

Директорский учебный год начинается задолго до первого сентября

Размышления перед августовским педсоветом

Ирина Щербо, — директор 1071-й московской школы, заслуженный учитель РФ, кандидат педагогических наук

Казалось бы: ничего нет проще, чем провести августовский педсовет — самое традиционное, самое привычное событие в любой школе. Но провести его легко, если подходить к нему формально. А если учесть его значимость в жизни педагогического коллектива, то августовский педсовет — это своеобразный ежегодный экзамен для директора школы.

О том, как лучше подготовиться к нему, — предлагаемая вам статья.

Наконец-то экзамены, выпускной вечер и всё, связанное с окончанием учебного года, — позади! Ухожу в отпуск и с тревогой думаю о том, что на восстановление не хватит времени. А тут ещё никогда не удаётся уйти в назначенный срок. Да и на работу разве выходят директора по приказу? У каждого неделю отнимают директорские дела. А если и удаётся уйти в отпуск вовремя, то проблемы школы, заботы о её завтрашнем дне, как метастазы, уже через две недели незаметно начинают пробиваться через налёт летней деловой беспечности. Под предлогом наведения порядка ты уже с удовольствием перебираешь бумаги, читаешь то, что было отложено до лучших времён, которые в том учебном году так и не наступили. Сердишься на себя за то, что ложка, которая дорога к обеду, так надолго отложена, что так и не прочитал отложенную книгу, статью с очень полезной идеей, а значит, не реализовал её тогда, когда это было уместно.

Но в нашей работе есть одна непреходящая прелесть: её цикличность. Будущее всегда готово вобрать в себя то, до чего не дошли руки в прошлом.

Мой новый учебный год начинается с конца июля. Впереди — три самые благодатные недели: возможность спокойно сосредоточиться над планами будущего. Ты не скован ни тучкой дел, ни сроками. Конечно же, план работы школы уже в апреле-июне скроен, зреет в многотомной папке. Мы прописали в нём всё, что надо, а вот душу ещё не сумели вдохнуть. Сейчас как раз время для того, чтобы сосредоточиться на том, что хочется, что видится, о чём мечтается. Всё кажется возможным, реальным, увлекающим всех. В общем — сплошной полёт фантазии. Но без этого можно ли продумывать стратегию? В эти дни я готова ввести в учебный план в качестве школьного компонента урок по развитию фантазии. О, как созидательна она, как много положительной энергии рождает! Ребёнок с пробуждённым миром грёз вырастает с видением вариантов своего будущего, а это одно из существенных качеств творческого человека, всегда интересного для окружающих, ведущего за собой людей.

Роберт Уотермен, один из популярнейших теоретиков менеджмента, в своей работе «Фактор обновления» высказал мысль о том, что в современном деловом мире более чем в какие-либо исторические эпохи самым значимым и постоянным фактором являются перемены. Российское пространство сегодня стало самой показательной территорией для этой аксиомы. В этом — и тревога, и прелесть нашего времени.

Август наполнен ожиданием сентябрьских перемен до краёв. И не только у директора.

Дети начинают с сентября новую жизнь. Один тайным голосом даёт себе слово, что в этом году у него всё получится и он легко заговорит на иностранном языке. Другой живёт надеждой, что из диктантов исчезнут такие нелепые, когда их найдёт и подчеркнёт учитель, ошибки. Вся жизнь — с чистого листа новой тетради! Придут успех, признание, уверенность в себе. Раз и навсегда уйдут занозой сидящие где-то глубоко тревоги.

А родители надеются, что их ребёнок наконец-то повзрослел и с ним будет легче найти общий язык.

И учитель ждёт перемен. Может, в этом учебном году его достоинство не будет зажато постоянно в фигуру из трёх пальцев в кармане пиджака и он распрямит свою статью. Появится время на профессиональный, а не поточный подход к двадцати шести — тридцати учебным часам в неделю, что наконец-то он сможет дать лучший в своей жизни урок. Ведь каждый урок — премьера. Только сценическая игра — это мастерство лицедейства, а драматургия урока держится огнём собственной души, верой в то, что ты несёшь детям самое необходимое. Как выдержать планку при таких зарплатах, при таких нагрузках, при такой скрытой от глаз высших инстанций вакансии?

А директор мечтает в эти августовско-предсентябрьские дни о том, как бы сделать всё возможное для создания оптимального варианта будущего школы, не дать втянуть себя и коллектив в водоворот неудач. Управлять — значит вести других к успеху. Это не цитата, а аксиома руководителя.

Но для этого надо, чтобы другие захотели пойти за вами. *Перед директором стоит многогранная задача включить коллектив в осмысление идеи, объединить вокруг неё. Вот что должно состояться на августовском педсовете. Он всегда — стратегический.*

Но как объединить в школьном зале души, помыслы тех, для кого августовский педсовет — будничное, привычное событие? На котором (и это известно заранее), как уже не первый год, будет звучать доклад с анализом работы школы в прошлом учебном году, задачи нового года, основные аспекты общешкольного плана работы, который здесь же и будет утверждён почти без обсуждения, так как уже все устанут.

Августовский педсовет... Нет ничего более традиционного, заранее predetermined и поэтому... сложного для руководителя! Его формальная цель — придать «легитимность» плану работы школы на новый учебный год. А неформальная? Та, над которой ты мучился всё лето, обдумывая содержание этого самого звёздного педсовета, цель которого — увлечь учителей новой задачей, зажечь их, пробудить активность, дать энергетический импульс на перспективу.

Всё лето директор школы озабочен, как ему кажется, подготовкой к этому педсовету, *а на самом деле он думает о стратегии развития школы.* Сколько лет его школе — пять, десять, восемьдесят? Сколько педсоветов прошло в этих стенах? Что нового услышат учителя в пятый, десятый, восьмидесятый раз? Как поднять озабоченный житейскими проблемами народ на служение идее? Призыв к чему может вновь, как чистая родниковая вода, вдохнуть в коллектив жизненную силу, энергию творчества, созидания? Есть, правда, скорый механизм получения результата в одночасье: приказ. Авторитаризм и работа по предписанному распоряжению в коллективе, где творческое начало составляет суть самой профессии, выжимает все соки, *но никогда не рождает полёта, новых идей.* «Не упорствуй! Без конца жать апельсин — пойдёт горечь», — подсказывает нам теоретик менеджмента Б.Грасиан.

Эти две-три августовские недели — моё время на озарение. Время напряжённейшей внутренней работы, поиска ответов на многие вопросы, в том числе и на такой: «Кто ты?» Ведь даже гора может родить мышь...

Именно здесь нужна компетентность, которая поможет объединить миссию школы, философию, принципы, приоритет ценностей, которые выльются в концепцию, придадут индивидуальность учебному учреждению, определяют его Собственное Имя.

Но и это не самоцель, а всего лишь механизм создания коллектива единомышленников, людей «одной крови», объединённых «под идею». Однако полёт директорских мечтаний, фантазий «заземляется» многими факторами жизни — менталитетом российского общества, условиями времени, местом расположения школы, её социальным окружением. Не один прекрасно сложенный во внутреннем видении управленца гипотетический «храм образования» рушился под натиском безжалостной реальности... Ведь ещё К.Д. Ушинский — вон когда писал: «... жизнь легко опрокидывает школу... Её неустойчивость — в её зависимости от власти, в поступательном движении за изменением базисного характера общественных отношений. Она вроде бы всегда догоняет, модернизируется под что-то, не свободна в выборе пути. Этому состоянию присущи и собственные диалектические противоречия: консерватизм

функционирования и реформизм развития, как одно из условий свершения её миссии».

Всегда ли на августовском педсовете должно звучать нечто новое? Традиция — тоже ведь непреходящая ценность. Традиция — это стабильность: каждый знает, что делать, он уже мастер, его не надо учить. Но все мы понимаем, что стабильное функционирование со временем приводит к застою, в котором буйным цветом начинают прорастать самодостаточность, отставание от дня сегодняшнего и тем более — грядущего.

Нет ничего страшнее деятельного невежества, особенно в школе. Бездарный роман можно отбросить, пошлую газетную статью скомкать, низкопробную телепередачу переключить. А вот невежественную школу не закроешь. Окружающее её общество приковано к ней судьбой, оно ей изначально доверяет. Школа воспринимается родителями и детьми не по определённым учителям, не по частям, не по крупицам, а во всей её целостности, полноте, которую определяют руководитель и его команда.

Команда — это люди, принявшие идею, готовые к жертвенности ради её воплощения. Бывает, что тот, кто вчера был с вами рядом, сегодня в лучшем случае будет стоять в стороне, а в худшем — мешать вам своей пассивностью, равнодушием, потухшим взором, опущенной головой. И это не ЧП, это нормальный управленческий процесс формирования команды, которая, увы, не вечна...

Руководитель — некий заложник: в нём видят лицо, ответственное за всё — за непопулярную политику правительства, за бессилие государства. А ведь главное качество руководителя — созидатель. Но реализовать свои идеи он может всё-таки только с помощью усилий других людей, причём лишь тогда, когда они захотят и научатся работать в полную силу своих возможностей. *В любом деле очень важны доверие руководителю, уважение к нему. И тем не менее одного авторитета недостаточно. Наша задача — так преподнести идею, так продумать её значимость для каждого, чтобы было понятно: она «спущена» не из официальных документов, а рождена потребностью школы, она — условие решения проблем каждого работающего в этих стенах.* И об этом пойдёт речь на августовском педсовете.

Какое напряжение несёт поиск одной только формы его проведения...

Повторю: *трудности и особенности именно августовского педсовета — в его традиционности, в предсказуемости его повестки, что чревато однообразием.* Трудность и в том, что необходимо включить коллектив в работу после большого перерыва — летнего отпуска, тщательно продумать объём обсуждаемых проблем. Ведь на этом педсовете даётся анализ работы школы за предыдущий год, ставятся цели, определяются задачи коллектива в новом учебном, учителя знакомятся с планом работы на будущий год, знакомятся с вновь пришедшими коллегами. А кроме того, в разделе «Разное» надо ознакомить людей с приказами на 1 сентября — о распределении нагрузки, о закреплении кабинетов, о сроках сдачи планов, о программе праздника «День знаний» и т.д.

Для меня трудность и особенность августовского педсовета — в многофакторности его содержания, выходящего за узкие тематические рамки. Эту особенность стараюсь использовать для презентации интересных направлений работы учителей, для распространения опыта, хотя бы в назывном порядке. Главное — не превратить этот разговор в калейдоскоп «надёрганных» идей, а скрепить всё представленное единой целевой установкой.

Чувствуете: в моём воображении педсовет с каждой минутой «тяжелеет». Как его разгрузить? Как превратить в яркое событие, несущее значительный энергетический потенциал? Есть в этом и чисто технологическая трудность. Несмотря на традиционность, *коллектив ждёт именно этого педсовета, ждёт оценки своей деятельности.* Не каждая наша профессиональная встреча несёт для учителей возможность услышать своё имя. А августовский — должен произнести его! Ведь за год каждым что-то наработано, каждый где-то «засветился».

Уверена: важно не просто упоминание типа: «учителя методического объединения математиков...» или «филологи школы...». *От директора и его заместителей ждут звучания имени с оценкой сделанного, а не списочного состава отличившихся сотрудников.* Поэтому педсовет снова и снова «раздувается». Доклад по итогам становится хотя и содержательным,

но огромным, задачи нового учебного года уже проговариваются в темпе, принимаются формально — на обсуждение не хватает ни сил, ни внимания...

Темп педсовета убыстряется, а директору нужно время на решение главной задачи — увлечь коллектив новой идеей, которая отражена в плане работы на новый учебный год. Но с чувством выполненного долга учителя (имя своё услышали, их труд оценили), не вдумываясь, утверждают план, как говорят в Белоруссии, «одногласно». Включения коллектива в новый этап деятельности, на которое так рассчитывал директор, не происходит...

Так как же провести этот, столь значимый педсовет? Как сказать спасибо многим, сохранив время? Вот, на мой взгляд, несколько приёмов, помогающих пройти между Сциллой и Харибдой.

- Перед августовским педсоветом провожу оперативные производственные совещания, на которых обсуждаем все текущие вопросы (с повестки дня педсовета они тем самым уже сняты).

- Использую систему информационного сопровождения педсовета. Это — стенды, обобщающие достижения, наработки учителей, значимые события в жизни школы в прошлом учебном году.

- Готовим копилку педагогического опыта с яркими заголовками, несущими в себе и оценку деятельности учителя; сборники педагогических материалов, разработанных уроков, праздников, научно-методических исследований учителей школы, грамоты, дипломы.

Всё это благодарственное море информации обобщает педсовет, не отнимая времени: в докладе можно лишь сослаться на эту информацию. Можно подготовить ёмкий приказ по школе, который прозвучал бы, как резюме представленному опыту. Очень полезно показать видеоклип о работе коллектива в истекшем году.

Можно, конечно, провести педсовет по итогам работы школы и в июне. Сказать всем спасибо, подвести итоги, дать некую установку на проблемы будущего. Тогда в августе сосредоточить внимание лишь на новых задачах школы.

Прекрасной идеей поделилась со мной директор 1304-й московской школы Тамара Романовна Ямщикова. 31-го мая они проводят праздник Теффи в школе. Благодарят коллектив за работу, определяют финалистов по двенадцати номинациям, дарят подарки, организуют сладкий стол и обязательно на десерт — мороженое. Смысл этого праздника — снять напряжение, сплотить усилия учителей перед экзаменационной сессией и, конечно же, тематически разгрузить августовский педсовет.

А вот директор ивановской гимназии Людмила Васильевна Туркина проводит этот педсовет в форме марафона — он длится два-три дня. В первый день проходят малые педсоветы по модулям. Их варианты различны, соответствуют организационной структуре школы. Скажем, малые педсоветы посвящаются начальной, средней школе, системе дополнительного образования. Или общеобразовательным, гимназическим, лицейским профильным классам. Возможен и такой вариант: свои проблемы обсуждают методические объединения, лаборатории, предметные секции.

Во второй день подводятся итоги воспитательной деятельности школы. Здесь герои — классные руководители, педагоги дополнительного образования, воспитатели, социальные педагоги, специалисты системы сопровождения ребёнка.

В третий день проводится общий педсовет, определяющий задачи нового учебного года.

У этой формы есть свои плюсы и минусы. Положительно отсутствие явной перегруженности повестки педсовета, повышенный интерес к происходящему в связи с адресностью подведения итогов; возможность всем персонально сказать спасибо, что является важным мотивационным аспектом, вовлечь людей в дальнейшую добровольную, более трудную работу. Плюсом, безусловно, можно считать и возможность представить многообразие форм общения: «круглые столы», мониторинговые исследования, деловые игры, педагогические мастерские, презентации — всё это повышает активность участников августовского педсовета.

В нашей школе также практикуются малые педсоветы, эффективность которых обу-

словлена работой небольших групп. Используем несколько приёмов. «Групповая динамика»: *один вопрос — один ответ*. Каждый член мониторингового исследования на поставленный вопрос даёт ответ, записав его на листке. Если есть желание высказать несколько вариантов ответов, их тоже необходимо отразить. Предложенные ответы вывешиваются на стенде, группируются и ранжируются. Этот приём целесообразно использовать молодому или вновь назначенному директору для знакомства с коллективом, для выявления значимой для коллектива задачи. Так можно увидеть и команду, готовую к заинтересованной работе по проблеме.

Ещё приём: «Профессиональная дорожка». Каждый присутствующий даёт своё предложение, как лучше решить актуальную или «западающую» проблему. Ведущий фиксирует предложения на доске, затем выстраивает логическую линию деятельности из предложенных значимых вариантов.

«Паучок». Ставится проблема. Участникам педсовета предлагается в своих блокнотах записать её в центре страницы, а далее они должны в назывном порядке прописать своё представление о ней. В ходе обсуждения записи дополняются, получается своего рода «паучок», который аккумулирует все предложения. Учитель всегда может вернуться к своим лаконичным записям, осмыслить, каким объёмом информации по заданному вопросу он владеет, что нового узнал от коллег, что для него — знания, а что узнавание (т.е. слышал, но не овладел, не ввёл в свой педагогический инструментарий).

Вот как это выглядит:



Шкала проблем. Цель: выявить приоритетные задачи первой четверти (или всего учебного года) усилиями коллектива, учитывая по субъективной оценке личностные проблемы каждого. Оборудование: полоски бумаги одинакового размера. На доске напишите пять-семь наиболее сложных для вашего коллектива позиций деятельности. Каждый присутствующий выбирает наиболее для себя актуальную. На своей полоске бумаги он пишет номер выделенной проблемы. Ведущий прикрепляет эти полоски в соответствии с заявленной позицией. Так визуально определяется общая задача. Можно предложить небольшую анкету такого содержания:

Уважаемые коллеги!

Просим из предложенного Вам списка педагогических проблем выбрать самую для Вас сложнорешаемую, указав на полоске бумаги её номер.

1. Организация учебного процесса.
2. Разработка с детьми и завершение творческой учебной инициативы.
3. Эффективное взаимодействие с семьёй.
4. Организация внеурочной деятельности школьников.
5. Работа с детьми группы риска.
6. Содержание учебного материала в лицейских, гимназических классах.
7. Самообразование, научно-методическая работа.

Августовский педсовет мы используем сегодня не только для принятия коллегиального решения, но и как возможность обучать учителей, повышать их профессиональный уровень путём обобщения и распространения опыта. Используя педсовет как обучающую форму воздействия на коллектив, стараюсь строить его по законам дидактики, а значит, часть работы отдаётся рефлексии.

Заполнение предложенной таблицы до и после обсуждения проблемы — один из вариантов рефлексии. Этот приём наглядно убеждает педагога, что на профессиональном поле всегда есть участок «целины». А это уже — направление самообразования.

Вот схема, по которой проходит работа: 1) знаю; 2) узнал; 3) хочу узнать.

Очень важный аспект — оценка работы нашего педсовета. Главное в ней — обратная связь, выраженная каждым учителем, а не общее мнение: «Хороший (или плохой) педсовет».

Вот один из приёмов. По окончании основной работы предложите коллегам окончить любую фразу по их выбору:

1. Самым интересным было:...
2. Я всё время думал, ...
3. Если бы я знал, что ...
4. Я бы сделала...
5. У меня всё время вертится в голове...
6. Мне понравилось...
7. Вы упустили главное...

Вы услышали полярность позиций, взглядов коллектива. Даже отписки показывают отношение к проблеме. Вы почувствовали: удалось зажечь людей или нет, услышали голоса даже очень замкнутых или неуверенных в себе педагогов, у которых «всё время вертится в голове идея...» Возможно, встретились и с оппозицией: «Вы упустили главное...» *Все эти мнения крайне важно знать управленцу для разработки стратегии развития образовательного учреждения.*

Рискуно дать несколько советов начинающему директору.

Не начинайте августовский педсовет, если не знаете, куда он выведет, точно просчитайте, чего вы хотите получить в результате его работы.

Вы чувствуете проигрыш, теряете управление обсуждением: неформальный лидер консолидирует вокруг себя часть коллектива, другая его часть — в нерешительности. За этим может последовать фаза кризиса работы педсовета. В этом случае лучше не принимать необходимого решения. Дайте «выйти пару», а принятие решения перенести на следующий педсовет, к которому вы постараетесь усилить свои аргументы.

Ваше собрание превращается в разговор ни о чём, выступающие ушли от темы. Будьте чутки: найдите в этом эмоциональном потоке паузу, верните разговор в нужное русло — начните снова «от печки», обратите внимание на регламент. Не педалируйте эмоции и голос, не упрекайте учителей, — примите это «отключение» либо как желание передышки, либо... результат своего неумелого руководства. Используйте эту ситуацию для сближения позиций, покажите, что вы с аудиторией люди «одной крови» и понимаете состояние коллег.

На августовском педсовете (как и на любом другом) может возникнуть конфликт. Не пытайтесь погасить его. Беззубый педсовет — это формальный акт, он никого не может пробудить, зажечь, увлечь. Поблагодарите обе стороны за оживлённое обсуждение столь важного вопроса. А то, что он важен, все видели по эмоциям, которые столь энергично выплеснулись. Найдите рациональное зерно в выступлениях и одной, и другой стороны, предложите тем, кто не принял ни ту, ни другую позицию, оппонировать или предложить альтернативу. Когда идёт трудный разговор, можно провести блиц-опрос мнений по решаемой проблеме, выяснить степень её понимания. Полезно прислушаться к мнению «засланных казачков» и спросить «аксакалов».

Постарайтесь никогда не становиться в позицию обороны. Это слабая позиция. Если чувствуете, что почва уходит из-под ног, и вы начинаете разжёвывать проводимую вами идею, окружающие воспринимают это, как защиту. Лучше откажитесь от своей формулировки,

подчеркните, что все — вы и коллектив, в том числе — не готовы к принятию решения. Не созрели. Стоит ещё раз взвесить все «за» и «против», перечислите их. Интонацией подчеркните, что «за» — сущностнее, перспективнее. Не скрывайте, что новые решения осложняют работу, что за это всё равно не заплатят больше, но напомните: *есть более дорогостоящие ценности — признание, уважение, авторитет, и завтрашний день, будущее школы и каждого учителя зиждется на них.* Успешные всегда должны усложнять свой труд, так как они инициаторы движения вперёд. Разделите тревогу коллектива: вы — один из его членов, и все тяготы будете делить с учителями. Обсуждение проблемы отложите на ближайшее будущее, продумайте новые аргументы, те тормозные факторы, которые нельзя не учитывать.

Специалист в области управления человеческими ресурсами Ч. Диксон считает, что «поражение становится синонимом провала только тогда, когда мы это позволяем». В жизни надо уметь терпеть и поражения. Но на провал руководитель не имеет права. Иначе — честнее подать в отставку.

...Кончается лето. Педсовет созрел. Теперь идею надо передать команде, которая будет работать с вами плечом к плечу. Работа с командой начинается с аргументации проблемы, убеждения. Методы убеждения хорошо описаны в управленческой литературе. Вот некоторые из них. «Фундаментальный». Он заключается в вашей готовности обосновать фактами, аргументами, цифрами актуальность и неоспоримость ваших выводов. Метод «извлечения выводов» построен на логической обоснованности доказательства того, что наметившаяся проблема становится для вашего образовательного учреждения закономерностью со знаком «минус». «Выявление противоречий» — приём, когда вы слушаете анализ обсуждаемой ситуации, проделанный командой, и вступаете в диалог с контраргументами. Метод «бумеранга» хорош в командном обсуждении проблемы. Вы начинаете с критической оценки своей деятельности, подсмеиваясь над собой, покайтесь. Такой приём сразу же обнаруживает ваших единомышленников. А затем уже идёт поиск не форм защиты, а конструктивных решений.

Команда прониклась проблемой — надо искать решения. И у вас они готовы. Лето потрачено не зря.

Москва