Мабуть, кожному керівникові освітнього закладу знайоме почуття безпорадності, коли на стіл лягає заява вчителя про звільнення з посади. Дивишся в очі вчителя, наповнені болем і сльозами, і розумієш, що прийняте рішення вимучене стражданням. Кожного разу у вихорі думок, який виникає під впливом таких ситуацій, серед різних причин жалить одна: «Чи все зроблено нами, керівниками, щоби ця вимушена зрада професії не відбулась?».

*Протиставити умовам, у яких опинився вчитель, багатий духовний мікросвіт школи.*

 Ми живемо в не дуже радісний час, ко­ли багато людей виснажені повсякденни­ми турботами за виживання в умовах падіння моралі та духовності, зростання жорстокості та байдужості. У такому про­сторі та в умовах фінансового приниження гідності вчителя люди гублять почуття ра­дості польоту, почуття великого дару жит­тя, уміння бачити світ прекрасним і світ­лим. Якщо зарадити першому не в нашій змозі, то друге нам бачиться майже єди­ною можливістю якщо не уникнути — то хоча б уповільнити (з надією на карди­нальні зміни ставлення держави до вчите­ля) процес пошуків учителем іншої більш матеріально забезпеченої діяльності. Спо­стереження процесу зубожіння вчителя та змін якісного складу педагогічного колек­тиву примусило нас ще десять років тому шукати та знайти пропозицію: протиста­вити умовам, у яких опинився вчитель, ба­гатий духовний мікросвіт школи. Тепер, через десять років, ми розуміємо, що це був сміливий замах, тому що ця робота ле­жить більше в області психологічній і не повинна піддаватися статистичному аналі­зу чи заганятися в рамки жорсткого конт­ролю, тому що немає розроблених мето­дик такої роботи, тому що ця робота ви­магає величезних сил і часу керівників колективу, тому що...

*Жорсткий контроль гальмує розви­ток творчих потенцій учителя.*

 Маючи за плечима більше тридцяти років досвіду управлінської діяльності, ви­пробувавши більшість відомих методів, прийомів і видів роботи з педагогічним ко­лективом і залишивши у своєму арсеналі найбільш поширені традиційні (психолого-педагогічні консиліуми, педагогічні чи­тання, відкриті уроки та виховні заходи, розмови за «круглим столом», нестан­дартні форми проведення засідань пе­дагогічних рад, звіти, обмін досвідом, вивчення і ознайомлення з досвідом і новітніми технологіями педагогів країни, співпраця з науковцями та громадськістю, курсова перепідготовка екстерном тощо), ми зрозуміли, що жорсткий контроль, йо­го постійне вдосконалення та зміцнення не дають таких результатів, як 15-20 років то­му, гальмують розвиток творчих потенцій учителя. Кожна контролююча акція для то­го, кого перевіряють, — стрес. Зрозуміло, що ми не проти шокової терапії. Вона іноді дає чудові результати. Але ж вона мусить бути короткою й цілеспрямованою. В умо­вах стресу людина творчо працювати не може. Керівництво ж закладу, загнане в умови, вироблені застарілими рекомен­даціями й умовними «нормами» контролю та вимогами контролюючого загону чи­новників, вимушене «забруднювати» занадто ба­гато аркушів, доцільність яких у сучасних умовах, м'яко кажучи, сумнівна. У цьому потоці рутинних паперів, який фактично забирає керівників від колективу, вчителів і, зрозуміло, від колективу дітей, важливо не загубитися самому і не загубити обрану мету; А мета наша — створення багатого духовного мікросвіту школи. Усе те, що ми робимо, зумовлене особливостями нашо­го закладу. Невеличкий педагогічний ко­лектив (43 особи) — усі на виду зі своїми особистими рисами — не заховатися й не пересидіти. Учителі працюють із хворими дітьми. Така праця вимагає домінуючих рис: милосердя, витримки та здоров'я, які треба весь час підживлювати. Соціальний прошарок батьків не робить їх повно­цінними помічниками у вихованні їх дітей і не дає можливості підтримувати школу матеріально. Багато батьків хворі як фізич­но, так і морально. Обсяг роботи в ма­леньких колективах може відбиватись на педагогах переобтяженням, заходами та дорученнями, а в інтернатних закладах, де утримуються хворі діти, підвищеним енер­гетичним виснаженням.

Усе це ми враховуємо в роботі з педаго­гами, намагаючись виконати побажання при складанні розкладу роботи, при роз­поділі навантаження, при визначенні тер­мінів відпусток, не ставити перепони при можливості оздоровитись у період на­вчального року тощо. Кожен працівник знає, що при виникненні особистих проб­лем він знайде розуміння й можливу допомогу в їх вирішенні. Така позиція керівництва важлива для отримання осо­бистістю вчителя внутрішнього спокою.

*Завдання керівників педагогічного колективу ми бачимо у створенні умов успіху для кожного вчителя.*

 Виробляючи нове бачення керівництва школи на роботу з учителем, ми перенесли свої акценти на співпрацю з ним. Готуючи серії відкритих уроків за певною метою, зумовленою обраною на поточний рік пе­дагогічною проблемою, ми спиралися спочатку на більш досвідчених фахівців, зосереджуючи сили на спільній підго­товчій роботі. Результатом такої кропіткої попередньої роботи були уроки та виховні заходи, що могли служити високими зразками педагогічної майстерності. Ми не залишали вчителя наодинці із самим собою у виконанні поставленого перед ним завдання. Така двохстороння зацікав­леність у найкращому результаті поступо­во створила особливу атмосферу обгово­рення уроку або заходу, коли колеги не побоюються висловити свою думку про слабкі та сильні сторони представленої ро­боти. У свою чергу, такий відтінок обгово­рення дав можливість перетворити цей момент у подальшу роботу вже не з одним учителем, який готував урок, а з групою педагогів над виробленням бачення мето­дичних прийомів фахівця, над шліфуван­ням підходів до роботи з дітьми, над умінням аналізувати досягнення колеги. Ця неформальна робота стала не тільки своєрідною школою майстерності, а й при­вела нас до двох важливих результатів. По-перше, жоден педагогічний працівник не дозволяє собі показати колективу низь­кий рівень роботи. По-друге, у колективі без участі керівництва почали створювати­ся самостійні творчі мікрогрупи з підго­товки розв'язування поставлених завдань. Таке гуртування мікрогруп, заснованих не на примусовості, дало можливість не тіль­ки піднятись на сходинках розвитку пе­дагогічної майстерності та творчості, а й підштовхнуло розвиток стосунків між працівниками, де розквітли взаємодо­помога, взаємоувага, взаємоповага. Такі мікрогрупи, як і творчі групи, створені адміністрацією для вирішення якоїсь педа­гогічної проблеми, очолювали найбільш досвідчені фахівці, які дуже швидко стали педагогічними лідерами. Традиційна схе­ма: керівники - педагоги-лідери мікрогрупи - колектив досить швидко стала не влаштовувати. Заведена машина впевнено рухалась колією, але замаячив ризик відтінку стомленості від повторення схеми. І тоді, не викреслюючи досягнутого, ми за­пустили карусель мікрогруп, які створю­валися за різними ознаками: «мудреці», «парад молодих планет», «народження зірки», «шлях до висот», «духовний дар» тощо на практичних роботах педрад, на підготовчих етапах певної теми, при про­веденні інтегрованих уроків і заходів, при розробці педагогічної ідеї, при психолого-педагогічних аналізах учнів і учнівських груп тощо. Цим за кілька років ми досягли того, що краще пізнали одне одного, від­чули не тільки лікті, а і плечі іншого, до­торкнулись до духовного світу іншої лю­дини, а в деяких випадках відкрили для себе іншу людину з її привабливими та не­привабливими рисами, розкрилися самі у творчій роботі. Так, наприклад, навчаль­ний рік ми закінчуємо традиційним захо­дом, присвяченим педагогам, які атесту­валися в поточному році. Відмовившись від традиційної форми, група вчителів, різних за фахом, досвідом, віком, про­водять для своїх колег інтегрований корекційний урок за обраною темою. Це не просто. і не тільки тому, що вчити дорос­лих, а до того ще й учителів, важко, а й то­му, що треба об'єднати різні фахові зусил­ля за обраною темою (яку теж не просто знайти), ураховуючи особливості особис­тості, продемонструвати свої досягнення та вміння. Такий урок завжди проходить, як свято, в якому обов'язково діючою осо­бою є керівництво, тому що закінчується це свято промовою керівника колективу, в якій в алегоричній формі дається оцінка діяльності як гімн праці, як подяка за зра­зок роботи з удосконалення майстерності, як шана до педагогічних зусиль, як захоп­лення творчим пошуком учителя.

Ця робота допомагає вчителю усвідомити свої здібності, розкрити їх, відчути радість успіху. Успіх окрилює. Наше, керівників пе­дагогічного колективу, завдання ми бачимо у створенні умов успіху для кожного вчите­ля, умов, коли вчителі змагаються, заохочу­ючи один одного взаємними успіхами.

Наше педагогічне життя наповнене жа­даним словом «співпраця» — співпраця учнів і вчителів, учителів і батьків, педа­гогів усіх фахів. Спільна праця несе в собі величезні можливості. Що може бути со­лодше спільної перемоги? Нове завдан­ня — це новий виклик, новий світ, новий іспит. Знайти його, щоби подарувати ра­дість нових переживань, щоби повніше розкрилася сутність людини, щоби воно відповідало його глибинним потребам, тим більше отримає він сам і тим із біль­шим бажанням, тобто ефективністю, він буде працювати. Ми відчуваємо духовну зголоднілість учителя й розуміємо, що йо­го треба нагодувати теплом, красивими переживаннями, сильними думками. Тре­ба мати чим нагодувати, підготувати до засвоєння, потурбуватися про засвоєння. «Провітрюючи» мозок, намагатися настро­ювати розлагоджену душу, замінити підгнилі цінності — справа клопітна, та й не знаємо ми інструментарію, механізмів і джерел, з яких духовну спрагу можна за­довольнити. Шлях цих пошуків привів нас до спроби вплинути на формування сто­сунків у колективі. Це не тільки індивіду­альні та колективні бесіди на морально-етичні теми, екскурсії для педагогічного колективу в музеї, до міст України, до Угорщини, Словаччини, сніданки на траві, святкування особистих свят, свят школи та інших подій.

*Учителя треба «нагодувати» теплом, красивими переживан­нями, сильними думками.*

Кілька років тому ми провели таку роботу. Запропонували кожному члену колективу заповнити анкету, у першій колонці якої був список усіх членів колективу, у другій було написано: «Продовжуй», у третій — «Будь ласка, перестань», у четвертій — «Почни в майбутньому». Виглядала вона так.

№ ПІБ педагога Продовжуй Будь ласка, перестань Почни в майбутньому

1 :

 Завдання: написати кожному про всіх. Анкети не підписувати. Термін виконання місяць. У членів адміністрації ця робота зайняла від 2,5 до 3-х годин. Можна уявити, як це завдання сприймалось. На інструктажі одразу було поставлено запитання: «Хто буде працювати з анкетами? : Ми почерки знаємо». Вирішили довірити роботу з анкетами двом новим працівникам, які ще не знають колективу. їм треба було виписати з усіх анкет кожному побажання всіх педагогів школи та підготувати кожному такий лист. У ньому вказувалася кількість осіб, яка брала участь у побажаннях одній особі. Підчас роботи виникали труднощі. Дехто не хотів писати негатив. Мабуть, тому, що не хотів прочитати негатив про себе. Дехто заповнював анкету не повністю, мотивуючи тим, що не знає своїх колег. Дехто просто не хотів цього робити тому, що потрібен час і потрібні певні зусилля. Були і звинувачення керівників у недоцільній роботі та додатковому навантаженні. Але все ж таки кропіткими роз'ясненнями, індивідуальною роботою ми довели анкетування до кінця. Аналізуючи анкети, ми показали колективу — наявність прогалин говорить про те, що ми не такі вже й дружні, як нам здавалося, що ми недостатньо знаємо один одного. Ми запропонували кожному подумати над такими питаннями: «Чому про тебе не всі в колективі знають? Чому ти створив таку ситуацію, коли про тебе не знають в колективі? Якщо побажання звільнитися від негативних проявів повторюються, подумай, можливо, це правда?». Кожен педагог отримав конверт, до якого були вкладені червоне сердечко, листівка зі всім відоми­ми словами матері Терези про сенс життя, лист із побажаннями колег і лист від ке­рівників школи-інтернату з побажаннями успіхів в особистісному зростанні. Резуль­тат перевершив усі очікування. У розмовах із колегами між собою ми відчули, що це анкетування не пройшло безслідно. Із цієї гри ми вийшли сильнішими. Люди стали більш спокійними й уважними, стали по­ступово міняти своє ставлення до оточен­ня, до роботи. Той, хто давно накопичував негатив проти якоїсь людини, мав мож­ливість через анкету донести його до опонента та звільнився від отрути сам. Той, хто був упевнений у своїй непогрішимості, замислився. Ще й досі рука іноді тягнеться до того листа, де написано про сильні та слабкі сторони. Часто ловиш себе на тому, що звіряєш свої вчинки та рішення з тим листом. Не стверджуємо, добре це чи по­гано, але те, що це корегує особистість, - це точно. І в подальшому це спрацьовує вже на рівні підсвідомості. Результат - позитив.

*Ми намагаємося наповнити педагогічне життя вчителя подіями, які*

*викликають новий настрій, а за ним надзвичайний водоспад радості.*

 Одним із наступних кроків роботи з ко­лективом була організація самозвітів про виконання своїх обов'язків. На перший погляд звичайнісінький вид роботи з кад­рами. Побудували ми її так. На одних вес­няних канікулах усі п'ять днів увесь педа­гогічний колектив заслуховував самозвіт кожного. В організації цієї роботи важли­во, щоби брали участь усі члени педа­гогічного колективу та щоби ця робота бу­ла безперервною впродовж усіх визна­чених днів. Увесь, колектив був поділений на групи. Кожному педагогу давався об­межений час, за який йому пропонувалось у вільній формі розповісти про свою робо­ту, ставлення до неї, бачення своєї ролі. Щодня перед початком роботи один із керівників педколективу проводив із гру­пою, яка звітується, хвилинку підтримки. Серед тих, хто слухав звіти, обиралася група експертів, яка після звітів працювала разом з адміністрацією школи з групою тих, хто звітувався, висловлюючи поради щодо покращення його звіту й тим самим покращення його діяльності. Те, про що не сказали експерти, доповнювала адміні­страція. Таким чином, кожний член ко­лективу побував у різних ролях — звітую­чого, експерта, підтримуючого. Від цього кожний отримав величезний досвід. Скільки було сказано доброго, теплого! Як світились обличчя від ласки колег, як пестилися несміливі й полохливі паростки творчих пошуків, як раділи ми всі від здо­бутків і досягнень своїх колег, як підтриму­вали слабких, щоби не впали на цій до­розі, як милувалися сміливими спробами, як захоплено сприймали майстрів! Дійсна містерія почуттів і переживань. Ми немов­би побували в галереї творчих автопорт­ретів, де з кожного полотна дивилися знайомі і трохи незнайомі обличчя. Кроку­ючи цією галереєю, ми відчували єднання людей красою педагогічної праці. Непо­вторні чарівні переживання... А цьому пе­редувала велика підготовча робота, коли йшов обмін думками, вироблявся єдиний підхід до вирішення завдань, єдине бачен­ня діяльності педагога, писалися й перепи­сувалися тексти звітів, складалися вірші та пісні, виготовлялась наочність до звіту, проводилась дослідницька робота для підтвердження своїх тез. А за кадром за­лишалась величезна індивідуальна робота керівників педколективу майже з кожним педагогом. Важко, виснажливо. А хто ска­зав, що шлях до успіху легкий?

 У педагогічних колективах можливе та потрібне об'єднання не тільки педагогічними ідеями.

 Ми намагаємося наповнити педагогічне життя вчителя подіями, які викликають но­вий настрій, а за ним надзвичайний водо­спад радості. Однією з таких подій є зустріч однодумців на підсумках роботи за рік. Кожного разу ми шукаємо нову, нестан­дартну форму. Як правило, їм передує гру­пова робота, де відбувається ознайомлен­ня зі звітом директора про роботу в поточ­ному році та проектом рішення. Кожна група має своє завдання, яке виникає із за­гальної теми. Наприклад, у одному на­вчальному році ми колективно працювали над створенням технології підготовки слабозорого учня до життя. Групі пропонува­лося вивчити певну відому, найбільш по­ширену педагогічну технологію, дослідити та визначити елементи цих технологій, які успішно використовуються нашим педа­гогічним колективом, елементи, які до­цільно чи недоцільно використовувати, спеціальні елементи, притаманні нашому колективу. Щоб об'єднати й наочно, об­разно показати результати спільної ро­боти, ми «вирощували» яблуню нашої технології. У процесі інформування керів­ники груп (цього разу це були молоді вчи­телі, а досвідчені педагогічні лідери були призначені науковими консультантами) демонстрували групові напрацювання зі схемами, таблицями, інструкціями, роздатковим матеріалом і поєднували свою інформацію із заповненням плодами яблуні, намальованої на плакаті. Якщо елементи відомих технологій або своїх специфічних методик успішно використо­вувалися в роботі колективу, то на дереві з'являлося червоне яблуко. Якщо ж еле­менти використовувалися не повністю, то можливо, таким чином допомагаємо сво­їм колегам бачити світ очима своїх ви­хованців.

 Великих зусиль вимагають від керів­ників школи підготовка, організація та проведення гри з учителями. Треба не тільки розподілити завдання, провести відповідну педагогічну роботу на різних ділянках діяльності школи, зібрати та про­аналізувати матеріал наситити його ве­ликою інформативністю, а й глибоко про­думати психологічні лінії, передбачити можливі наслідки психологічних ситуацій, які будуть виникати у процесі підготовки, у процесі самої гри та після неї, треба потур­буватися, щоби гра була цікавою для всіх членів колективу. Намагаючись робити це яскраво, смачно, із захопленням і любов'ю до того, що робимо, ми немов би про­мовляємо вчителю словами Й. В. Ґьоте: «Поки не скінчився день, будемо високо тримати голову, і поки ми у змозі творити, не падатимемо духом».

 Чого ж ми хочемо, працюючи з учителя­ми? Піймати та зрозуміти ту невловиму сутність, що живе в кожному, бо кожна душа наповнена своїм світлом, своєю неповторною красою, відкрити в ньому джерела творчої енергії, щоби він, даруючи своєю працею дорогоцінні скарби свого серця, залишався сильним і добрим, щоби він радів і заражав радістю інших, щоб йому було комфортно у шкільному духовному педагогічному просторі, щоб учитель у цьому просторі був щасливим своїми творчими успіхами, щоб у нього була хороша душевна погода будь-якої пори року й обов'язково з ласкавим сонечком у серці.

«Поки не скінчився день, будемо високо тримати голову, і поки ми у змозі творити, не падатимемо духом».