содержания конференции может идти по нескольким схемам. Предлагаю взять за основу две базовые и, соответственно — два варианта проведения августовской конференции.

Первая схема — программирование. Её примерные этапы: анализ ситуации, выдвижение проектных инициатив, постановка проблемы, целеполагание, постановка задач и определение плана работы.

Вторая схема — рефлексия: анализ ситуации, исследование реализации программы в прошлом году (или в прошлые годы), вычленение наиболее успешных средств организации образовательной деятельности.

В реальной практике эти схемы смешаны, но всё-таки важно, чтобы одна из них (может, и принципиально иная, но — одна) была ведущей.

## Примерные сценарии августовских конференций

Реальный сценарий можно разработать только под конкретную школу, район, регион и их ситуацию. Невозможно организовать «абстрактную» деятельность, да она и не принесёт пользы. Именно поэтому я и предваряю примерные сценарии описанием ключевых позиций нарождающейся новой российской школы. В каждой школе (городе, регионе) для проведения конференции на современном уровне необходимо привлекать талантливых, инициатив-

ных людей, которые готовы учиться работать в рефлексивной практике образования и использовать современную управленческую и оргдеятельностную культуру.

Предлагаю три примерных сценария на темы:

1. Возможна ли лично-ориентированная педагогика?
2. Определение социально-культурного заказа школе.
3. Как школа будет строить себя (хозрасчётная деятельность)?

Эти темы, с одной стороны, отражают наиболее важные для жизни образовательного сообщества противоречия. С другой — очень важно, что для более тщательной проработки этих тем можно использовать материалы журнала «Народное образование».

### **Сценарий первый: Что такое лично-ориентированная педагогика?**

Это понятие стало сегодня очень популярным. Однако в большинстве случаев оно сводится лишь к декларации — к пожеланию работать в образовании с каждым школьником и лично. Но ясной технологической основы у лично-ориентированной педагогики нет. Неясно, чем лично-ориентированная педагогика отличается от индивидуального подхода?

На конференции можно провести дискуссию на эту тему, проанализировать работу школы в прошлые годы, разработать планирование на ближайшие учебные годы с позиции лично-ориентированной педагогики.

Возможно распределить участников конференции на такие группы:

1. Учащиеся и родители.
2. Учителя-предметники.
3. Психологи и педагоги, которые готовы работать в области педагогической антропологии.
4. Учителя, желающие и готовые технологически строить свою работу на принципах лично-ориентированной педагогики.
5. Представители необразовательной сферы — заказчики образования.

Этот организационный проект отражает пять позиций по отношению к проблеме лично-ориентированной педагогики как практической технологии.

4-я группа должна представить на всеобщее обсуждение свои инициативы и проекты: как можно, не снижая в целом образовательного уровня, реализовать лично-ориентированную педагогiku. Остальные группы должны дать экспертную оценку инициативам 4-й группы, а также представить свои идеи развития лично-ориентированной педагогики.

При таком построении **может получиться не только содержательно насыщенная дискуссия, но и намечен и первично проработан стратегический проект.** В экспертизе и первичной проработке и оценке его реалистичности и может состоять проблемная часть августовской конференции. Конференция при этом может быть проведена как по 1-й, так и по 2-й схеме.

Для ведущего очень важно хорошо подготовиться: не только предварительно изучить инициативы 4-й группы, но и максимально хорошо разобраться в проблеме теоретически. В частности, научиться различать принципиально разные понятия: личность, персона, ипостась, индивид, индивидуальность, особа, самость, субъект, Я. Все эти термины необходимы для разработки представлений о личности в образовании.

### **Сценарий второй: Определение социально-культурного заказа школе**

Основной смысл реализации этого сценария в том, чтобы выяснить ожидания и мнения всех заинтересованных в образовании детей и в ходе обсуждения определить реальный социально-культурный заказ на образование. Здесь очень важно различать социальный заказ (привычный термин) и **социально-культурный заказ.**

Дело в том, что нередко заказ понимается исключительно как внешние требования «потребителей» школьного образования: родителей, детей, представителей местного хозяйства и

бизнеса. Эти внешние требования и понимают часто как «социальный заказ»: вот что от нас хотят, вот что требует сегодня социум. Поэтому наше дело зафиксировать эти требования и добросовестно их выполнять.

Но такой «в чистом виде» социальный заказ крайне конъюнктурен — **он отражает лишь сегодняшние реалии и не учитывает требования к выпускникам школ, которые будут актуальны лет через 10–15.** При определении социокультурного заказа необходимо опираться на культуру как фундаментальную основу мышления и деятельности, которая выработывалась веками.

Возможен такой организационный проект групп:

Первая (штаб) разрабатывает стратегию школы на пять-семь лет.

Вторая проводит анализ эффективности работы школы за прошедшие пять-семь лет (привлекаются выпускники, педагоги, родители).

Третья определяет, какое образование нужно хозяйству и промышленности.

Четвёртая исследует, какое образование необходимо для местного развития.

Пятая группа определяет, каково сегодня образование мирового уровня (информация, анализ).

В шестую группу входят эксперты.

Основное содержание конференции при таком сценарии — **согласовать социально-культурный заказ и не утратить собственную педагогическую позицию.**

Группы 1-я и 2-я, с одной стороны, и группы 3-я, 4-я, 5-я — с другой высказывают противоречивые представления о «конечном продукте» школы, о том, что надо понимать под социально-культурном заказом в наши дни и в этом городе (регионе). Участники 6-й группы оценивают содержание дискуссии в целом, дают экспертные заключения и замечания по частным суждениям и по итогам дискуссии.

На конференции будет дан глубокий анализ ситуации и осмыслен **опыт согласования образовательной и внеобразовательной позиции школы.**

### **Как школа будет строить себя?**

Эта тема и сценарий актуальны для школы, которая решит **реализовывать собственную программу образовательной деятельности.** Такая программа во многом определяется тем, на каких основаниях и с кем собирается сотрудничать школа, какую партнёрскую коалицию выстраивать вокруг себя.

Организационный проект может состоять из 6 групп:

Первая проектирует, как школа должна приспосабливаться к социуму.

Вторая определяет способы влияния на социум.

Третья разрабатывает способы превращения образования в решающий фактор развития территории (локального развития).

Четвёртая разрабатывает стратегию и программу.

Пятая планирует хозрасчётную деятельность.

Шестая анализирует опыт школ, которые успешно строят себя.

4-я группа — «сборочная», поскольку она должна исследовать содержание обсуждения на конференции и переводить его в форму стратегии и программы, или, по крайней мере, главных идей стратегии и программы.

Группы 1-я, 2-я, 3-я являются «противоречивыми» и должны представлять разные позиции по отношению к роли и месту школы в социуме.

Группа шестая задаёт реально существующие образцы и важна для выявления отношения к ним педагогов и общественности. Эффективность конференции весьма усилит участие в ней представителей из других школ (города или района).

Пятая группа работает над определением механизмов максимальной хозяйственной и финансовой самостоятельности школы. От успешной деятельности этой группы во многом зависит уверенность педагогов в правильности стратегии и программы школы.

Программное движение школы к самостроительству, самостоятельности напрямую за-

висит от того, как коллектив сумеет проанализировать и организовать первые три позиции. Нельзя только приспособливаться и «вписываться» в социум, но вместе с тем нелепо и противостоять социуму по пустякам. Некая «закрытость» и «открытость» окружающей среде должны сосуществовать. Главное — чётко определять свою педагогическую позицию и культурную миссию и ни в коем случае не снижать общий образовательный уровень школы.

Задача руководителя конференции — **определять в ходе дискуссии наиболее продуктивный тип сотрудничества** и показывать образовательному сообществу реальные возможности и практические шаги для развития школы.

## **Новая российская школа**

Мы живём и работаем в крайне интересное время, поскольку именно сейчас реально определяется, какой станет новая российская школа. Советская школа была выдающимся явлением мирового образования. Старая дореволюционная российская школа даёт драгоценный запас традиций и постановки образования. Последние десять лет, несмотря на преимущественно вредные действия по отношению к школе и вопреки тому, что она оказалась брошенной на произвол дикого рынка, — позволили оформиться многим новым направлениям развития российского образования. Советскую школу невозможно и не нужно возвращать. Надо задать уровень выше её — **строить новую российскую школу**. А в ней, как системе важнейшими элементами станут, убеждён, **правильная организация управления и превращение практики образования в рефлексивную**.

От того, как будет осуществлено проектирование, подготовка и проведение августовской конференции в вашей школе (районе, городе) во многом зависит, появится ли у России в ближайшие годы отечественная школа как система, появится ли новая российская школа.