



ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ ЛИЧНОСТИ УПРАВЛЕНЦА

С. РЫЖЕНКО

Одна из важных целей руководителя — создание сильного педагогического коллектива, который может слаженно работать. С целью наиболее эффективно распределения кадров руководитель может выявить и учесть сильные стороны и недостатки каждого сотрудника. Знание психологических различий помогает школьному менеджеру более тонко и глубоко понимать состояние и поведенческие реакции учителей, свести к минимуму возможность возникновения конфликтных ситуаций, опираться на способствующие плодотворной работе личностные достоинства каждого.

Основу каждой личности составляет её структура, то есть относительно устойчивая связь и взаимодействие всех сторон как целостного образования. Структура личности достаточно устойчива во времени и обладает потенциалом медленных изменений. Направленность педагогической деятельности, мотивация, представление о себе как педагоге, отношения с коллегами, родителями и учащимися тесно связаны с доминирующими компонентами основных структур личности, выделяемых психоанализом. Психодинамическая теория личности рассматривает сформировавшуюся в онтогенезе структуру личности в тесной связи с внутриличностными конфликтами, невротическими формами поведения, защитными механизмами, позицией самости, в том числе в отношении с миром объектов.

Для построения взаимопонимания и доверительных отношений в совместной деятельности руководителю важно понимать обусловленность психологических проблем педагога в профессиональной сфере его личностной структурой. В статье не рассматриваются личностные расстройства, имеющие паталогический характер и являющиеся стойким характерологическим нарушением, препятствующим адаптации и развитию личности. Традиционное психиатрическое звучание названия личностных структур не должно вносить путаницу в житейские представления читателя и заставлять его допускать ошибочные суждения, например, отождествлять шизоидный тип личности с шизофренией, а депрессивный тип с депрессией. Каждый человек, как правило, сочетает в себе две, реже три личностные структуры и поэтому вряд ли характер конкретного педагога полностью совпадёт с описанием типа. Однако всё же большинство людей могут быть отнесены к определённой «нише» в общем ряду, и это помогает ориентироваться в бесконечности индивидуальностей.

Рассмотрим основные личностные структуры в соответствии с психодинамическим подходом, их проявление в актуальных ситуациях педагогической профессии, характер взаимодействия руководителя с педагогами различных психологических типов.





Психологическая структура личности: поведение, достоинства и недостатки

Шизоидная структура. Личности с шизоидной структурой подчёркивают индивидуальность, которая отличает их от других людей. Некоторые демонстрируют её эксцентричной одеждой, другие пренебрегают внешним видом. Так как для такого типа личности наиболее важна полезность и функциональность вещей, они могут не обращать внимания на моду, презентабельность одежды или сотового телефона, что в глазах некоторых коллег выглядит странно. Конституционально личности шизоидного типа чаще имеют худощавое телосложение, их движения угловатые и неловкие. При общении с педагогом шизоидного типа возникает ощущение трудности установления непосредственного контакта, сложность взаимопонимания, чувствуется дистанция.

Педагоги шизоидной структуры личности выбирают сферой профессиональной самореализации чаще высшие учебные заведения и научную деятельность, чем среднюю школу. Это связано с тем, что их притягивает область абстрактного (ядерная физика, математика, астрономия, кибернетика и т.д.) и отталкивают сферы, требующие интенсивных контактов с людьми и проявления эмоций. Поэтому в школе шизоидные структуры могут встречаться среди предметников, но практически исключены в профессиях учителя начальных классов или социального педагога.

К отрицательным чертам шизоидного типа можно отнести потребность в изоляции, холодность, чрезмерное стремление к независимости, иногда бестактность и грубость. К положительным чертам: объективность, неподкупность, ясность видения, креативность, правдолюбие, самостоятельность. Педагог с шизоидной структурой личности интересуется более предметом, чем личностью ученика или отношениями в классе. Обычно он знает предмет превосходно. Поэтому, по возможности, педагогу с шизоидной структурой не следует поручать классное руководство, более продуктивна будет его деятельность по ведению элективных курсов, кружков по углублённому изучению предмета, особенно научно-исследовательского характера. Коллеги ему важны в той мере, насколько они компетентны и заинтересованы сферой его собственных увлечений.

Если педагогу шизоидной структуры мешать работать, он становится беспокойным, раздражённым. Например, если в школе проводятся бесконечные заседания педсовета, планерки, совещания, педагог с шизоидной структурой может реагировать гневом или попросту их игнорировать.

Шизоидная личность стремится подчеркнуть индивидуальность по отношению к другим людям и поэтому стремится всё сделать по-своему. Иногда это доходит до того, что ему трудно читать публикации других, так как он «боится» принять в себя прочитанное и разрушить свою индивидуальность из-за того, что прочитанное может заполнить его и изменить его позицию.

Педагога с шизоидной структурой личности мотивируют идеи, а не люди из окружения. Деньги, признание, власть существенной роли для них не играют. Важна сама идея и «дело», связанная с чем-то абсолютным, общечеловеческим, может быть даже божественным, но не с конкретным человеком. Это позволяет им воплощать те идеи педагогики, в которые они искренне верят. Так как шизоидная личность не «цепляется» за детали, он может открывать взаимосвязи, кото-



рые не видны другим людям, «не видящим за деревьями леса». К сожалению, их теоретические поступления в основном оторваны от реальной практики школы. Однако в вопросах написания различных программ и проектов просто необходимо использовать способности шизоидной структуры личности. Осуществление его теорий в школе может привести к отрицательным результатам тогда, когда он выбирает для них слишком широкое поле приложения, не замечая ограничивающие факторы.

Сложность общения с педагогами шизоидного типа личности состоит в том, что они выражаются очень абстрактно, оторвано от реалий жизни. Им часто бывает трудно, найти конкретные примеры тому, что они описывают на абстрактном уровне. Строя доверительные отношения с новым сотрудником данного психологического типа, руководителю не стоит форсировать события, контакт и доверие должны устанавливаться постепенно. В беседе с педагогом шизоидной структуры личности нужно, в первую очередь, опираться на логику и оперировать фактами.

Депрессивная структура. Личности с депрессивной структурой часто выбирают профессию педагога. Они социально направлены, способны к эмпатии и принятию других. Люди с депрессивной структурой личности часто склонны к полноте, их взгляд отличается полным сосредоточением на собеседнике, глаза выражают понимание и сопереживание. При общении с педагогом депрессивной структуры у собеседника возникает чувство теплоты и близости, сопереживания, желания помочь.

Положительные черты личности с депрессивной структурой — любовь к людям, установка на заботу и готовность к помощи, умение терпеливо ждать, способность к самоотречению, лёгкая адаптация к трудным жизненным условиям. Отрицательные черты характера в большей степени сказываются негативно на самом человеке, чем окружающим. Это частые самообвинения, упадок жизненных сил, хроническая усталость, чувство безнадёжности, беспомощность, безынициативность и страдания от чрезмерной привязчивости. Педагоги с депрессивной структурой находятся в материнской позиции не только по отношению к ученикам, но часто по отношению к коллегам и родителям, с которыми они всеми путями стараются избежать конфликтов. К вопросам воспитания и обучения педагоги с таким характером относятся с повышенной эмоциональностью, оберегая детей от трудностей, которые на самом деле необходимы для их развития.

Продуктивность работы в школе педагоги с депрессивной структурой зачастую оценивают не по конечным результатам, а по количеству затраченных усилий. Хорошо трудится лишь тот, кто работает, «высунув язык». Коллеги, которые умеют структурировать работу и определять границы, часто кажутся человеку с депрессивной структурой личности эмоционально холодными или враждебными, даже если у них лучшие результаты труда. Коллег, которые всегда требуют деньги за дополнительную работу, они считают алчными. Многие педагоги с депрессивной структурой личности показывают окружающим, как тяжело им приходится работать. Они жалуются на непомерные нагрузки, но в то же время со скрытой гордостью.

Директор с депрессивной структурой личности в отношении с педагогическим коллективом стремится как можно больше дать, помочь советом и делом. Но если такая установка проявляется чрезмерно, она может вызывать стресс у педагогов, так как от них также чрезмерно требуется заботиться о детях, роди-





телях. Трудно даётся педагогам депрессивного типа структурирование материала, написание планов урока. Часто они собирают «кладбища» книг и методических материалов, которые потом не могут использовать в работе.

Мотивацией к труду для таких педагогов служит полезность их деятельности другим людям, прежде всего тем, кого они лично знают. Поэтому педагог с депрессивной структурой всегда «доводит» какой-то класс, детей, которым он очень нужен. Это часто мешает ему не только уйти на пенсию, но и взять больничный лист. Педагоги с депрессивной структурой личности дольше остаются на работе, уходя последними. Если они могут рано вставать, то они раньше приходят утром на работу. Так как перед началом и после окончания рабочего дня они часто единственные оказываются в школе, им могут поручать сверхурочную работу, которую больше поручить некому. Это приводит к переработкам, что истощает силы, а это, в свою очередь, снижает мотивацию к труду.

Педагог с депрессивной структурой личности стремится удовлетворить человека, с которым общается, будь то коллега, родитель или ученик. Этот человек для него актуален, а тот, с кем ещё только предстоит встреча, — нет, что приводит иногда к опозданиям. Разговор обычно затягивается, ведь такому педагогу необходимо проявить сочувствие, поддержку тому, кто сейчас рядом с ним, и, по его мнению, в этом нуждается.

Людам с депрессивной структурой личности трудно брать деньги за работу, поэтому такие педагоги часто не имеют дополнительных заработков за счёт репетиторства, зато совершенно бескорыстно готовы заниматься в свободное время с неуспевающими учениками. Свободное время может стать мукой для человека с депрессивной структурой личности, так как у него недостаточно развита способность получать и испытывать удовольствие. Нет для этого ни инициативы, ни мотивации. Он не разрешает себе получать удовольствия, пожить немного для себя, не умеет и не хочет этого делать. Поэтому, находясь в отпуске, педагоги с депрессивной структурой личности либо остаются в школе, задействованными в летних лагерях и площадках, либо начинают активно помогать своим родственникам и друзьям.

При построении отношений с педагогом депрессивной структуры личности руководитель может столкнуться с такой проблемой, как отсутствие личных желаний, когда человек ничего не хочет для себя. Соответственно таких работников можно мотивировать, только показывая значение их деятельности для себя как руководителя и для других. Их необходимо не забывать благодарить и поощрять, что может чаще случиться именно с этими сотрудниками, которые предпочитают оставаться в тени и иногда сами себя недооценивают.

Если руководитель не будет достаточно эмпатичный, «тёплый» и поддерживающий в общении, то педагог с депрессивной структурой личности может чувствовать обиду от его холодности и равнодушия. Руководителю целесообразно избегать соблазна использовать педагогов с депрессивной структурой как «палочку-выручалочку» во всех возникающих экстренных ситуациях, так как они не говорят ему «нет», потому что в итоге это будет иметь разрушительные последствия, как для самого педагога, так и для здорового функционирования коллектива.

Навязчивая структура. Внешний облик педагога с навязчивой структурой личности отличается аккуратностью одежды, которая обычно выдержана в клас-



сическом стиле. В осанке, движениях проявляется строгость, чёткость, деловитость, иногда через мимику лица и скованность позы проявляется присущее этим людям внутреннее напряжение, высокий самоконтроль поведения.

К позитивным чертам педагога с навязчивой структурой личности можно отнести надёжность, аккуратность, пунктуальность, корректность, ответственность, выдержку, стремление к чистоте, порядку. Но из-за постоянных сомнений люди с навязчивой структурой личности сильно затрудняются в принятии решений. Вместо того, чтобы при сомнении, принять, в некоторых аспектах хорошо, а в других плохо, они могут принимать либо однозначное решение, либо не решаются принять решение и затягивают действия. Вред от промедления и нерешительности может быть при этом больше, чем от неправильно принятого решения.

Педагоги с навязчивой структурой личности имеют своё, завышенное представление о масштабе точности и тщательности. Поэтому коллег, которые работают с меньшей, но адекватной тщательностью, они не уважают и считают неосновательными и не заслуживающими доверия. В школе педагоги с навязчивой структурой личности редко занимают руководящие позиции. В основном они исполнители. Кооперация на равных даётся им с большим трудом, так как в отношении с коллегами они стремятся либо доминировать, либо подчиняться. Должно быть чётко определено, кто определяет, что должно быть сделано.

Если всё же педагог с навязчивой структурой занимает в школе административные должности, то он скептически относится ко всем нововведениям. Его консервативность и нерешительность ограничивают способность адаптации школы к меняющимся условиям образования и бесконечному процессу модернизации. С другой стороны, результаты поданных в вышестоящие инстанции отчётов, будут выгодно отличаться особой надёжностью, достоверностью и точностью. На сотрудников с истерической структурой личности, которые пытаются подменить профессиональную компетенцию шармом и обаянием, они реагируют агрессивно, потому что не доверяют им в деловом отношении. Правда, иногда назначают их своими заместителями, чтобы скомпенсировать жёсткость и улучшить рабочую атмосферу.

Педагоги с навязчивой структурой стремятся к систематике, порядку, полноте и точности изложения учебного материала. Большое внимание уделяется деталям, иногда в ущерб целому и межпредметным взаимосвязям. Сильная сторона их педагогической деятельности — чёткость требований и критериев оценивания. Если учитель с депрессивной структурой готов завесить оценку или не поставить «два» ученику, к которому испытывает сочувствие и желание помочь, то учитель навязчивой структуры изолируется от собственных эмоций и чётко следует установленным правилам. Причём его внутренние правила и законы не менее важны, чем внешние, ведь иначе возникнет «беспорядок».

Изучая новый материал, педагог с навязчивой структурой личности читает все ссылки, детально изучает всё от «корки до корки», чтобы ничего не пропустить. По мнению коллег, он тратит неоправданно много времени на изучение новых документов, будь то новый трудовой договор или новый закон об образовании. Педагоги с навязчивой структурой страдают перфекционизмом — стремлением всё делать только отлично. Сверхтщательность и постоянное контролирование приводят к тому, что требуемая работа выполняется за более долгое время. Это не обязательно проявление навязчивого стремления работать или





зависимости от работы. Это именно невозможность сделать что-то не тщательно и не совершенно.

Человеку с навязчивой структурой деньги и собственность наряду с порядком обеспечивают чувство спокойствия и безопасности. Ему трудно что-то отдавать, делиться чем-то личным, например, разработками, авторскими программами, это не всегда понимают коллеги по работе.

Мотивация к работе у педагогов с навязчивой структурой опирается на два основных компонента: моральное и материальное удовлетворение. Такой учитель должен быть уверен в завтрашнем дне, в правильности действий, и в том, что получает соответствующие вкладу вознаграждение.

Руководителю в работе с педагогом, имеющим навязчивую структуру личности, рекомендуется чётко давать распоряжения по решению повседневных ситуаций, учитывая, что такой учитель не склонен к инициативам и ему нужны чёткие правила и инструкции.

Истерическая структура. Истерическая структура личности характеризуется стремлением быть в центре внимания окружающих, про таких в народе говорят «на миру и смерть красна». Обычно люди с истерической структурой личности производят впечатление ярких, обаятельных и артистичных личностей. Одежда и аксессуары должны производить впечатление, подчёркивать их сексуальность и исключительность. Речь обычно громкая, выразительная, для них характерна активная жестикуляция, позёрство. Педагоги с истерической структурой личности стремятся быстро добиться успеха и популярности, поэтому производят впечатление нетерпеливых людей. Однако систему образования не отнесёшь к сфере быстрых и лёгких достижений, поэтому педагоги с истерической структурой в её чистом виде встречаются здесь довольно редко.

Педагог с истерической структурой считает, что достаточно быть обаятельным, показывать чувства, чтобы добиться успеха и симпатии. Педагогическую профессию он выбирает, чтобы задействовать шарм и влияние на окружающих. При этом может вести себя в соответствии с тем, что от него ожидается. Учитель с истерической структурой личности может создавать впечатление «холодного» человека, если именно это от него нужно или он считает, что это нужно.

Однако у педагога с истерической структурой личности много и положительных качеств: готовность рисковать, ориентация на новое, гибкость, пластичность, живость, спонтанность, оптимистичное настроение, коммуникабельность, развитое воображение. В школе они могут быть педагогами-организаторами, ведущими творческих кружков и даже Снегурочкой или Дедом Морозом на новогоднем представлении.

Педагоги с истерической структурой личности многим интересуются и многим восхищаются, но их увлечённость быстро ослабевает. Поэтому они могут быть хорошими инициаторами, но нуждаются в сотрудничестве с другими. Производительность их труда зависит от кооперации с другими сотрудниками, которые могут доводить начатые ими проекты до конца. Если человеку с навязчивой структурой личности из-за сомнений и продумывания деталей трудно решиться начать действовать, то человек с истерической структурой личности, переполненный идеями, начинает действовать, не продумав и не взвесив всё до конца.

На руководящие позиции люди с сильно выраженными истерическими чертами выходят не часто, но им свойственно стремление к конкуренции. Рутинная ра-



бота им скучна. Если педагог с шизоидной структурой личности не может составлять какие-то отчёты, потому что считает описываемые в нём детали несущественными, педагог с истерической структурой личности избегает рутину, потому что он не хочет повторений, которые неизбежны. Он всё время ищет чего-то абсолютно нового. Он даже не будет стремиться оптимизировать повторяемые действия, чтобы затрачивать меньше времени, как поступит педагог с навязчивой структурой.

Для учителя с истерической структурой личности важнее манера преподавания предмета, чем сам предмет. На уроке, на педсовете или родительском собрании он чувствует себя артистом на сцене. Ему важно производить неизгладимое впечатление. Особенно важно ярко играть гендерную роль. Поэтому педагоги с истерическими чертами часто производят впечатление brutальных, сильных мужчин или, соответственно, сексапильных, очаровательных женщин.

Иногда педагоги с истерической структурой личности ищут успех не в работе, а в межличностных отношениях. Тогда они работают только столько, сколько от них требуется минимально или даже меньше. Для них характерно пренебрежение к требованиям трудовой дисциплины. При ошибках и промахах они не склонны к самоупрёкам, как педагоги с депрессивной структурой личности, зато склонны винить окружающих или обстоятельства. Так как увлечённость людей с истерической структурой личности вначале велика, но потом быстро ослабевает, они многое начинают, не доводя это до конца. Педагоги с истерической структурой личности часто разочаровываются, проработав недолгое время в школе, когда обнаруживают, что педагогическая деятельность требует больше усилий, чем они предполагали.

Руководителю нужно учитывать, что педагоги с истерической структурой личности обычно с большим удовольствием берутся за новые начинания и могут таким образом вдохновлять скептически настроенную часть педагогического коллектива. Но длительное время работать над достижением цели они не способны, и кроме того склонны делать поспешные, необоснованные выводы. Поэтому педагогу с истерической структурой личности необходимы помощники из числа педагогов с навязчивой структурой, если руководитель всё-таки желает получить какой-либо результат.

Нарциссическая структура. Нарциссическая структура личности характеризуется концентрацией интереса к самому себе, поддержания эмоционального равновесия за счёт внутренней уверенности в себе и высокой самооценки. Как и для шизоидной структуры, для человека с нарциссической структурой личности на первом месте может быть не человек, а «дело». Он может объяснять действия тем, что делает что-то для людей, но, по сути, это будет рационализация.

Внешний вид педагога с нарциссической структурой личности должен подчёркивать его значимость и высокое положение в обществе, как в целом, так и в конкретном педагогическом коллективе. Соответственно нарциссические личности стараются приобретать дорогую одежду и аксессуары, в речах подчёркивать знакомство с известными и властными персонами, преподносить новым знакомым достижения из биографии.

Для нарциссических личностей работа — это «гора», которую нужно покорить. Их самооценка повышается, если это удаётся. Важно, чтобы работа приносила признание и восхищение. Поэтому они редко выполняют работу, не имеющую высокого общественного признания. Нарциссические личности больше других ориентированы на успех и карьерный рост, приобретение власти, что при-





водит к тому, что они занимают места в нише административного и управленческого аппарата системы образования.

Педагоги с нарциссической структурой личности на работе обычно не развивают личных отношений, относятся к другим людям с функциональных позиций, часто используют их в своих интересах. Если они понимают, что из-за плохих отношений могут пострадать сами, то могут имитировать межличностные отношения, что, например, невозможно для педагога с шизоидной структурой личности.

Так как педагоги с нарциссической структурой личности считают себя лучше других, им трудно сотрудничать с другими на равных. Для достижения собственного успеха они готовы буквально на всё, что в свою очередь, может вызывать негативные эмоциональные реакции у коллег, если нарциссическая личность не скрывает или не считает нужным скрывать эту установку.

Педагоги с нарциссической структурой личности переоценивают результаты труда и недооценивают результаты труда других. На неудачи реагируют гневом, незаслуженно обвиняя в них других. Конструктивная критика субъективно воспринимается ими как деструктивная, вызывает ярость и поэтому не может быть использована с пользой для дела.

Педагоги с нарциссической структурой личности зависят от постоянного повторения переживания успеха и сразу же ищут новый успех. Они стремятся получить как можно больше званий и наград, участвуют в профессиональных конкурсах. Со стороны это имеет положительные стороны, но при низких результатах этого участия реакции личности с нарциссической структурой неадекватные. Если другие участники, не занявшие почётных мест, удовлетворены тем, что обогатились на конкурсе новыми знаниями, опытом и общением с коллегами, то у них поражение вызывает нарциссическую ярость и переживается очень тяжело.

Для педагогов с нарциссической структурой личности характерно отождествление собственного успеха с успехами учеников. Поэтому они прилагают немало усилий для работы с одарёнными учащимися, никогда не пропускают олимпиады и другие соревнования по предмету. Отрицательная сторона их педагогической деятельности — нежелание работать со «слабыми», «неперспективными» учащимися, стремление избавиться от детей, имеющих какие-либо проблемы в развитии и обучении.

Личности с нарциссической структурой склонны вести интриги в коллективе для достижения эгоистичных целей, поэтому руководителю нужно научиться распознавать истинные намерения нарциссических педагогов и научиться противостоять их манипуляциям в общении. Подчёркивая значимость и профессионализм нарциссической личности не на словах, а конкретными формами материального и морального поощрения, а также и предлагая перспективу карьерного роста, руководитель может лучше мотивировать на работу педагогов этого психологического типа.

Создавая сплочённый и работоспособный педагогический коллектив, руководитель способен интегрировать и усиливать лучшие качества подчинённых, используя принцип взаимодополнения и компенсации черт характера. Учитывать полярность личностных структур (шизоидная — депрессивная, истероидная — навязчивая) и стремление педагогов с нарциссической личностной структурой к доминированию в отношениях с коллегами, школьному менеджеру необходимо при создании рабочих групп по решению профессиональных проблем и при распределении в них ролей.