



М. Ульянова,
заведующая научно-исследовательской лабораторией психолого-педагогической и социологической диагностики Ульяновского института повышения квалификации и переподготовки работников образования, доктор педагогических наук, профессор

Мотивирующая функция внутришкольного управления

Продолжаем тему, начатую в предыдущем номере: создание руководителем образовательного учреждения оптимального психологического климата, владение коммуникативными навыками, общая и управленческая культура — важнейшие факторы мотивации в работе педагогического коллектива.

Специфика педагогической деятельности (каждый учитель преподаёт свой учебный предмет), система классного руководства позволяют руководителям школы в достаточной мере достоверно определять и оценивать значимость, качество труда каждого учителя, находить эффективные способы педагогического взаимодействия между ними для достижения общего высокого результата, чем и должны умело пользоваться директор и его заместители. Для этого у них немало возможностей. Разве нельзя обсудить на методобъединении или на педсовете такую, например, тему: «Какова степень самораскрытия каждого педагога в профессиональной деятельности?» И определить способы конструктивного содействия тем, кто стремится к наиболее пол-

ной реализации своего потенциала. Это будет способствовать самоорганизации и всего коллектива, и отдельных учителей, их полноценному функционированию в рамках своей профессиональной деятельности, создаст благоприятную для развития педагогов среду. Но для этого нужна кропотливая и многоаспектная управленческая работа, исключающая для учителя социальный вакуум. Если же он возникает, то о творческом развитии речи быть не может: оно становится невозможным.

Управленческие рекомендации в соответствии с этой проблемой ориентируют руководителя школы на соблюдение некоторых важнейших условий:

- достоверно оценивать затрачиваемые учителями усилия и результаты и поощрять их в соответствии с этими усилиями;
- обеспечивать неоспоримость меры вознаграждения, соответствующего достигнутому результату;
- повышать меру личных инвестиций (сумму усилий) каждого педагога в работу коллектива, степень его влияния на результативность деятельности образовательного учреждения;
- всемерно привлекать педагогов не только к исполнению своих профессиональных обязанностей, но и к управлению школой, к принятию управленческих решений, что даст ещё больший эффект инвестирования;
- развивать и поощрять внутреннюю мотивацию деятельности, когда она осуществляется не только ради результата и его признания, оценки, а ради самого процесса действия, когда удовольствие приносит сама активность и источник удовлетворённости находится не вне деятельности, а в ней самой.

Во внутришкольном управлении есть аспект, который не отразишь в плане, в циклограмме, но который оказывает огромное влияние на трудовую энергию коллектива. Речь идёт о психологическом климате в коллективе, о благоприятном его влиянии на эмоциональное самочувствие учителей, их работоспособность. Это обусловлено во многом нашей ментальностью — потребностью в общении, в уважении, признании, в привязанности друг к другу, в межличностных контактах. Всё это — базовая группа потребностей, определяющих социальное поведение человека, необходимых для его нормального самочувствия.

В психологии управления это давно признанный факт: существенное, определяющее влияние на психологический

климат в коллективе оказывают администрация школы и особенно — её директор. Задача оптимизации психологического климата — прямая управленческая обязанность руководителя.

А вот здесь-то дела обстоят далеко не лучшим образом. При анкетном опросе учителя констатируют низкий уровень коммуникативной культуры многих своих руководителей. В чём это проявляется? В неспособности почувствовать другого человека, в отсутствии профессионального умения убеждать коллег, аргументировать свою точку зрения, в стремлении грубо её навязывать; в неумении терпеливо выслушивать и принимать иную точку зрения. Многие директора, по мнению учителей, постоянно демонстрируют свою власть, не используют конструктивные способы профессионального взаимодействия. Обиднее всего учителя воспринимают бестактные замечания, грубость, агрессивные выпады в свой адрес.

Проанализируем эти поведенческие характеристики, и прежде всего речевую агрессию руководителя. Она нередко проявляется как поведенческая реакция на какую-либо раздражающую ситуацию — например, нарушение трудовой дисциплины, неподчинение требованию и т.д. В этом случае грубое поведение руководителя, чётко неосознанное и непродуманное, становится выплеском негативных эмоций, некой эмоциональной разрядкой. Оно может быть и защитой от предшествующего проявления агрессии. Поразмыслим над тем, как часто позволяет себе руководитель реагировать подобным образом на непредвиденные или негативные производственные ситуации? Является ли такое поведение типичным для директора или завуча школы? Могут ли внезапные вспышки гнева, воплощённые в потоке брани, в крике, вызвать удовлетворение учителя от подобного делового общения? Ответ самоочевиден.

Весьма печальным, но признанным является факт: для многих руководителей возможность кричать на своих подчинённых — способ нормализации своего психического состояния. Известно же, что в перегретом паровом котле пар с силой стремится наружу, чтобы давление в нём уменьшилось. Справедливости ради отмечу, что руководитель может кричать на своего коллегу и от психологической усталости (жизнь директорская очень трудна), и от боязни оказаться несостоятельным в достижении позитивных результатов своей управленческой деятель-

ности. Конечно, крик приносит его носителю некоторое успокоение и расслабление. Но в этом случае учитель становится для руководителя средством решения его внутриличностных проблем, что никак нельзя признать грамотным, квалифицированным управленческим действием. И уже тем более демократичным, повышающим профессиональную удовлетворённость учителей.

Ещё большее неудовлетворение вызывает у педагогов наблюдаемая ими в некоторых школах целенаправленная, продуманная агрессивная речь руководителя, то есть его сознательный выбор грубого поведения, которое ложится в основу управленческого стиля. Причины такого поведения чаще всего — ярко выраженное стремление к доминированию, желание показать своё превосходство над другими, продемонстрировать власть (помните, у Алексея Толстого безвольный царь Фёдор Иоаннович стучит кулаком по столу: «Я царь или не царь?») А по большому счёту — это отсутствие управленческой и общей культуры, недостаточное владение умениями и навыками конструктивного общения, неспособность выбрать эффективный способ воздействия на подчинённых, неуважительное отношение к коллегам. Речевым воплощением подобной позиции чаще всего становятся угрозы, враждебные и унижительные замечания, категоричные требования, оскорбления, обидные сравнения, принижение заслуг и достижений, грубое подчёркивание неудач и ошибок. Пренебрежительное или повелительно-покровительственное отношение руководителя к коллегам может также проявляться в утрированном повышении тона, намеренных паузах, в растягивании слов, частом употреблении повелительного наклонения глаголов («вы должны», «вы обязаны»), в иронично-насмешливой интонации.

В скрытом виде силой своего голоса такой директор обычно демонстрирует окружающим уровень своей самооценки, своего социального статуса, чем и показывает, кто здесь самый главный. В результате у педагога не без оснований складывается впечатление, что агрессия руководителя направлена не столько на его конкретное действие, поведение в определённой ситуации, сколько обращена непосредственно на него самого, на конкретную личность. А ведь во всём этом гневном крике, как уже сказано, — слабость руководителя.

Речевая агрессия может иметь весьма опасные последствия. Добиваясь сиюминутного послушания подчинённых или напоминая таким образом о том, «кто в доме хозяин», директор школы невольно вырабатывает и у педагогов ответную агрессивную реакцию, формирует соответствующее поведение учителей. В том числе — и что самое опасное — в их отношениях с учениками. Обиды, нанесённые педагогу директором или завучем школы, долго напоминают о себе, «оживают» на уроках и в общении с коллегами под воздействием обстоятельств, схожих ситуаций. Унижения ухудшают настроение любого человека, а это немедленно сказывается на качестве профессиональной деятельности, на эмоциональном настрое, на трудовой дисциплине. По данным психологических исследований, только 25% людей в напряжённых условиях действуют адекватно, сохраняют активность, и то тогда, когда экстремальная, стрессовая ситуация не является для них неожиданной. У большинства же во время аффекта — бурной эмоции взрывного характера — эмоциональный тонус может колебаться от сильной эмоциональной возбудимости до эмоциональной тупости, стопора.

Аффект захватывает личность целиком. Под его влияние подпадает сознание, объём которого суживается и ограничивается лишь небольшим количеством восприятий, сфокусированных на предмете или явлении, вызвавшем аффект. При этом резко снижается сознательный контроль за собственными действиями, поведением, утрачивается способность держать себя в руках, по отношению к окружающим демонстрируется деструктивное поведение.

Избежать аффекта можно только на стадии его возникновения. Опытный руководитель, осознающий разрушающие последствия аффектов, не безразличный к работоспособности педагогов и их эмоциональному состоянию, не будет провоцировать возникновение такой реакции у подчинённых проявлением своих сильных эмоций, несдержанностью, грубостью, бестактностью. Кроме того, будем помнить: люди зеркально относятся друг к другу и потому могут ответить не менее бурной реакцией, дать отпор руководителю, несмотря на его высокий статус.

Руководитель — всегда психолог по своей должности, по тем функциям, которые ему приходится исполнять. Значит, надо вырабатывать в себе способность относиться к конфликтным ситуаци-

ям сдержанно, а то и с юмором, использовать приёмы регуляции эмоциональных состояний, произвольно переключать внимание собеседника, отсроченно реагировать на случившийся факт.

Проведём небольшой психологический практикум с тем, чтобы осознать свои возможные агрессивные проявления. В значительной степени нам привычнее говорить в целом об агрессивных выпадах одного человека против другого. Однако понимание агрессивных проявлений окажется более успешным, если знать об их различных видах, поскольку агрессия — сложное и многоаспектное явление, виды и формы которого можно по-разному классифицировать. Осознать степень присутствия в себе того или иного вида агрессии можно с помощью приведённых ниже суждений (за основу предлагаемого перечня взята методика Баса-Дарки, с полным текстом которой можно ознакомиться в книге: Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации: Описание и руководство к использованию/ Отв. ред. А.Ф. Кудряшов. Петрозаводск, 1992).

Прочитайте внимательно каждое суждение и решите, согласны вы с ним или нет («да» или «нет» — ваши ответы). Явное преобладание положительных ответов будет свидетельствовать о том, что вам необходимо обратить внимание на характер своего поведения в ролевом и межличностном взаимодействии. Итак, наблюдаем и поразмышляем...

Склонность к раздражению означает готовность человека к проявлению при малейшем возбуждении вспыльчивости, грубости, резкости:

1. Не могу назвать себя снисходительным к чужим недостаткам.
2. Некоторые люди раздражают меня даже своим присутствием.
3. На работе я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
4. Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
5. Я часто огорчаюсь даже из-за мелочей.

Негативизм — оппозиционная форма поведения, обычно направленная против авторитетов, руководителей — всех тех, кто выше по статусу и должности:

1. Я выполняю просьбу только тогда, когда меня по-хорошему попросят.

2. Когда какое-то правило мне не нравится, то мне хочется его нарушить, проигнорировать.

3. Чаще всего я поступаю наперекор тому, кто пытается мной командовать.

4. Я даю людям почувствовать моё неодобрение каких-либо их поступков.

Косвенная агрессия направляется на другое лицо опосредованно (сплетни, злобные шутки, обсуждение недостатков другого человека):

1. Я частенько сплетничаю даже о людях, которые мне нравятся.

2. Бывало так, что в момент сильного раздражения я кидалась(ся) предметами.

3. Когда я раздражаюсь, то хлопаю дверьми.

4. Бывало так, что от злости я ломал(а) вещи.

5. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу по столу кулаком.

Подозрительность — недоверие и осторожность по отношению к людям, основанные на убеждении, что окружающие намерены причинить зло, навредить:

1. Я знаю, что говорят обо мне люди за моей спиной.

2. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько дружелюбнее, чем я ожидаю.

3. Мой принцип: «Никогда не доверяю чужакам».

4. Я часто бываю озабочен(а) теми тайными причинами, которые заставляют некоторых людей делать что-то приятное для меня.

5. Я не верю в то, что большинство людей говорит правду.

И, наконец, **вербальная агрессия** — выражение негативных чувств в форме крика, ссоры, так и в содержании словесных ответов — в угрозе, ругани:

1. Если я не согласен(на) в чём-либо с людьми, то я это выражаю.

2. Если люди не согласны со мной, я вступаю в спор с ними.

3. Я требую, чтобы люди уважали мои права.

4. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
5. Я часто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
6. В споре я часто повышаю голос.
7. Когда я злюсь, то прибегаю к «сильным» выражениям.



Возможная помощь педагогу

Каким же образом руководитель школы, заботящийся об эмоциональном самочувствии своих коллег, может помочь педагогу восстановить или сохранить душевное равновесие, удовлетворение от своей деятельности и общения на работе? Возможны различные виды помощи, но главное — сделать это предметом своего осознания, задуматься и поразмышлять о причинах душевного дискомфорта своих подчинённых. Когда проблема осознана, то становится возможным найти пути к её решению: использовать комплекс коммуникативных умений, с помощью которого директор и завуч школы могут помочь учителям глубже, ярче, талантливее выразить себя в профессиональной деятельности и общении.

А для начала давайте учиться, как советовал поэт, делать своим коллегам-педагогам комплименты (это один из возможных вариантов «словесного поглаживания»), чаще выражать им похвалу и поддержку. Каждый человек нуждается в приятном слове и добром внимании. Эмоциональные перегрузки и психофизиологическое напряжение делают нас усталыми и раздражительными. Учитель порой забывает о том, каким обаятельным и привлекательным он может быть для своих учеников, если будет чаще улыбаться, доброжелательно на них смотреть, всем своим внешним обликом демонстрировать открытость к общению и радость встречи с ребятами. Напомните об этом учителю правдивым и искренним комплиментом, используя выразительные слова, но избегая общих фраз. Обратите внимание педагога на его лучшие личностные качества, подчеркните его индивидуальность и непохожесть на других.

Очень рекомендую хвалить не столько внешние достоинства, сколько душевные качества коллеги, его подлинную человеческую сущность. Главное — дайте почувствовать, что коллеги вам как руководителю очень нравятся, вам приятно с ними работать и вы цените их работу, верите в дальнейшие успехи. Тем са-

мым вы улучшите их настроение и самочувствие, вызовете у них желание проявлять себя с лучшей стороны, они почувствуют удовольствие от общения с вами. Мудрый руководитель всегда найдёт в течение рабочего дня несколько минут, чтобы сказать учителям несколько доброжелательных слов, комплиментов, поддерживая тем самым работоспособность, благоприятный микроклимат в школе.

Подведём некоторые итоги. Обсуждаемые нами аспекты управленческой деятельности руководителей школы направлены на поиск путей сохранения работоспособности педагогов, на повышение их удовлетворённости своей профессиональной деятельностью. Понимание её мотивов, широкого спектра человеческих потребностей, их значимости позволяют руководителю выбрать и использовать систему мотивационных факторов, на основе которых он будет строить и развёртывать мотивирующую функцию управления. При этом центр административного внимания советую переместить на представления самих педагогов о себе, на устранение мешающих делу конфликтов и напряжённых ситуаций, на активизацию хорошего настроения. В «Разговоре с молодым директором школы» В.А. Сухомлинский возмущался теми директорами, от кого только и слышишь, что должен учитель. Он говорил о том, что руководители школ «должны дать учителю: создать обстановку богатой духовной жизни, условия для того, чтобы силы и драгоценное время учителя не тратились впустую на ненужное, мелочное, убивающее творческие силы». Думаю, что современные руководители школ — просвещённые, увлечённые делом, служащие детству, — с этим согласятся и выберут для себя соответствующие способы управления педагогическим коллективом.