

Консультант **Ирина Николаевна Попова**,  
ведущий научный сотрудник Центра социализации,  
воспитания и неформального образования ФИРО,  
кандидат педагогических наук

Эффективное управление образовательной организацией в современных условиях — крайне непростая задача. Тем более, если Вы начинающий руководитель! На каждом шагу подстерегают проблемы, разрешение которых потребует от Вас одновременно юридической, экономической, информационной, психологической компетенции... И если правовые и экономические вопросы Вы освоите, опираясь на нормативные документы, то с вопросами психологического характера дела обстоят гораздо сложнее. Именно они потребуют от Вас больше времени и сил для своего разрешения. Особенности выстраивания отношений с людьми настойчиво будут ориентировать Вас на поиск полезной информации и диктовать необходимость осваивать глубины практической психологии.

Начинающему руководителю важно найти оптимальный вариант управления организацией, основанный на глубоком уважении к коллегам, умении поддерживать полезную инициативу, мотивировать профессиональную активность, способности слушать и учитывать мнение коллектива и его представителей, и многое другое.

**?** Я с детства мечтала стать директором школы. Мой папа больше 20 лет был директором, мама и бабушка — заместителями директора по учебно-воспитательной работе. И когда я окончила педагогический институт, решила, что буду руководителем. Мне казалось, что я знаю в этой сфере если не всё, то очень многое. После 10 лет работы в должности учителя и классного руководителя я с удовольствием приняла назначение на место директора школы.

Однако первая проблема, с которой я столкнулась, это была проблема взаимоотношений с учителями, которые ещё вчера были моими коллегами и друзьями, а сегодня стали подчинёнными. И если раньше у меня была профессиональная проблема «трудного» ребёнка, то сегодня появилась проблема, как бы это

странно ни звучало, «трудного» учителя. Часто не знаю, как себя вести, как реагировать в той или иной ситуации. Помогите разобраться.

*А.Н. Слепцова, директор школы*

По широко распространённому мнению педагогов-практиков, главная трудность вновь назначенного директора, если он остаётся в коллективе «своей» школы, заключается в принятии им самим и коллективом учителей своего нового статуса. При этом если директор раньше был в должности учителя, то это значительно сложнее, чем если он был заместителем директора по учебно-воспитательной работе. Новый статус изменяет восприятия коллег другой со-

циальной и профессиональной роли, которая естественным образом возникает с переходом на такую должность. Спектр эмоциональных реакций и оценочных характеристик становится настолько широк, что среди педагогов можно услышать и увидеть проявления от ярко позитивных и уважительных («Отлично!», «Нам повезло с руководителем!», «Это достойная кандидатура!») до негативных, возмущённых («Почему именно он или она?», «Чем я хуже?», «Школа теперь совсем придёт в упадок!») и даже игнорирующих сам факт случившегося («Меня это не интересует», «Мою работу за меня вряд ли кто-то выполнит»). И весь этот

эмоциональный фон будет окружать вновь назначенного руководителя от нескольких месяцев до полутора-двух лет (в редких случаях дольше). К этому нужно быть готовым заранее. Всё это связано с процессами адаптации коллектива к новому руководителю.

Именно адаптационный период крайне полезен для начинающего руководителя в анализе психологических особенностей педагогов. В это время можно выявить среди них «союзников» и «противников», «мечтателей-романтиков» и «скептиков», «людей своего дела» и «демагогов», импульсивно реагирующих «с шашкой наголо» и «аналитиков». Это необходимая информация о категориях сотрудников, которая считывается по особенностям поведения, вербального и невербального реагирования. Начинающему руководителю, ориентированному на эффективную деятельность и развитие организации, необходимо осознавать, что знание психологической природы людей, с которыми он работает, во многом будет играть ведущую роль в достижении желаемых целей и результатов.

Один из наиболее распространённых комментариев практиков звучит так: «Главная ошибка начинающего директора — желание очень быстро утвердиться в новой роли, проявляющееся в изменении характера поведения. Надо оставаться самим собой, излишне не командовать, но и не допускать фамильярности». Практическая психология ориентирует начинающего руко-

водителя на понимание социально-психологических закономерностей адаптационных процессов в коллективе. Хочется напомнить некоторые из них:

**1)** проблема адаптации всегда связана с особенностями приспособления, где напряжённость эмоционального фона — это один из индикаторов протекания процесса принятия коллективом *образа руководителя, его системы ценностей и принципов, целей и ожидаемых перспектив, прогнозируемых результатов и способов их достижения;*

**2)** процесс адаптации всегда связан с реализацией системы осознаваемых и неосознаваемых ожиданий коллектива: педагогам важно знать отношение вновь назначенного руководителя к тем вопросам, которые их беспокоят (*содержание и значимость профессиональной деятельности; интенсивность работы и система поощрения; степень независимости и самостоятельности в принятии решений; права и властные отношения; степень ответственности и риска; престижность и социальный статус деятельности; комфортность среды и социальная защищённость; гарантии роста и развития; трудовая дисциплина и др.*);

**3)** сам процесс адаптации всегда имеет определённые временные интервалы, которые становятся мерой её успешности. Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить

«свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет эффективно включиться в совместную организационную деятельность. Задержавшийся в фазе адаптации руководитель, не сумевший наладить взаимоотношения с коллегами, приобретает статус «непринятого» или даже становится изгоем в коллективе. Невозможность адекватного включения в организационную деятельность формирует проблему отсутствия социального признания, что крайне важно в среде педагогов.

Руководителю важно также знать, что адаптационные процессы имеют трёхступенчатую структуру: на первой ступени доминирует психо-эмоциональный фон, который формируется под влиянием общей культуры руководителя (внешний вид, манера вести себя, говорить, слушать, высказывать свою точку зрения и формулировать управленческое решение, особенности реагирования на ситуацию; мимика, жесты, интонации и др.); вторая ступень связана с включением в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и инициацией руководителем новых норм и правил; третья ступень выражается в уровне овладения руководителем профессиональных навыков и умений управления процессом развития организации.

Незнание этих особенностей приводит к ощущению тревожности, неуверенности в себе, одиночеству и другим

негативным переживаниям. Во многом отсюда возникает проблема «трудного» учителя. Традиционно беспокоящий педагогов «трудный» ребёнок — это с точки зрения педагогической психологии непонятый, неуслышанный ребёнок. «Трудный» учитель — это невосприимчивый взрослый со своими комплексами и проблемами, которые он не в силах сам разрешить. С такими педагогами нужно учиться справляться. Они присутствуют в каждом коллективе. А проблемы в общении с ними в большинстве случаев определяются степенью самооценки руководителя, его уверенности в себе и профессиональным достоинством.

Как бы это на первый взгляд не показалось странным, но с «трудными» людьми проще справляться в моменты, когда они несносны и демонстрируют такое поведение в группе. Задача становится намного сложнее, если они атакуют вас напрямую или пытаются приуменьшить вес вашего вклада в общее дело.

Каковы «трудные» педагоги? Некоторые из них постоянно говорят и никогда не слушают. Другие считают своим священным долгом оставить за собой последнее слово. Некоторым не удаётся держать слово. А некоторые критикуют всё, что сделано не ими. «Трудные» педагоги осознанно или нет конкурируют с вами в борьбе за власть, привилегии и внимание. Отдельные типажы в погоне за похвалой заходят слишком далеко, пытаясь принизить вас. Другие могут подставить вас, и вы постоянно опасаетесь «удара в спину».

«Трудные» люди и трудные ситуации вам могут встретиться на любом рабочем месте. И общее между ними только одно — вам нужно на них реагировать! Вне зависимости от разновидностей неприятных людей и ситуаций, вы должны с ними учиться справляться.

Если вы не будете реагировать, то в большинстве случаев ситуация начнёт ухудшаться. Без правильных действий с вашей стороны будет подспудно назревать конфликт и рано или поздно он примет явные формы.

Людей шокирует плохое поведение. И поэтому, если вы уделите некоторое время анализу того, что происходит, не будете одиноки. А разобравшись в ситуации, вы уже не станете откладывать решение проблемы. Не стоит дожидаться, пока вы станете сердитым, раздражённым, почувствуете такую обиду, что ваша реакция на ситуацию, скорее всего, примет нерациональные формы. Намного лучше реагировать на «трудных» людей на ранней стадии конфликта, пока вы сохраняете объективность и поддерживаете эмоциональный контроль.

Анализируя отношения руководителя и коллектива педагогов на стадии адаптации, хотелось бы обратить внимание на замечательную книгу Р.Х. Шакурова «Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив», опубликованную в 1990 году,

материалы которой не потеряли своей актуальности и сейчас. В исследованиях Шакурова подчёркивается, что главным для директора, с точки зрения учителя, являются такие качества, как требовательность к себе, самокритичность, тактичность, вежливость, знание педагогики и психологии, личное педагогическое мастерство, умение оказать помощь. Размышляя над этими характеристиками, принимая на вооружение психологические знания, вам обязательно удастся добиться успеха и признания как руководителю в среде педагогов и коллег-руководителей.

**?** **Назначение на должность директора школы принял с тревогой и опасениями. И совсем не потому, что нужно заниматься вопросами ремонта здания, финансирования или безопасности. Предмет моих страхов — женский коллектив. В школе 40 педагогов. Из них только двое мужчин: я и учитель физической культуры. Когда женщины обращаются за решением своих проблем по одному, я справляюсь. Но когда их собирается группа... А ещё хуже на педсовете... Когда весь коллектив! Пожалуйста, охарактеризуйте психологический портрет женского коллектива. Я думаю, что это поможет мне почувствовать себя увереннее.**

*И.И. Алексеев, в должности директора школы 3 месяца*

Действительно, проблема женского коллектива очень актуальна, особенно если его руководитель — мужчина! Женский коллектив отличается от мужского в корне.

Если мужчина поступает на работу, то он преследует цель самореализоваться и сделать карьеру. Женщина же идёт работать для решения текущих бытовых задач и получения возможности активного общения в коллективе.

Согласно своей психологической природе большинство женщин в меньшей степени заинтересованы в карьере, они не готовы жертвовать своим временем, силами, семьёй, осложнять отношения с близкими ради достижений на работе. Их материальные запросы более умеренны, чем у мужчин. Бытует также мнение, что женщины, в отличие от мужчин, не готовы выкладываться на работе на 100%. В подтверждение можно услышать, что у женщины всегда одно полушарие мозга занято семьёй и детьми, а для работы — что осталось.

Но существуют и другие наблюдения: при желании женщины способны делать то, на что не способны мужчины. Например, они более терпеливы, внимательны, выносливы и деликатны. Большинство руководителей-мужчин (до 80%), отвечая на вопрос о том, трудно ли руководить женской командой, говорили, что особых проблем нет. Однако среди факторов, определяющих проблемность в работе, выделяют следующие:

- медлительность в принятии решений;
- бурная реакция на тон голоса и интонацию;
- сильное влияние проблем в личной жизни на трудовую деятельность;

- непредсказуемое переключение фокуса внимания от профессиональных тем к семейным вопросам;
- интриги, истерики, шантаж;
- неспособность говорить прямо: начинают сильно издавать, попутно давая оценку всему и искажая факты;
- обиды, слёзы, переход на личные взаимоотношения и др.

Существуют специфические эффекты типично женских реакций в условиях профессиональной деятельности: «эффект пазла» (домысливания) и страх «плохо выглядеть».

Смысл «эффекта пазла» заключается в том, что женщины при столкновении с непониманием чего-то («белыми пятнами») склонны самостоятельно достраивать образ до полноты. Поэтому, когда их спрашивают о том, достаточно ли понятна поставленная перед ними задача, ответ «всё понятно» совершенно искренен. Им действительно всё ясно, а если что и непонятно, они в процессе додумают. Мужчины в аналогичном случае чаще всего просто сдадут недоделанную работу и скажут: «А здесь я не понял».

Причина страха «плохо выглядеть» заключается в том, что для подавляющего большинства женщин личное отношение к ним руководителя имеет огромное значение. Нельзя сказать, что этот момент неважен для мужчин. Но мужчина обычно стремится, чтобы оценили его квалификацию, профессиональные качества, результаты его работы, а для дамы слова руководителя —

это оценка её как человека, как женщины. И если она добилась отличных результатов, а начальник не сказал, что она молодец, значит, вся работа насмарку и руководитель её недолюбливает.

Существует ещё одна немаловажная проблема: выполнение новой или сложной задачи. В её основе могут быть три причины:

- *сопротивление новому* — женщины гораздо лучше справляются с работой по усовершенствованию уже существующего, нежели с разработкой нового. Поэтому на разработку проекта «с нуля» лучше брать мужчину. А создание правил и процедур, установление отношений и оттачивание деталей целесообразно поручить женщине. Бывают исключения — прирождённые женщины-новаторы, но их немного. Женщину пугает не столько сложность предстоящей работы или её объём, сколько необходимость отказаться от того, что есть, ради неизвестного. Руководителю в данной ситуации целесообразно представить новую задачу не как революционное преобразование, а как усовершенствование имеющейся системы, наведение в ней порядка, некий переходный этап от старого к новому. Также важно эмоционально описать результаты успешного решения задачи и выгоды по её выполнению. Психологи-мужчины особенно подчёркивают, что для женщины задачу надо обязательно раскрасить, создать драматизм, чтобы она почувствовала себя героиней важных событий;

- *неуверенность в себе* — женщина боится неудачи и, как следствие, плохой оценки: «не справилась, не оправдала ожиданий, подвела». В таких случаях есть необходимость завести картотеку достижений и индивидуальных плюсов, чтобы сотрудницы видели свои реальные успехи и способности (это может быть «профессиональный портфолио»). Очень важна моральная поддержка: «Вы сможете, вы справитесь, вы и не такое делали». Особенно необходимо женщинам наставничество на начальном этапе: возможность оперативно получать советы у более опытных коллег, например, «звонок (письмо) другу»; право на ошибку и готовность руководителя прийти на помощь;

- «*эффект серой мышки*» — это маскировка собственных способностей. Некоторым женщинам комфортнее отказаться от дополнительных благ в виде карьерного роста, лишь бы не брать на себя ответственность за сложные задания и не тратить дополнительные силы на работу. Обычные отговорки: «я ничего в этом не понимаю / лучше поручите кому-нибудь ещё» и т. п. Если поручать задания кому-нибудь другому, сотрудник профессионально деградирует, поэтому в качестве решения проблемы необходимо привлекать женщин-коллег к публичным выступлениям, обсуждению сложных вопросов и др., в ходе которых сотрудницы демонстрируют свои реальные знания и умения. Желание нравиться и высокая оценка начальника обычно дают положительный результат.

Кроме того, для женщин важны следующие способы мотивации:

- создание оптимальной рабочей атмосферы: меньше контроля, больше демократии, не перегруженность правилами и запретами;
- оплата питания и проездных документов;
- поздравления с днём рождения и праздниками, подарки;
- участие в мероприятиях;
- полная или частичная оплата обучения сотрудников;
- оплата пользования спортивным комплексом или фитнес-клубом;
- дополнительное медицинское страхование;
- полная или частичная оплата путёвок, в том числе для членов семьи;
- выплата материальной помощи к отпуску и т.п.

Существуют и другие формы мотивации женщин. И самая важная — это одобрение. Ведь женщины внимательны к деталям, требованиям, ожиданиям. В укреплении женского коллектива эффективна практика ежемесячных вечеринок с чаем, пирогами и вареньем — чтобы можно было поговорить, рассказать о проблемах. Женщинам это нужно. И, разумеется, дверь начальника всегда должна быть открыта. Любая может зайти и пообщаться на волнующие её темы.

Сотрудницы не любят, когда ими только командуют. Им необходимо соучастие и деликатность. Следует заметить, что сухой и деловитый тон может показаться им резкостью, который может довести и до, казалось бы, с точки зрения мужчины, беспричин-

ных слёз. Рекомендуется чаще спрашивать мнение сотрудниц по организации работы в коллективе. Они обязательно оценят то уважение, которое демонстрируется их руководителем.

Если не учитывать особенности управления женским коллективом, то, по мнению канадских учёных Манфреда и Миллера, проблемы могут отразиться на формировании того или иного типа профессионального коллектива с негативным сценарием развития. Исследователи приводят примеры «патологических» случаев, в описании которых используют медицинскую терминологию, например:

- «*Параноидные*» коллективы — в них господствует страх, недоверчивость, подозрения. Тщательно собирается вся «важная» информация — ведь необходимо своевременно вычислить внешних и внутренних врагов и подготовиться к защите, работает мотивация на защиту, сотрудники консервативны, боятся рисковать, чувствуют себя потенциальной жертвой. Общество напряжённое, люди отстранены и холодны по отношению друг к другу, для снижения риска в таких организациях разграничиваются все производственные процессы.

- «*Драматические*» коллективы — вся работа — это шоу, спектакль, рассчитанный на публику, причём этой публикой могут быть коллеги, руководство, дети и родители. Сотрудники очень активны, слишком непринуждённо

## Консультации

в общении и чрезвычайно непредприимчивы. Решения принимаются рискованные, основанные не на фактах, а на стремлении продемонстрировать самостоятельность. Планомерное руководство в этих организациях считается скучным занятием, руководители одержимы новыми идеями, которые быстро сменяют друг друга. В такой организации невозможно разработать не только долгосрочный план, но и среднесрочный, колебания и метания, скачки из одной ниши в другую, видимость активности наиболее характерны для «драматического» коллектива.

- «*Депрессивные*» коллективы функционируют в стабильном окружении, без существенной конкуренции. Пассивность, неуверенность в будущем и на-

дежда на то, что «всё как-нибудь обойдётся» — основные настроения в коллективе. Выступать с предложениями и инициативами бессмысленно, главное — сохранить статус-кво.

- «*Шизоидные*» коллективы — в такой организации руководитель предпочитает ни во что не ввязываться во имя собственной безопасности, с подчинёнными сохраняет большую дистанцию, не даёт им указаний. Его человеческие качества никак не проявляются. Сотрудникам при общении с таким шефом психологически некомфортно.

- «*Принудительные*» коллективы — в такой организации всё расписано, систематизировано и утверждено

до мелочей. Действия регламентированы, а в толстых папках существуют указания руководства на все случаи жизни. Собственная ниша на рынке у такой организации предельно конкретна, все цели определены. Основное стремление сотрудников — избежать ошибок и неточностей, так как «шаг вправо, шаг влево, попытка к бегству, прыжок на месте — провокация». В общении между сотрудниками значимую роль играет служебное положение и место, занимаемое на иерархической лестнице.

Надеемся, что эти рекомендации помогут вам определиться со стилем взаимодействия в женском коллективе и помогут почувствовать себя увереннее. **НО**