наука управлять / атмосфера поиска

Как создать в школе творческий коллектив?

**Однажды, работая в составе экспертных групп по аттестации руководящих и педагогических работников, я при анализе урока аттестуемого учителя обратил внимание на листок, который лежал под стеклом на письменном столе. Там было записано десять заповедей творческой личности.**

Сергей Курганский

***К.П.Н.,***

*доцент кафедры естественно-математического образования Института развития образования ХМАО-Югры*

озволю себе привести их;

1. Будь хозяином своей судьбы.
2. Будь успешным, стремись к тому, что ты любишь.

3. Внеси свой конструктивный вклад в общее
дело.

1. Строй свои отношения с людьми на доверии.
2. Развивай свои творческие способности.
3. Будь целеустремленным.
4. Заботься о своем здоровье.
5. Не теряй веру в себя.
6. Старайся мыслить позитивно.

10. Сочетай материальное благополучие с духов­
ным удовлетворением.

Я спросил учительницу: «Скажите, пожалуйста, почему этот листок лежит у вас на столе?»

Она, нисколько не смущаясь, ответила: «Для того чтобы в своей работе придерживаться этих запо­ведей. Они для меня служат ориентиром, маяком в профессиональной деятельности. Учитель - профес­сия творческая, ищущая. Без настойчивого и повсед­невного поиска, без инициативы и выдумки в каж­дой педагогической ситуации невозможно решить задачи, поставленные перед современной школой. В нашем образовательном учреждении создана ат­мосфера творчества. Наш директор поощряет и под­держивает творчески работающих педагогов».

Мне, как управленцу с многолетним опытом, это очень понравилось и побудило взглянуть на содер-

жание и методы работы с учителями по созданию в школе атмосферы совместного творческого поис­ка, сотрудничества и добрых человеческих отноше­ний.

Что такое педагогическое творчество?

Творчество - это исследование. Человек иссле­дует, а это значит, что он наблюдает и познает окру-жающий нас мир.

Профессия педагога с успехом может быть зане­сена в разряд творческих. Каждый учитель вправе претендовать на индивидуальный педагогический почерк. Поисковая творческая деятельность создает все материальные и духовные ценности. Педагоги­ческий труд нетворческим не бывает и быть не мо­жет, ибо неповторимы обучаемые, обстоятельства, личность самого педагога, и любое педагогическое решение должно исходить из этих всегда нестан­дартных факторов.

Педагогическое творчество, представляя особый феномен, при всей специфике имеет много общего с деятельностью ученого, писателя, артиста. Прежде всего это свобода и самостоятельность учителя в са­моактуализации своих сил и возможностей, пути формирования духовной сферы своей творческой личности, поиск новых форм, методов и средств педагогической деятельности.

Наряду с понятием творчества существует вы­ражение «муки творчества». Творчество - это труд ума и эмоций целостной личности. Труд напря­женный, полный переживаний, не только радост­ных, но и горьких. Первые приносят радость, вто­рые - огорчения, а то и страдания. Потребность в творчестве не всегда совпадает с возможностями. Отсюда и возникают муки творчества. Это особое

напряжение и есть его подлинная основа и дви­жущее начало.

Педагогическая деятельность становится твор­ческой в тех случаях, когда алгоритмическая не дает желаемых результатов. Усвоенные педагогом алгоритмы, приемы и способы нормативной пе­дагогической деятельности включаются в огром­ное количество нестандартных, непредвиденных ситуаций, решение которых требует постоянного «упреждения», внесения изменений, коррекции и регулирования, что побуждает учителя к про­явлению инновационного стиля педагогического мышления.

Педагогическое творчество - это нередко сти­хийная или определенным образом организо­ванная практическая деятельность учителя. Целью творческого поиска является совершенствование учебно-воспитательного процесса, развитие лич­ности учащегося. Хорошо известно, что только тот педагог, который сам обладает ярко выраженной потребностью в творчестве, умеет замечать в каж­дом человеке ростки таланта.

Педагогическое творчество не есть свойство из­бранных. Овладение мастерством - задача каждо­го педагога, и она вполне достижима.

Главное - умение вовлечь учеников в деятель­ность, которая пробуждает радость познания и вызывает стойкую любознательность. Главной це­лью педагогического творчества является развитие творческого потенциала каждого учащегося. Для достижения этой цели необходимо, чтобы каждый педагог стал творческой личностью.

**Основными характеристиками педагогиче­ского творчества** являются умение в доступной форме излагать сложные проблемы, своим пре­подаванием увлечь каждого, направить активную деятельность на творческий поиск знаний: умение наблюдать, анализировать жизнь учащихся, при­чины того или иного поведения, факты и явления, влияющие на их формирование.

Чем отличается творческий учитель от своих коллег?

Он отличается тем, что хорошо знает пути до­стижения цели, постоянно анализирует конкретные факты, в том числе свои собственные ошибки и про­счеты (даже незначительные), стремится на науч­ной основе решать повседневные задачи обучения и воспитания. Его не пугают временные неудачи. Точно так же, как не привлекает «видимость дела», достижение мнимого успеха. Он всегда в творче­ском поиске.

В творчестве заключена привлекательная сторо­на педагогической профессии. Практика показала, что по мере усиления творческой составляющей возрастает интерес учителя к профессии, процесс

становления педагога приобретает личностный смысл и набирает оптимальный темп. Такой чело­век работает с перспективой; он не распыляется на сиюминутные педагогические задачи, которые воз­никают на практике постоянно. Он знает им цену и место. Учитель-исследователь ставит перед собой достаточно сложные психолого-педагогические и методические проблемы, связанные прежде всего с воспитанием творческой личности, подготовкой детей к творческому труду.

Целью творческого поиска педагога является совершенствование учебно-воспитательного про­цесса, развитие личности учащегося. Очень важно, что у творчески работающего учителя нет разрыва между теорией и практикой, налицо их гармония и единство.

Что такое творческая атмосфера в педагогическом коллективе?

Рассматривая процесс творчества, следует обра­тить внимание на формирование творческого кли­мата среди учителей и сам творческий процесс.

Как такой климат создается? Коллективными переживаниями явлений, событий жизни школы, сокращением числа равнодушных. Каждый руко­водитель ОУ желает, чтобы его учителя работали творчески. Зависит это, разумеется, в первую оче­редь от самих педагогов, но немалую, а подчас и решающую роль играет и сама обстановка в обра­зовательном учреждении.

Творческая атмосфера педагогического коллек­тива - это общее дело, интересы, взаимоуважение, ориентация каждого на настроение в целом, уме­ние владеть собой, высокий коэффициент полез­ного проявления собственной личности, полная психологическая совместимость и интеграция. Хотя учитель может выключить себя из неблагоприятной обстановки, используя индивидуальные психоте­рапевтические приемы, создающие определенный рабочий настрой, все же учительский труд более эффективен, когда творческая атмосфера коллек­тива способствует этому.

Первое, что ее определяет, - это состав коллек­тива и психологическая совместимость его членов. Кроме того, должна быть общность творческих по­исков, т.е. постановка проблемы, которая связывает работу предыдущих лет с данным учебным годом и в то же время намечает перспективы развития твор­ческой деятельности всего педагогического коллек­тива и каждого учителя в отдельности.

При работе над единой проблемой в школе воз­никает коллектив учителей-единомышленников, те. людей, думающих об одном, но неодинако­во. Коллектив единомышленников не исключает, а подразумевает наличие дискуссий, альтернативных взглядов, деловых споров, столкновений взглядов и

о

**с; О**

**ш**

**X**

наука управлять / атмосфера поиска

Задача здорового коллектива с творческой атмосферой - признать лидера, а задача лидера - увлечь своими идеями, открытиями коллег по педагогической «кухне».

**о**

**с; о**

***О***

линий; именно в нем исключены амбиции, обиды, стремление за счет «особого мнения» выдвинуться: ведь все заинтересованы в общем деле, и выдви­жение своего предложения, защита личной пози­ции направлены на осуществление общей идеи.

Коллективы, в которых бурлит мысль и учите­ля идут навстречу сложным вопросам обучения и воспитания, не боясь столкновения, не испыты­вают тягостных ссор, мелочных дрязг; они готовы преодолевать затруднения, рождаемые жизнью, подвергать анализу свои неудачи и успехи, чтобы устранить первые, укрепить и развить последние. Та­кие коллективы живут бодро, ин­тересно, весело.

Социологи заметили, что одна из основных причин снижения эф­фективности и качества учитель­ского труда - нездоровая обста­новка в коллективе. Исследования показали, что человек, пережив­ший стрессовую ситуацию, име­ет меньшую производительность труда. Наоборот, она повышается благодаря здоровым взаимоотношениям в семье, хорошему настроению, дружеским отношениям на работе. Последнее особенно важно для учителей. Поэтому этическое правило - доброжелательность среди педагогов - надо сделать основной предпо­сылкой для творческого роста и педагогического коллектива, и личности отдельного учителя.

Еще составным элементом творческой атмосфе­ры является признание лидерства лучших учителей. Творческая атмосфера не самоцель, а средство по­вышения эффективности педагогического труда. Лицо коллектива в большей мере определяется на­личием в нем учителей, которые задают тон, служат вдохновляющим образцом. В любой школе всегда есть те, кто постоянно совершенствуют педагогиче­ское мастерство. Учителя-лидера отличает пораз­ительная самоотдача, постоянная работа над со­бой, стойкость в сложных и конфликтных ситуациях школьной жизни.

Положение лидера в педагогическом коллек­тиве очень трудное: это всегда первопроходчик, он дерзает и пробует, исследует и выбирает еще не апробированные приемы и методы, он всегда в борьбе, ибо оспаривает уже признанное, пусть по­ложительное, но уже несовременное. Это означает, что он опровергает тех, кто этого положительного достиг

Лидер должен преодолевать чью-то инерцию. Он всегда в борьбе с самим собой, поскольку, продол­жая совершенствоваться, опережает себя и иногда вступает в противоречие с тем, за что боролся. От­сюда задача здорового коллектива с творческой

атмосферой - увидеть и признать лидера, а задача лидера - увлечь своими идеями, открытиями кол­лег по педагогической «кухне».

**Кто он, учитель-лидер?**

Учитель-лидер положительно воздействует на
коллектив и своей личностью. Человек в окружаю­
щей его среде находится в сложных отношениях
разнообразных взаимовлияний. Лидер общается
со своими коллегами, делится с ними заботами, но
 если и не делает этого, то его со­
средоточенная энергия, радостное
возбуждение или живая заинтере­
сованность благоприятно влияют
на окружающих.

Универсального образа учителя-лидера не существует. Попытаемся перечислить качества, наиболее часто встречающиеся у такого че­ловека.

**К *физиологическим*** можно отнести такие свойства, как энер-гичность, высокая работоспособ­ность, хорошее здоровье, прият­ная внешность.

***Психологические*** качества проявляются на практике главным образом через характер. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основу. К ним можно отнести независимость, сме­лость, мужество, творчество, созидательность, са­моутверждение, упорство.

Уровень ***интеллектуальных*** качеств у учителя-лидера всегда выше, чем у остальных. Успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные реше­ния. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием высокого уровня ин­теллекта: ума, логики, памяти, интуитивности, ши­роты кругозора, оригинальности, быстроты мыш­ления, образованности, рассудительности, концеп-туальности, энциклопедических познаний, чувства юмора.

***Личностные*** качества в основном приобретают­ся и развиваются при выполнении учителем своих функций: доброжелательность, тактичность, участ­ливость, честность, порядочность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптив­ность, толерантность.

К ***деловым*** качествам учителя-лидера можно отнести организованность, дисциплинированность, надежность, гибкость, обязательность, инициатив­ность, самостоятельность, ответственность, риско­ванность.

Перечень потенциально важных лидерских осо­бенностей не претендует на полноту и может ока­заться практически бесконечным. По этой причине

нельзя создать универсальный образ. В педагогиче­ских коллективах есть учителя с этими качествами, но они не становятся лидерами.

Лучше пять слабых, чем десять хороших

Коллектив педагогов должен быть собран не слу­чайно и сформирован разумно. Его формирование идет не по инструкциям, а по своим собственным законам. Но далеко не всегда можно подобрать идеальный педагогический коллектив.

Коллектив - это больше, чем сумма личностей. Даже если такое произойдет, что в школе соберутся одни мастера педагогического труда, то потребу-

ется огромная работа по их «притирке», тем более сложная, чем ярче творческая индивидуальность каждого. А.С. Макаренко говорил: «Лучше иметь пять слабых воспитателей, объединенных в кол­лектив, воодушевленных одной мыслью, одним принципом, одним стилем и работающих едино, чем десять хороших воспитателей, которые работа­ют все в одиночку, как кто хочет».

Часто оказывается, что в коллективе объединены педагоги с различными ценностными установка­ми и жизненными планами. Коллективный подход развивает и поощряет стремление быть личностью.

Преданность педагогов своему коллективу -один из признаков положительного климата. Ее нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из учителей

лично не решит направить свою энергию на кол­лективные цели. Рост преданности - это показатель зрелости коллектива.

Эмоциональные узы между педагогами укрепля­ются, и они легче достигают совместных целей, при­чем сопричастность вызывает огромное удовлетво­рение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого.

Один из важных аспектов коллективизма - это доброжелательность и взаимоподдержка. Хорошо, когда есть высокая степень взаимной поддержки.

Если между педагогами возникают разногласия, то о них лучше сказать во всеуслышание. Когда важ­ные вопросы остаются невысказанными, климат в коллективе становится оборонительным - учителя скрывают свои взгляды, предпочитая быть удобны­ми, а не естественными.

Чтобы добиться успеха, члены педагогического коллектива должны уметь высказать свое мнение друг о друге, обсуждать разногласия и проблемы без страха показаться смешными и не опасаться мести. Если члены коллектива не желают выражать свои взгляды, то впустую теряется много энергии, усилий и творчества. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а берутся за них.

В каждом педагогическом коллективе всегда на­ходятся учителя, не согласные с мнением большин­ства. Они-то и являются катализаторами творческо­го процесса, те. своим несогласием препятствуют нивелировке разных мнений и суждений. Ведь когда наступает полное единство, это означает, что педагогический коллектив стагнировал.

Противоречия между единством и многооб­разием, совпадением взглядов и педагогическим плюрализмом - наиболее действенное средство становления творческого коллектива. Вот почему всегда следует оставлять учителю место для авто­номии, чтобы он мог проявить свою индивидуаль­ность, творчество.

Каковы **слагаемые успеха по формированию творческого коллектива** в школе?

***Целевое единство и четкость критериев эф­фективности педагогической деятельности.*** Вы­работка совместными усилиями общей концепции (по основным, принципиальным вопросам вос­питания и обучения, с учетом особенностей и воз­можностей школы) является одним из механизмов образования коллектива единомышленников. Це­левое единство педагогов отражает их способность целостного видения школы как системы и перспек­тив ее развития.

Цель должна быть вызовом, а критерии ее до­стижения вполне понятными. Формулировать цели и задачи следует четко, понятно, конкретно, на­глядно, так, чтобы они как можно больше соответ-

о

**е; о**

**Э**

**ш**

**X**

наука управлять / атмосфера поиска

**о**

ствовали индивидуальным интересам педагогов, которые будут участвовать в их выполнении. Особо следует выделить задачи, решение которых требует творческого подхода.

*Психологическое единство.* Важный механизм достижения интеграционного эффекта - психоло­гический климат, в котором учителям хорошо всем вместе и каждому в отдельности.

*Традиции, законы, обычаи.* Они рабо­тают на поддержание здорового морально-психологического климата, делают коллектив креп­ким, дружным и сплоченным.

*Совершенствование методической работы.* Об эффективности можно судить по степени соот­ветствия результатов целям, а также по тем усилиям (время, средства, организационные формы мето­дической работы и т.д.), которые затрачены. Став­ка на повышение общей, общепедагогической и научно-методической культуры учителя полностью себя оправдает.

***Коллегиальность.*** Педагоги могут подсказать много ценного. Когда советуешься с ними, то тем самым укрепляется содружество. Манипулирова­ние подрывает возможность создать творческий коллектив.

*Поощрение открытости и искренности.* Легче переубедить оппонентов с ошибочными мнениями и взглядами, если обсуждать проблему открыто. Не следует подавлять дискуссии и оппонентов. Отсут­ствие деловых споров, педагогических дискуссий, борьбы мнений ведет к разрушению творческой атмосферы. Бесконфликтность в педагогическом коллективе означает его оторванность от реальной жизни.

*Стимулирование творческой инициативы.* Логика подтверждает; чем больше идей порожда­ет человек, тем больше шансов, что среди них бу-

дут и хорошие. Новые мысли - исток дальнейшего творчества. Существующие системы и методы могут оказаться под вопросом. Следует делать упор на стимулы, которые в наибольшей степени способ­ствуют росту самоуважения педагога и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

*Развитие творческой инициативы учителей -*процесс управляемый. Здесь недопустимы указа­ния сверху, мелочная опека, формальный подход.

*Привлечение к работе в школе представите­лей* ***науки.*** Тесное содружество с наукой создает творческую атмосферу, побуждает каждого учителя много читать, искать ответы на постоянно возни­кающие вопросы, разрешать их в практической ра­боте. Одним из действенных способов повышения уровня преподавания общеобразовательных пред­метов служит привлечение ученых, экономистов, журналистов, работников искусства и т.д. Как пра­вило, эти увлеченные своим делом люди способны не только помочь учителю изложить предусмотрен­ный школьной программой материал, но и ярко, на живых примерах убедить школьников в полезности и необходимости получаемых знаний.

*Привлечение к работе родительской обще­ственности.*

*Обобщение и распространение педагогиче­ского* ***опыта.*** Опыт любого учителя глубоко инди­видуален, на нем всегда лежит печать личности. Чем ярче личность учителя-новатора, тем инди-видуальнее содержание его опыта. Обобщение и распространение ценного педагогического опыта -условие его дальнейшего развития, модификации в опыте последователей. Цель обобщения - сде­лать достоянием многих учителей традиционные и новые педагогические технологии, используемые теми, чей опыт изучается.

Опыт лучших всегда интересен, увлекателен, его непременно хочется передать другим, отметить как явление незаурядное. Необходимо ориентировать педагогов школы с большей восприимчивостью к новым идеям и передовому опыту.

*Оперативное решение проблем.* Ни в коем случае нельзя возникшие проблемы и вопросы от­кладывать в долгий ящик.

*Привлечение педагогов для участия в научно-практических конференциях, семина­рах,* ***симпозиумах.*** Участие в таких мероприяти­ях способствует формированию у учителей ново­го педагогического мышления. Это проявляется в осознании необходимости работать по-новому, в понимании важности своего соучастия в поисках более эффективных форм, методов, приемов обу­чения и воспитания, в активной поддержке идей педагогики сотрудничества.

*Проведение психолого-педагогических се­минаров* ***по обмену опытом*** способствует по-

В каждом педагогическом коллективе всегда находятся учителя, не согласные с мнением большинства Они-то и являются катализаторами творческого процесса.

вышению педагогического мастерства, обогащает творческий потенциал, ведет к формированию кол­лектива единомышленников, особенно если семи­нары посвящены единой методической теме.

***Делегирование полномочий.*** В работе каждо­го педагога есть свои сильные стороны и опыт. Де­легирование полномочий ведет к взаимодействию, развитию и закреплению достигнутых успехов у тех, кому доверяют. Следует поручать учителям та­кое дело, выполнение которого вызвало бы у них чувство профессионального и личного удовлетво­рения.

***Демократический стиль взаимоотноше­ний с учителями.*** Он основывается на развитии педагогики творческого сотрудничества, коллек­тивного подхода и предполагает свободу выбора форм, методов и средств организации учебно-воспитательного процесса. Универсального стиля управления, одинаково подходящего всем директорам, не суще­ствует. Хороший руководитель -это тонкий психолог, который в нужный момент выбирает либо авторитарный, либо демократи­ческий стиль управления. Однако предпочтительным должен быть последний.

***Исполнительская дисципли­на учителей*** *-* это высокая куль­тура труда и обучения, умение видеть новое и поддерживать его, объективная оценка работы детей и коллег, точность в выполнении задуманного и заданного, своевременность сде­ланного и сказанного.

Мы привели неполный перечень слагаемых успеха по формированию творческого коллектива школы и остановились лишь, по нашему мнению, на основных составляющих.

Существует множество способов создания твор­ческой атмосферы. Ее наличие или отсутствие отра­жается как в профессиональном стиле и результатах работы, так и в десятках мелочей, которые порой определяют индивидуальность школы.

Для индивидуальной работы с учителем предла­гаю своим коллегам, пользуясь многолетним опытом руководства ОУ, несколько практических советов. Они помогут повысить творческий потенциал педа­гогического коллектива, будут способствовать фор­мированию атмосферы доброжелательности и в конечном результате повышению эффективности и продуктивности деятельности школы. Назовем это **слагаемыми успеха индивидуальной работы с учителем.** Итак:

• Возьмите на себя личную ответственность за создание творческой атмосферы.

* Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инер­тностью и даже сопротивлением. Их можно пре­одолеть путем методического и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.
* Изучайте и учитывайте индивидуальные осо­бенности своих педагогов. Цените способности каждого в отдельности. Относитесь к учителю как к эксперту.
* Делайте все возможное для управления ком­петентностью учителя. Чем выше компетентность, тем больше профессиональная мотивация, сте­пень самостоятельности, ценность педагогическо­го вклада, гибкость, сфера специализации.
* Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интере­сов педагогов.

 . Осуществляйте руководство методом убеж-
 дения и косвенного стимулиро-
 вания, а не методом прямого на­
жима и приказания. Приказать
быть творческой личностью не­
возможно.

• Создавайте благоприятные
организационные условия для
активных педагогов и всячески
выделяйте их как особую катего­
рию.

* Не отвергайте идею или ини­циативу сразу, а поищите в них рациональное зерно.
* Будьте искренним и добро­желательным с коллегами.
* Сделайте критерий творческой активности од­ним из основных в системе поощрения работников.
* Лично благодарите учителя за хорошую ра­боту.
* Совершенствуйте и обновляйте методы мате­риального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу.
* Максимально задействуйте творчески актив­ных педагогов в процедуре выработки решений и долгосрочных программ по развитию школы.

Приведенные советы не претендуют на безуслов­ное следование им. В каждом образовательном учреждении они индивидуальны. Если директор убежден, что лишь в атмосфере творчества воз­можны новаторские поиски и открытия, и привет­ствует их, то он может создать в своей школе «союз единомышленников» и стать его подлинным лиде­ром.

Таким образом, творческой атмосферой можно назвать обстановку, в которой весь педагогический коллектив находится в поиске, общее новаторство обогащается опытом каждого, а каждый - опытом остальных. •

**О**