

підтримує, направляє, а його заступник заявляє: «Мене все це не стосується, будьте ласкаві вчасно здати всі тридцять чотири папірці й показати ваші плани уроків» або «Це ж, зрештою, не я придумала, це вказівка нашого улюбленого директора, тож усі питання до нього...»

VII. СТИМУЛЮВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ АКТИВНОСТІ

Було б добре з'ясувати в педагогів, які форми й види стимулів для них є достатньо значущими. Зробити це можна шляхом прямого опитування або ж використовуючи певний набір можливих підходів як у фантастичному варіанті (розробляється в ході ділової гри), так і у фактичному.

НАБІР МОЖЛИВИХ СТИМУЛІВ

1. Нагрудний знак, грамота, лист-подяка або фотографія.
2. Запис у книзі Пошани школи.
3. Знаки захопленої уваги з боку учнів.
4. Квіти.
5. Презенти від батьків.
6. Позачергова відпустка.
7. Можливість впроваджувати в життя нову програму (який-небудь експеримент).
8. Підтримка адміністрації.
9. Безкоштовне лікування в хороших лікарів.
10. Можливість поїхати в інше місто підвищувати кваліфікацію в робочий час.
11. Забезпечення професійно значущими книгами.
12. Підвищення заробітної плати.

13. Увага з боку адміністрації до ваших досягнень.
14. Переведення у режим самоконтролю (адміністрація припиняє відвідування ваших уроків).
15. Путівки:
 - до санаторіїв;
 - до будинку відпочинку;
 - за кордон.
16. Квитки до Великого театру, до консерваторії, до будь-якого драматичного театру, на концерт, на дискотеку, у нічний клуб (потрібне підкреслити).
17. Забезпечення продуктами за оптовою ціною.
18. Солідні премії.
19. Путівки в табір для ваших дітей.
20. Відгули під час сезонних канікул.
21. Нове обладнання й меблі для кабінету.
22. Щадний режим проведення нарад.
23. Скорочення діапазону вимог.
24. Звільнення від непотрібної звітності.
25. Зручний розклад.
26. Два вільних дні на тиждень.
27. Скорочення числа навчальних годин.
28. Звільнення від гуртків і факультативів.
29. Скорочення числа адміністративних контрольних робіт і зрізів.
30. Звільнення школи від тих учнів, які не бажають учитися.
31. Облаштованість у школі кімнати психологічного розвантаження.
32. Проведення в школі вчительських вечорів із запрошенням колег протилежної статі із сусідніх установ.
33. Проведення конкурсів педагогічної майстерності.

34. Зміна психолого-педагогічного клімату у навчальному закладі у бік його глобального потепління.
35. Надання вчителю можливості одержати за рахунок школи іншу, непедагогічну професію.
36. Звільнення від класного керівництва.

Методика роботи із цією матрицею припускає можливість для школи через обробку й аналіз масиву, що вийшов, визначити центр ваги індивідуальних (і колективу в цілому) уподобань педагогів, що можуть лягти в основу розробки програми соціально-економічного, інформаційного й психологічного захисту й забезпечення педагогів.

VIII. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЗАХИСТ УЧИТЕЛЯ

Звичайно, соціально-економічний захист педагогів виступає як одне з найважливіших завдань управління взагалі й особливо в епоху нестабільності. У принципі турбота про людський фактор є умовою успішної діяльності колективу. І стає прикро за тих керівників, які за потоком справ навіть не намагаються постійно, вдумливо й серйозно витратити більшу частину своїх зусиль в інтересах педагога. За нинішньої нестачі грошей, житла, книг, можливості нормально відпочити будь-яка підтримка з боку дирекції школи дасть свої плоди. Добре б кожному адміністраторові пам'ятати, що провідним законом гуманного управління є аж ніяк не виробництво товарів і послуг, а створення умов і стимулів для формування й задоволення потреб кожного працівника — гордість, породжена належністю до конкретної школи, до конкретного колективу, де адміністрація наріжним каменем ставить постійну скрупульозну турботу про кожного співробітника, упевненість у тому, що саме тут створюються всі можливі й необхідні умови для самореалізації особистості, уміння адміністрації створювати атмосферу пошуку, радості, інтересу, співтворчості — все це є передумовою становлення особистості, колективу, школи.

Світова педагогічна практика свідчить, що бюджетних коштів недостатньо для того, щоб стимулювати успішну педагогічну працю й реалізовувати соціально-економічні програми захисту вчителя. Директори шкіл у багатьох країнах світу проводять серйозну роботу з підвищення авторитету своїх шкіл у соціумі, із залучення різноманітних ресурсів, які дозволяють реалізовувати ідеї варіативної освіти й підвищення якості навчально-виховного процесу.

Інше не менш важливе завдання адміністрації — інформаційне забезпечення педагогічного процесу. Мова йде про організаційно-нормативну інформацію: концепція, Статут, програма розвитку й освітні програми школи, план роботи школи, права й обов'язки педагога, посадові інструкції, правила гри (або правила діяльності), набір педагогічних вимог, шкільні стандарти, атестаційні вимоги, аналітичні матеріали, Положення про преміювання, поточні накази й розпорядження, акти, що регламентують і відбивають зміни в школі й, мабуть, найголовніше — документи, які реєструють і стимулюють будь-який успіх будь-якого учасника освітнього процесу.

І, врешті-решт, власне педагогічна інформація: будь-які матеріали, книги, періодика, посібники, методичні розробки, статистичні матеріали, що допомагають учителям в його предметній діяльності. До речі, у посадовій інструкції бібліотекаря в багатьох школах немає згадування про те, що сьогодні його найважливішим завданням слід вважати пошук, добір матеріалів для вчителя.

Винятково важливе й те, що позиція педагога щодо учнів майже завжди залежить від ставлення адміністрації до нього самого: якщо директор сприяє розвитку талантів педагога, то й педагог намагається допомогти учням.

Педагоги дуже чуйно й ретельно відслідковують, наскільки інноваційною по суті є діяльність адміністрації, наскільки вона виявляє здатність і готовність до прийняття оригінальних управлінських рішень і наскільки вона в стані зрозуміти й оцінити нестандартну діяльність інших. Адміністрація й у першу чергу директор школи задають тональність, сильно впливають на створення в навчальному закладі атмосфери творчості.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНА РОБОТА З ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ

Нас усіх зациклоло на аналізі діяльності вчителя через предметну діяльність, через урок. Зрозуміло, що урок є найважливішим відчутним елементом діяльності вчителя і в ньому приховані великі таємниці. Але давайте-но підійдемо з іншого боку — повернемося від частини до цілого.

Адміністраторів і вчених дуже цікавить, які цілі вчитель ставить на уроці, нам же важливо почати із цілей, які вчитель ставить перед собою. Адже залежно від цього ми можемо визначити, чи є вчитель просто предметником або ж він піднявся до рівня педагога-предметника. От і давайте спробуємо з'ясувати, з якою метою вчитель прийшов до школи, що шукає він, входячи до класу? Й інше. Є кілька базових способів діагностики успішності праці педагога:

1. Діагностика уроку, що здійснюється через спеціальні технологічні картки або анкети, які налічують часом кілька сотень позицій. Цей метод лежить, як правило, у руслі адміністративної педагогіки й управління й має конфронтаційний характер. Його ще можна назвати методом управління за допомогою постійного пошуку й фіксування недоліків учителя. Якщо користуватися цим методом механістично, то виявити хороших учителів або вчительські достоїнства практично не вдається. Уявіть собі будь-якого адміністратора, який із завзятістю вимагає, щоб учитель показав йому: цілі уроку, освітні технології, сучасні методики, внутрішньокласну диференціацію, групові й інші активні форми тощо. Зрозуміло, що жоден учитель не зможе цього зробити.
2. Якщо виходити із пріоритету психолого-педагогічної готовності педагога, то може статися, що, перш ніж перевіряти предметну діяльність учителя, не менш важливо визначити, що лежить в основі вчительського успіху або неуспіху в широкому розумінні. Мої опитування показали, що навіть у хороших і найкращих учителів виявляються досить серйозні проблеми абсолютно «позаурочного» характеру, і якщо вдасться зрозуміти, що саме (поза школою, у спілкуванні з колегами, у стані педагога) заважає йому динамічно розвиватися, іти впевненіше шляхом, який веде до успіху, то й дозволить адміністрації здійснювати реальну підтримку педагога.

АНКЕТА ПРИЧИНИ НЕУСПІШНОЇ РОБОТИ ПЕДАГОГІВ

1. Конфліктна ситуація в родині.
2. Вікова (сезонна) утомлюваність.
3. Невміння підтримувати діяльнісну дисципліну в класі.
4. Невміння або небажання ретельно, глибоко готуватися до кожного уроку.
5. Слабке знання предметного матеріалу.
6. Недостатнє знання психології учнів.
7. Невміння використовувати різноманітні форми уроку.
8. Небажання перевіряти письмові роботи учнів.
9. Невміння або небажання організувати дитячу предметну творчість.
10. Постійні або змінні хворобливі стани.
11. Конфлікт із адміністрацією, з батьками, з дітьми.
12. Набридло займатися цією роботою, шкода загублених років, заїла бідність і свідомість власної незначущості.
13. Постійні муки від того, що, скільки б сил не витрачалося на роботу, результат стає усе гіршим і гіршим.
14. Стає усе складніше розуміти учнів.
15. Усе більше складається відчуття, що мій предмет зовсім не цікавить дітей.
16. Я постійно боюся, що до мене на урок заявляться перевіряючі та я виявлюся неспроможним.
17. На уроці мені постійно бракує часу для індивідуальної роботи з учнями.