

КАК ПОДДЕРЖАТЬ ТВОРЧЕСКИЙ НАСТРОЙ КОЛЛЕКТИВА



Сергей Курганский,
директор средней
школы № 1
г. Белоярского,
кандидат
педагогических
наук

Анализируя урок учительницы, проходящей аттестацию, я обратил внимание на листок, который лежал под стеклом в уголке её письменного стола. Там были перечислены десять заповедей творческой личности.

- *Будь хозяином своей судьбы.*
- *Будь успешным, стремись к тому, что ты любишь.*
- *Внеси свой конструктивный вклад в общее дело.*
- *Строй свои отношения с людьми на доверии.*
- *Развивай свои творческие способности.*
- *Будь целеустремлённым.*
- *Заботись о своём здоровье.*
- *Не теряй веру в себя.*
- *Старайся мыслить позитивно.*
- *Сочетай материальное благополучие с духовным удовлетворением.*

Я обратился к учительнице:

— *Извините. Скажите, пожалуйста, почему они у вас на столе?*

Нисколько не смущаясь, она ответила:

— *Чтобы в работе придерживаться этих заповедей. Они служат мне ориентиром, маяком в профессиональной деятельности. Наша профессия творческая, учитель — человек ищущий. Без настойчивого повседневного поиска, без инициативы и выдумки в каждой педагогической ситуации невозможно решить задачи, поставленные перед современной школой. У нас в школе создана атмосфера творчества. Наш директор поощряет и поддерживает творчески работающих учителей.*

Меня, управленца с многолетним опытом работы, эти слова побудили взглянуть на содержание и методы работы с учителями по созданию в школе атмосферы совместного творческого поиска, сотрудничества и добрых человеческих отношений.

Творчество — это исследование. Человек исследует, т.е. наблюдает и познаёт окружающий мир. Каждый учитель вправе претендовать на индивидуальный педагогический почерк. Поисковая творческая деятельность способствует созданию всех материальных и духовных ценностей. Педагогический труд не бывает не творческим, ибо неповторимы воспитанники, обстоятельства, личность самого педагога, и любое педагогическое решение исходит из этих всегда нестандартных факторов. Педагогическое творчество имеет много общего с деятельностью учёного, писателя, артиста. Это прежде всего свобода и самостоятельность в самоактуализации сил и возможностей, становление духовной сферы личности, поиск новых форм, методов и средств педагогической деятельности. Не случайно появилось выражение «муки творчества». Творчество — это труд ума и эмоций, волевых усилий личности. Труд напряжённый, полный переживаний, не только радостных, но и горьких, приносящий радость и огорчения, а то и страдания. Потребность в творчестве не всегда совпадает с возможностями учителя. Отсюда и возникают муки творчества. Это особое напряжение и есть подлинная основа и движущее начало творчества.

Природа педагогического творчества такова, что оно содержит в себе некоторые характеристики нормативной деятельности. Когда же алгоритмическая деятельность не даёт желаемых результатов, педагогический труд начинает обретать черты



творчества. Увоенные педагогом алгоритмы, приёмы и способы нормативной педагогической деятельности включаются в множество нестандартных, непредвиденных ситуаций, решение которых требует постоянного «упреждения», внесения изменений, коррекции и регулирования, а это побуждает учителя к инновационному мышлению.

Педагогическое творчество — это нередко стихийная или определённым образом организованная практическая деятельность учителя. Цель творческого поиска учителя — способствовать развитию личности учащегося. Тот педагог, который сам обладает ярко выраженной потребностью в творчестве, умеет замечать в каждом ребёнке ростки таланта. Педагогическое творчество не есть свойство избранных, овладеть мастерством может каждый. Опыт учителя, выросший из его педагогической интуиции, углублённый и отточенный до профессионального мастерства, позволяет создать свою индивидуальную педагогическую систему. Иногда учителя интересует не вообще какой-то сложный вопрос, а комплекс проблем, помогающих пробудить у учеников интерес к познанию. Однако главное — умение вовлечь их в деятельность, которая пробуждает радость познания и вызывает стойкую любознательность. Чтобы развить творческий потенциал каждого учащегося, каждому педагогу важно стать творческой личностью.

Чем отличается творческий учитель от нетворческого? Прежде всего тем, что хорошо знает пути достижения цели, постоянно анализирует собственные ошибки и просчёты, стремится на научной основе решать повседневные задачи обучения и воспитания. Его не пугают временные неудачи. Точно так же, как не обольщают «видимость дела» и мнимый успех. Он всегда в поиске. Привлекательная сторона педагогической профессии именно в творчестве. По мере усиления творческой составляющей возрастает интерес учителя

к профессии, становление педагога приобретает личный смысл и набирает оптимальный темп. Такой учитель работает с перспективой; он не распыляется на сиюминутные педагогические задачи, знает им цену и место. Учитель-исследователь ставит перед собой сложные психолого-педагогические и методические задачи, связанные с воспитанием творческой личности, подготовкой учащихся к творческому труду.

Что такое творческая атмосфера в педагогическом коллективе? Как такой климат создаётся? Это происходит благодаря коллективным переживаниям событий школьной жизни, тогда сокращается число равнодушных.

Каждый руководитель желает, чтобы его учителя работали творчески. Зависит это, разумеется, от самих педагогов, но подчас решающую роль играет обстановка в образовательном учреждении. Творческая атмосфера педагогического коллектива — это прежде всего общее дело, интересы, взаимоуважение, ориентация каждого на настроение коллектива, умение владеть собой, высокий коэффициент полезного проявления собственной личности.

Творческую атмосферу определяют состав педагогического коллектива и психологическая совместимость его членов, общность творческих поисков, т.е. постановка перед коллективом творческой проблемы, которая интегрирует работу предыдущих лет с сегодняшней и намечает перспективы деятельности коллектива.

Работа над единой проблемой в школе способствует созданию коллектива учителей-единомышленников, т.е. людей, думающих об одном, но неодинаково. Коллектив единомышленников подразумевает дискуссии, альтернативные взгляды, деловые споры, столкновения взглядов; однако здесь исключены амбиции, обиды, стремление за счёт «особого мнения» выдвинуться, ведь все заинтересованы в общем деле, и если выдвигается своё предложение или защищается своя позиция, то лишь для общей идеи.

В коллективах, где бурлит мысль и учителя идут навстречу сложным вопросам, не боясь столкновения, не возникает тягостных ссор, мелочных дрязг; эти коллективы готовы преодолевать затруднения, рождаемые жизнью, подвергать анализу свои неудачи и радоваться успехам. Такие коллективы живут бодро, интересно.

Одна из основных причин снижения эффективности и качества учительского труда — нездоровая обстановка в коллективе. Человек, переживший стрессовую ситуацию, имеет меньшую производительность труда. Наоборот, она повышается благодаря гармоничным взаимоотношениям в семье, хорошему настроению, дружескому настрою в коллективе. Последнее особенно важно для учителей. Поэтому этическое правило доброжелательности среди учителей следовало бы сделать основной предпосылкой для творческого роста и педагогического коллектива, и отдельного учителя.



Учитель–лидер

Составной элемент творческой атмосферы в коллективе — признание лидерства лучших учителей. Творческая атмосфера не самоцель, а средство повышения эффективности педагогического труда учителя. Лицо коллектива в большей мере определяется наличием в нём учителей, которые задают тон, служат вдохновляющим образцом. В каждом коллективе есть учителя, которые 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: лидер всегда первопроходчик, он дерзает и пробует, исследует и выбирает ещё не апробированные приёмы 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 преодолевает инерцию. Лидер всегда в борьбе с самим собой, ибо, продолжая совершенствоваться, он опережает себя и иногда вступает в противоречие с тем, за что боролся. Отсюда задача здорового коллектива с творческой атмосферой — увидеть и признать лидера, а цель лидера — увлечь своими идеями, открытиями коллег по педагогическому цеху.

Кто он, учитель-лидер? Учитель-лидер положительно воздействует на коллектив своей личностью. Лидер общается со своими коллегами, делится с ними заботами, но если и не делает этого, то его сосредоточенная энергия — будь то радостное возбуждение или живая заинтересованность — благоприятно влияет на окружающих.

Универсального образа учителя-лидера не существует. Попытаемся, однако, перечислить качества, наиболее часто встречающиеся у учителя-лидера. Это прежде всего энергичность, высокая работоспособность, хорошее здоровье, приятная внешность, а также независимость, смелость, мужество, творчество, созидательность, самоутверждённость, упорство.

Уровень интеллектуальных качеств у учителя-лидера всегда выше, чем у нелидеров. 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, интуиции, широты кругозора, оригинальности, быстроты мышления, образованности, рассудительности, энциклопедических познаний, чувства юмора.

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

К деловым качествам учителя-лидера можно отнести организованность, дисциплинированность, надёжность, гибкость,

обязательность, инициативность, самостоятельность, ответственность, способность к разумному риску.

Перечень потенциально важных лидерских качеств не претендует на полноту и может оказаться бесконечным. По этой причине нельзя создать универсальный образ учителя-лидера. В педагогических коллективах есть учителя с этими качествами, но они не всегда становятся лидерами.

Как создать творческий коллектив в школе

Становление педагогического коллектива идёт не по инструкциям, а по своим законам. К сожалению, далеко не всегда, и особенно у нас, на Крайнем Севере, можно подобрать оптимальный педагогический коллектив. Коллектив — это больше, чем сумма личностей. Даже если случится, что в школе соберутся одни мастера педагогического труда, то потребуются огромная работа по их «притирке», тем более сложная, чем ярче творческая индивидуальность каждого.

А.С. Макаренко говорил: «Лучше иметь пять слабых воспитателей, объединённых в коллектив, воодушевлённых 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. Между тем преданность педагогов своему коллективу — один из признаков положительного климата. Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она не возникает сама по себе, пока каждый из учителей лично не решит направить свою энергию на коллективные цели. Степень преданности своему коллективу — это показатель его зрелости. Эмоциональные узы между педагогами укрепляются, и они легче достигают совместных целей, причём сопричастность вызывает огром-



ное удовлетворение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого.

В педагогическом коллективе всегда находятся учителя, не согласные с мнением большинства. Они-то и являются катализаторами творческого процесса, т.е. своим несогласием препятствуют нивелировке различных суждений. Ведь полное единство означает, что педагогический коллектив застыл в своём развитии. Диалектика единства и многообразия, совпадения взглядов и педагогический плюрализм — наиболее действенное средство становления творческого коллектива. Вот почему всегда следует оставлять учителю место для автономии, чтобы он мог проявить свою индивидуальность.

Каковы слагаемые творческого коллектива в школе

В работе с педагогическим коллективом руководителю образовательного учреждения важно добиться инициативы и творчества учителей. Постоянно стимулируемая и направляемая инициатива может быть движущей силой развития коллектива. Для плодотворного развития инициативы и самостоятельности необходимо осознать сущность педагогического творчества как деятельности, выходящей за пределы известного, за рамки существующих алгоритмов и стандартов. К сожалению, у многих представления о творческой личности связаны с эксцентричностью, полной погружённостью в дела или мысли, пылкостью и тщеславием.

При таком восприятии творческой личности не многие руководители школ соглашались терпеть её у себя даже при крайней необходимости. Но если администрация школы считает, что творчество можно пробудить в каждом учителе, вместо вопроса «Брать ли на работу творческую личность?» встанет другой: «Как пробудить в наших учителях творческое начало?» У руководителя образовательного учреждения находится время и место для

творческих размышлений и начинают закладываться интеллектуальные, психологические и культурные основы творчества. Администрация школы, не препятствующая, а поощряющая его, должна отвечать следующим требованиям, которые помогут развить и повысить творческий потенциал доброжелательности и в конечном результате повысить эффективность и продуктивность работы школы. Назовём эти требования.

- Поддерживать учителей, способных импровизировать, пробовать, экспериментировать, создавая тем самым новую практику образования.
- Предлагать эффективное применение имеющегося опыта в новых условиях.
- Не требовать «единственно верных» ответов. Главное — найти столько решений проблемы и выдать столько идей, сколько возможно, пусть лишь одно из них окажется успешным и верным.
- Не провоцировать конкуренцию между учителями-новаторами. Чем больше сил отдаётся соперничеству ради выживания, тем меньше их остаётся для творчества.
- Создавать благоприятный психологический микроклимат, педагогический оптимизм, атмосферу открытости и свободы общения.
- Учитывать индивидуальные особенности учителей и ценить способности каждого в отдельности.
- Поощрять стремление учителей высказывать идеи.
- Устранять препятствия, которые мешают учителям работать так, как они хотят.
- Создавать позитивную обратную связь.
- Приспосабливать стиль руководства к переменам в обществе.
- Внедрять педагогическую науку в практику.

Как утвердить в образовательном учреждении ценности, развивающие творческий подход и помогающие стать творческой личностью? Конкретный ответ зависит от конкретной школы, сложившейся в ней атмосферы, работающих в ней учителей. Только в доброжелательном коллективе можно стать мастером своего дела, только в таком коллективе будет уверенность, что твой энтузиазм получит поддержку и понимание. Активность, инициатива, творчество педагога — не только необходимое условие его развития как мастера, но условие успешного решения практических задач по воспитанию подрастающего поколения, развития теории и методики воспитания. Творчество педагога, его рационализаторский, неформальный подход к делу во многом будут определять дальнейший прогресс в области обучения и воспитания молодого поколения. По своей сущности педагогический труд близок к научному исследованию. Исследовательский подход, новаторский характер труда не просто благое пожелание или личное дело учителя. Это объективная социальная потребность. Вот несколько самых общих способов, с помощью которых директор может помочь творческой работе:



- признавать и поощрять тех, кто умеет перевести теоретические и методические положения в педагогические действия;
- поощрять творческую деятельность каждого учителя, а не только педагогов-новаторов;
- уважать стремление учителей к разработке новых методик, форм, приёмов и средств и их оригинальных сочетаний;
- внимательно относиться к энтузиастам и инициативным учителям;
- предоставлять методические и творческие дни не только учителям, работающим в инновационном режиме, но и проявляющим творческий подход к решению педагогических задач в традиционном обучении, занимающимся профессиональным саморазвитием;
- изыскивать необходимые для творчества ресурсы (время, финансы, оргтехнику, оборудование и т.д.);
- помнить, что творчество — эксперимент, который всегда связан с риском, ибо педагогическая экспериментальная работа — это деятельность с заранее негарантированным результатом;
- проявлять терпимость;
- научиться ждать творческих результатов, оставив надежды на немедленное удовлетворение своих желаний. В обществе, живущем сиюминутными запросами, сделать это нелегко;
- радоваться успехам и сопереживать неудачам своих коллег.

Руководителю школы, администрации образовательного учреждения лучше всего взять на себя личную ответственность за создание творческого климата, где бы поощрялись нововведения. Активность учителей будет проявляться только при условии, если руководитель выражает личную уверенность и заинтересованность в стимулировании инициативы. Важно показать пример творческого подхода — создать проблемную ситуацию, внести идею. Приказать быть творческим невозможно. Так проблема может стать идеей всего педагогического коллектива, определяющей его педагогические убеждения, педагогической основой единомышленников, создающей подлинную творческую атмосферу в работе школы.

Опыт работы нашей школы свидетельствует, что деятельность, направленная на решение актуальной единой педагогической проблемы, создаёт атмосферу, которая постепенно вытягивает в творческую работу всех учителей. Так, приступая к реализации инновационного проекта «Школа самоопределения и самореализации», в основу которого положено применение метода проектов и обучения в сотрудничестве, мы познакомили учителей с сущностью новых технологий и планируемыми результатами, а научиться применять их в своей педагогической практике предстояло каждому самостоятельно. Вот поле для проявления творчества. Проблемная ситуация, созданная администрацией школы, в этом случае привела к успеху. За три года работы в режиме развития метод проектов применяют в системе 42% учителей, в сотрудничестве —

45%, проблемный метод — 80% учителей. В методическом кабинете школы создан банк идей проектов, их сегодня более 350 по всем предметам учебного плана. Кроме того, 25 учителей за годы реализации инновационного проекта представили научно-методические разработки, посвящённые организационно-методическим и педагогическим условиям формирования субъекта учебной деятельности.

Педагогическое творчество есть результат целенаправленной деятельности, взаимодействия всего коллектива и личности учителя, которое не рождается стихийно. Это длительный процесс со специфической динамической структурой и функциональными зависимостями, закономерными тенденциями. Исходная составляющая этого процесса — индивидуальное творчество. Творческая позиция учителя определяет успешность профессиональной деятельности, является одновременно и результатом, и средством формирования стиля работы всего коллектива. Отмечая эту взаимообусловленность (профессионализм конкретного учителя и всего коллектива), необходимо подчеркнуть: эти две категории не тождественны, иногда они вступают в противоречие. Система творческого взаимодействия педагогов способствует накоплению знаний, росту социальной и профессиональной активности, позволяет более эффективно решать текущие и перспективные задачи, стоящие перед школой. Инициатива должна исходить от руководителя образовательного учреждения, которому следует выявить творческие возможности отдельного педагога и всего коллектива. Критерий работы один: глубина знаний, нравственные ориентиры выпускника школы. Следовательно, чем теснее и органичнее эта связь, тем выше конечный результат.

Таким образом, осуществляя управление педагогическим творчеством учителей, руководителю образовательного учреждения необходимо акцентировать внимание на главных направле-



ниях, на выполнении воспитательных, организаторских, коммуникативных и конструктивных функций. Особое внимание уделить становлению личности педагога, его гражданственности, трудолюбию, ответственности, созидательной активности. К оценке творческой деятельности учителя надо подходить дифференцированно, выделяя различные уровни — от новаторства до рационализаторских начинаний. Максимально используя источники, питающие творчество (социальный заказ, достижения науки, передовой опыт, личный опыт учителя), надо создавать условия для продвижения каждого педагога на более высокий уровень мастерства, дать учителям творческую свободу и побудить их оценить свои творческие возможности.

Слагаемые успеха индивидуальной работы с учителем

Наличие или отсутствие творческой атмосферы отражается как в профессиональном стиле и результатах работы, так и в десятках мелочей, которые порой определяют индивидуальность школы. Существует множество способов создания творческой атмосферы. Для индивидуальной работы с учителем предлагаю коллегам из своего многолетнего опыта работы руководителем школы несколько практических советов. Они помогут повысить творческий потенциал педагогического коллектива, будут способствовать формированию атмосферы доброжелательности и в конечном результате повышению эффективности и продуктивности работы школы.

Возьмите на себя личную ответственность за создание творческой атмосферы.

Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно преодолеть, методично и настойчиво убеждая коллег в том, 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 всё возможное для развития индивидуальности и компетентности учителя. Чем выше компетентность, тем больше профессиональная мотивация, степень самостоятельности, выше ценность педагогического вклада, гибкость, сфера специализации.

Руководите методом убеждения и косвенного стимулирования, а не прямым нажимом и приказами. Приказывать быть творческой личностью невозможно.

Создавайте благоприятные организационные условия для активных педагогов и всячески выделяйте их как особую категорию педагогов.

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.

Приведённые советы не претендуют на безусловное следование им. В каждом образовательном учреждении свои особенности. Если директор убеждён, что лишь в атмосфере творчества возможны новаторские поиски и открытия, и отвечает их, он может создать в своей школе союз единомышленников и стать его подлинным лидером.

**Ханты–Мансийский
автономный округ**