

Технологизация управления образованием

Пищулин Николай Петрович — первый проректор Московского городского педагогического университета, доктор философских наук, профессор, академик Российской академии естественных наук, Международной академии информационных процессов и технологий. E-mail:

DorofeevaN@mgpu.ru

Ананишнев Владимир Максимович — начальник управления науки и профессионального образования Московского комитета образования, доктор социологических наук, профессор

Нормативное обеспечение управления

Значение термина «нормативная основа» применительно к управленческому действию несколько отличается от привычных представлений о нормах, которые ассоциируются с юридическими законами, административными инструкциями. Применительно к управленческому действию норма — это такое состояние действия, которое приводит к эффективному результату. Так, если руководитель высказывает подчинённому критические замечания в состоянии крайнего раздражения, то это не способствует достижению положительного результата и, следовательно, есть отклонение от нормы. Такого рода импульсивные неуставленные нормы будем называть **содержательными** в отличие от норм **формальных**.

Формальные нормы статичны, а содержательные — динамичны. Если первые требуют знания, то вторые — понимания. Чтобы освоить формальные нормы, достаточно с ними ознакомиться и запомнить. Чтобы освоить содержательные нормы, необходимо знать и учитывать закономерности управленческого действия, вытекающие из них принципы и правила его осуществления, а также налагаемые на него ограничения и запреты. Совокупность этих закономерностей, принципов, правил, ограничений и запретов образует **нормативную основу управленческого действия**. Можно взять для анализа любое из них, например контроль и оценку.

Закономерности управленческого действия — это статистические закономерности, проявляющие себя в совокупности однородных действий. Они действуют не в виде непреложной силы, а в виде тенденции. Если закон выражает то, что важно знать и учитывать, то принцип — то, чему следовать. Закон констатирует, принцип — предписывает. Применительно к управленческому действию принцип — это общая установка при его осуществлении. Этого, на что нужно ориентироваться при совершении управленческого действия.

Если «принцип» управленческого действия относится к его стратегии, то «правило» — к тактике его претворения. Правило — это выражение нормы действия, т.е. того, что надо и чего не надо делать. Правило формулируется или в положительной (что надо делать), или в отрицательной (чего не надо делать) формах. Правило, сформулированное в отрицательной форме, будем называть ограничением или запретом.

Теперь обратимся к закономерностям контроля и оценки. В традиционной системе управления контролируемые инстанции бесчисленными показателями, сводками, отчётами опутывали, как цепями, образовательный процесс, лишая его возможности саморазвития. И всё потому, что это была власть, не ограниченная ответственностью за принимаемые решения.

Стремление обособить контрольные функции вызвано избытком власти и недостатком ответственности у контролируемых инстанций. Она тесно связана ещё с одной тенденцией, а именно тенденцией к «дурной бесконечности».

Гоголь писал: «Человека нельзя ограничить другим человеком; на следующий год окажется, надо ограничить и того, который приставлен для ограничения, и тогда ограничениям не будет конца». Контроль уходит в «дурную бесконечность».

Закономерности обособления контрольных функций и «дурной бесконечности» выражают негативные тенденции контроля, которые, к счастью, сдерживаются и ограничиваются противоположными тенденциями, а именно смещением к самоконтролю и «сдвоенным кон-

тролем».

Тенденция развития образовательной системы такова, что уменьшается внешний контроль и усиливается внутренний контроль, или самоконтроль. Ребёнок, взрослея, уходит из-под опеки родителей и начинает самостоятельную жизнь. Студенческая группа, деятельность которой в период становления контролируется извне, со временем переходит в режим самоконтроля. Любое учреждение добивается свободы действий, больших прав в контроле собственной деятельности.

Максимальный эффект контролирующего воздействия достигается тогда, когда формальный контроль подкрепляется неформальным и наоборот. Этот эффект можно назвать «сдвоенным» контролем.

Принять хорошее правило — этого мало. Важно, чтобы оно было воспринято людьми с пониманием. И ещё важнее — чтобы они чувствовали себя не только исполнителями, но и защитниками этого правила. Плохо, когда формальный и неформальный контроль не совпадает.

Рассмотрим закономерности оценки. В человеческих оценках столько субъективного и относительного, что разговор о законах оценки может показаться кому-то надуманным и излишним. Образ закона ассоциируется обычно с чем-то устойчивым, непреходящим, а тут оценки, которые даже у одного человека могут не раз изменяться в течение дня. Но даже в этой субъективности и изменчивости, возразим мы, есть свои закономерности, знание которых помогает лучше разобраться в оценочном поведении людей.

Изучение человеческих оценок позволяет сформулировать закономерности оценочной детерминации, оценочных отклонений и статусной дифференциации оценок.

Оценочная детерминация. Приведём пример эксперимента. Однажды американский психолог **Розентал** проводил в одном из классов средней школы исследование умственных способностей детей. После соответствующих тестов он объявил имена тех, кто показал наиболее высокий коэффициент интеллектуальности. При этом он сознательно пошёл на подлог: среди тех, кого он назвал «самыми умными», более половины обладали средними или низкими интеллектуальными возможностями. Через год в той же школе Розентал обнаружил, что все, кому он создал репутацию «самых умных», являются лучшими учениками в классе. А ведь учителя не знали о подлоге психолога. Остаётся думать, что репутация «умного» и впрямь заставила подтянуться, поверить в себя, увлечься учёбой, и всё это не замедлило дать результаты. Человек склонен поступать в соответствии с создаваемой ему репутацией — в этом суть закономерности оценочной детерминации.

Оценочные отклонения. Люди редко оценивают окружающих такими, каковы они на самом деле. Оценочные отклонения возникают из-за склонности людей к переоценке собственного мнения и действия. Люди навязывают другим свои мнения, оценки, считая их незыблемыми. В основе многих напряжений и конфликтов лежит именно неспособность принять чувства, мысли и поведение другого человека. Психолог **Г. Щедрина** опросила 2,5 тысячи молодых рабочих, не окончивших среднюю школу, и установила, что во многом их уход объяснялся ненормальными отношениями с учителями, оценочными издержками.

К оценочным отклонениям мы относим:

— склонности людей к недооценке действий, поступков другого человека. Если человек переоценивает себя, то он, соответственно, недооценивает других. В результате нормальное не замечается, отклонения от нормы привлекают к себе внимание. Поэтому общая оценка оказывается смещённой в отрицательную сторону;

— влияния оценочных стереотипов. Общаясь, скажем, с новым человеком, мы сразу относим его к определённой категории и автоматически приписываем ему соответствующие черты. Учитель, увидев неоднократно опаздывающего ученика, отнесёт его скорее всего к категории безответственных учеников, хотя в действительности тот мог опаздывать по уважительным причинам;

— влияния типологических особенностей оценивающего. Так, на оценку заметно влияют возрастной фактор, характерные для каждой возрастной группы установки. Очевидна одно-

сторонность в оценке молодых людей представителями старшего поколения.

Статусная дифференциация оценок. Если «закон» оценочных отклонений выражает зависимость оценки от особенностей её источника, то «закон» статусной дифференциации — от особенностей её получения, а точнее, от присущего источнику статуса. Один и тот же поступок оценивается по-разному в зависимости от того, какое социальное положение занимают совершившие его люди. Очевидна такая связь: чем выше статус, тем строже оценка. То, что дозволено, скажем, рядовому сотруднику образовательного учреждения, осуждается применительно к его руководителям.

На основе закономерностей контроля и оценки формулируются соответствующие принципы, ориентирующие на достижение удовлетворительного или оптимального результата.

Сформулируем сначала принципы контроля.

Принцип конкретности.

Прежде чем приступить к контролю чего-либо или кого-либо, необходимо:

- определить и сформулировать цели и задачи контроля;
- уточнить показатели и параметры, подлежащие контролю;
- уточнить систему оценки этих показателей и параметров;
- знать и учитывать возможные реакции со стороны «подконтрольного» и предусмотреть соответствующие превентивные меры.

Принцип системности

предполагает:

- установление периодичности контроля и согласованности целей контрольных действий;
- обеспечение согласованности контрольных оценок и вытекающих из них санкций.

Принцип умеренности.

Хотя и нельзя установить единую меру контроля для всевозможных ситуаций и случаев, но можно сформулировать некоторые общие требования:

- где можно не контролировать, лучше не контролировать;
- лучше десять раз предупредить, чем один раз исправить;
- больше смотреть на то, как делают, и меньше — что делают;
- контроль — не способ сведения личных счётов.

Принцип самоконтроля.

Лучший контроль — это самоконтроль. Приставь к учащемуся хоть десять контролёров, но если он не захочет что-то сделать, то он не будет этого делать или сделает не так, как надо. Если делать ставку на самоконтроль учащегося или группы, то следует позаботиться о том, чтобы они:

- чётко знали, что делать, что от них требуется;
- знали и умели это делать;
- имели бы условия делать это;
- желали бы это делать.

Принцип значимости контролируемой деятельности.

Должно быть очевидным, что контроль подчёркивает значимость контролируемой деятельности, а не её ущербность. От этих акцентов зависит отношение контролируемых к контролирующим, их готовность к деятельности.

Теперь охарактеризуем принципы оценки.

Принцип объективности.

Если оценка не соответствует действительности, она вызывает отрицательный эффект. Объективность оценки включает три компонента: абсолютное соответствие, относительное соответствие, психологическое соответствие. Первый компонент означает соответствие оценки тому результату или действию, которое оценивается. Второй компонент — соответствие аналогичным оценкам, полученным другими людьми. Третий компонент — соответствие оценки ожиданиям оцениваемого, её психологическое принятие. Так, экзаменатор,

оценивая знания студента, учитывает их соответствие объёму и глубине учебной программы (абсолютное соответствие), их уровень в сравнении со знаниями других студентов (относительное соответствие), убеждает студента в правильности выставляемой ему оценки (психологическое соответствие).

Наличие всех этих компонентов — необходимое условие эффективной оценки. Стоит выпасть одному из них — и потенциальный эффект оценки исчезает.

Принцип обоснованности.

Объективность оценки и её обоснованность — достаточно близкие понятия, но не тождественные. Обоснованность выступает как средство обеспечения объективности, её развёрнутое логическое выражение. В ней присутствует также момент целесообразности, учёта возможных последствий.

Принцип справедливости.

Объективность оценки и её справедливость не всегда различаются, хотя это различие есть, и оно немаловажное. Если объективность оценки выражает её соответствие оцениваемым результатам и действиям, то справедливость — существующим социальным установкам и ожиданиям.

Принцип симметричности

означает наличие в оценочной системе как поощряющих, так и порицающих оценок. Наибольший эффект даёт система оценки, когда она состоит из наименее привлекательнейшего поощрения и неотвратимо наступающего наказания. Единство этих двух компонентов обеспечивает её функциональную полноту.

Принцип конкретности

Следует оценивать конкретные действия и их результаты. Типичным нарушением этого принципа является отождествление объекта оценки и её предмета, когда, например, оценка частного поступка переносится на всего человека.

Принцип доминирования положительных оценок.

К сожалению, наказывать легче, нежели поощрять. Такова уж природа человека (вспомним закон оценочных отклонений). Поэтому каждому требуются определённые усилия, чтобы акцентировать внимание на положительных сторонах оцениваемого человека. В серии экспериментов, упоминавшейся польским социологом **С. Ковалевски**, поощрение способствовало улучшению результатов труда в 87,5% случаев, тогда как порицание вызвало улучшение только в 10,9% случаев [*Ковалевски С. Научные основы административного управления / Пер. с польск. М., 1979. С.132*].

Принцип дифференциации.

Чем разнообразнее оценки, тем выше их эффективность — так можно выразить смысл этого принципа. Он требует:

- сравнительной дифференциации оценок в соответствии с различиями в действиях и результатах оцениваемых;
- дифференциации критериев оценки с учётом «стартовых», потенциальных возможностей оцениваемых;
- дифференциации средств оценки.

Принцип индивидуализации.

Чем в большей мере оценка учитывает индивидуальные особенности оцениваемого, тем она эффективнее. Это подтверждают, в частности, результаты эксперимента, проводимого в школе **Ш. Амонашвили**. Он разработал и внедрил методику обучения на содержательно-оценочной основе, когда знания школьников оцениваются не обычными оценками, нивелирующими индивидуальные различия, а содержательными характеристиками, учитывающими все «плюсы» и «минусы» учащегося. В результате заметно усилилась мотивация учеников, их заинтересованность в более глубоких знаниях.

Принципы управленческого действия конкретизируются в правилах. Сформулируем такие **правила** на примере оценки. Начнём с общих правил оценки.

Правило учёта самооценки. При оценке учащегося важно учитывать, как он сам себя оценивает, и по возможности корректировать или оценку, или самооценку.

Правило учёта ожиданий. Оценочная система эффективна, если с её действием у субъектов образовательного процесса связываются определённые ожидания, когда они знают, что при таких-то условиях могут рассчитывать на одну оценку, при других — на иную.

Правило оценочной коррекции. Поскольку люди склонны недооценивать достоинства своих близких, то рекомендуется делать особый акцент на положительных оценках, т.е. стараться не замечать недостатки и выделять достоинства.

Правило объективизации. Получаемая учащимся оценка должна выглядеть как следствие его собственных действий и результатов, а не как чьё-то произвольное решение.

Правило умеренности. Во всём нужна мера, но при оценке людей — в особенности. «Когда слышишь, как кто-то чрезмерно хвалит другого, — предупреждал испанский мыслитель **М. Унамуну**, — следует обязательно задать вопрос: «Против кого эта похвала?»»

Правило оперативности. Эффективность оценки заметно падает, если интервал между поводом и самой оценкой сильно растянут.

Теперь укажем на правила поощрения и наказания, которые представляют собой *критериализацию и дополнение общих правил оценки*.

Правило позитивных отклонений. Смысл этого правила передадим словами **Монтеня**: «Как бы ни велика была добродетель, но если она вошла в привычку, то не стоит награды».

Поощрения заслуживает то, что выводит человека за пределы привычных для него действий и результатов, требует от него необычного напряжения, усилий.

Правильный выбор показателей. Чтобы поощрение стало эффективным, важно правильно выбрать, за что конкретно поощрять.

Неправильный выбор показателей приводит к извращению смысла поощрения.

Правило определённости. Речь идёт об определённости условий поощрения, когда ясно, за что оно получается, в какой форме и размере. Если не ясно, какое может быть поощрение, за что и будет ли оно вообще, или если обещанное вообще не получают, то на него перестают обращать внимание или даже подвергают насмешкам.

Правило психологической значимости. Поощрение должно стать событием в жизни человека — так можно выразить смысл этого правила. Оно должно осуществляться гласно, принародно, в торжественной обстановке. Важно соблюдать соответствующие правила не только при поощрении, но и при наказании (порицании).

«Наказание — очень трудная вещь; оно требует от воспитателя огромного такта и осторожности» — эти слова принадлежат **А.Макаренку**.

Правильное отношение. Отношение к нарушителю при его наказании должно быть эмоционально ровным. Если руководитель делает сотруднику замечание с нескрываемой неприязнью на лице, то он скорее всего будет реагировать на его мимику, нежели на смысл замечания.

Правильный выбор места. Порицание в присутствии других является более сильной мерой, нежели порицание, объявленное нарушителю наедине.

Правильный выбор времени. Время для порицания должно быть выбрано так, чтобы нарушитель успел прочувствовать «негатив» совершённого им проступка, вину за содеянное.

Правильный выбор меры. Правильно выбрать меру наказания — значит:

а) учесть его соответствие тяжести совершённого проступка, его характеру (случайному или систематическому и т.д.);

б) содействовать внутреннему переживанию человеком проступка, вины;

в) содействовать коррекции поведения нарушителя, создать ему возможность для исправления.

Правильный выбор формы. Прежде чем вынести порицание, следует изложить содержание совершённого человеком проступка. Это — важный момент процедуры порицания, и вот почему. Один и тот же проступок может быть по-разному истолкован оценивающим и самим нарушителем. Он может посчитать его за мелочь, не заслуживающую внимания, поэтому порицание без соблюдения указанного правила будет воспринято им как чрезмерное и несправедливое.

Критика только проступка. «Осуждай проступок, а не преступника» — предписывает народная мудрость, но это предписание, увы, постоянно нарушается. Оценивается не проступок, а сам человек, его личность.

Исключить безысходность. Это правило можно выразить так: наказание не должно лишать человека шанса на исправление, изменение в лучшую сторону.

В нормативную базу управленческого действия входят также ограничения, запреты, предписывающие чего не делать. Ограничения могут быть установлены в различных формах: от пожелания до запрета. Запрет — самая категоричная форма ограничения. Рассмотрим их на примере контролирующего действия, воспользовавшись при этом материалами немецких специалистов **В. Зигерта и Л. Ланг**.

Сформулируем сначала общие требования к установлению **границ контролирующего действия**.

Во-первых, границы контроля следует устанавливать с учётом его целесообразности и интересов обеих сторон: контролируемой и контролирующей.

Во-вторых, контролирующие функции — не самоцель, их роль вспомогательная.

В-третьих, контролирующие действия не должны выходить за пределы компетенции той или иной контролирующей инстанции, скажем, система административного контроля в образовательном учреждении не должна касаться внеслужебного поведения его сотрудников.

В-четвёртых, границы контроля обусловлены также:

— содержанием деятельности — контроль научной деятельности отличается от контроля коммерческой деятельности;

— степенью включённости в деятельность — работу профессионального преподавателя можно и не контролировать, деятельность же молодого учителя нуждается в более тщательном контроле;

— действием неформальных регуляторов в педагогическом коллективе.

Для эффективного контроля необходимо прежде всего контролировать себя и избегать самому грубых ошибок, о которых не следует забывать. Эти ошибки следующие:

— ошибка инцидентного контроля, состоящая в том, что его сопровождает предвзятая установка к контролируемому, нацеленность на выявление «минусов»;

— ошибка тотального контроля, которая заключается в том, что контролируемые сотрудники освобождаются от собственной ответственности;

— ошибка скрытого контроля, связанная с резким ухудшением моральной обстановки в педколлективе;

— ошибка выборочного контроля, которая состоит в том, что контролирующий сосредоточивает внимание на «своих» вопросах (сотрудники быстро уясняют, что контролируется, а что нет, и соответственно направляют своё рвение);

— ошибка формального контроля, связанная с тем, что он проводится поверхностно из-за нежелания портить отношения с сотрудниками, подчинёнными;

— ошибка неопределённости, которая вытекает из установки, что сотрудникам якобы безразлично, что о них думают и как оценивается их работа.

Обратимся к данным социологического опроса на международной выставке «Образование и карьера», проходившей в Москве в декабре 1997 года. Интересны мнения об основных способах осуществления управленческого контроля. В таблице 1 способы контроля ранжируются по мере убывания их распространённости так: неявный контроль; стратегический контроль; предвосхищающий контроль; тотальный контроль; явный (открытый) контроль; скрытый контроль; выборочный контроль; контроль через неформальные группы.

Таблица 1. Контролируя действия подчинённых, вы делаете это, очевидно, разными способами. Какими именно? (результаты приведены в процентах)

	чаще всего	иногда	редко
1. Использую явный (открытый) контроль	14,0	44,0	22,0
2. Предпочитаю контролировать подчинённых как бы между прочим	64,0	8,0	8,0
3. Считаю целесообразным вести скрытый контроль	14,0	14,0	36,0

4. Если уж контролировать, то всесторонне	22,0	14,0	28,0
5. Применяю выборочный контроль	–	58,0	8,0
6. Предпочитаю контролировать не везде и во всём, а только в основных (стратегических) пунктах	58,0	8,0	22,0
7. Отдаю предпочтение предвосхищающему контролю: выгоднее контролировать факторы, которые потенциально могут привести к ошибкам, чем обнаруживать уже совершённые ошибки	44,0	22,0	14,0
8. Предпочитаю осуществлять контроль через неформальные группы	–	8,0	50,0

Приведём также данные о том, насколько учитываются респондентами правила оценочного воздействия и наказания (под подчинёнными понимаются управленцы разных уровней, преподаватели, учащиеся, в зависимости от условий) (табл. 2, 3).

Таблица 2. Удаётся ли вам учитывать при оценке подчинённых их действия и результаты? (результаты приведены в процентах)

	да	всегда	редко
1. То, как они сами себя оценивают	14,0	44,0	14,0
2. Их ожидания	36,0	36,0	8,0
3. Их склонность к получению объективной оценки	44,0	28,0	14,0
4. Сравнительно большую эффективность положительных оценок	58,0	14,0	8,0
5. Умеренность в оценке	36,0	28,0	8,0
6. Оперативность оценки	44,0	14,0	14,0

Таблица 3. Вам приходится, очевидно, не только поощрять, но и наказывать. Какими правилами вы при этом руководствуетесь? (результаты приведены в процентах)

	постоянно	не всегда	редко
1. Отношение к подчинённому при его наказании должно быть эмоционально ровным	36,0	44,0	–
2. Следует правильно выбрать время для наказания (сразу же, спустя некоторое время и т.п.)	44,0	22,0	14,0
3. Следует правильно выбрать место наказания (при всех, с глазу на глаз и т.д.)	64,0	–	8,0
4. Важно правильно выбрать меру и форму наказания	76,0	14,0	–
5. Необходимо изложить содержание поступка	44,0	14,0	8,0
6. Следует осудить проступок, но не подчинённого	50,0	22,0	8,0
7. Важно исключить у нарушителя чувство безысходности	78,0	14,0	–

Сравнивая данные **таблицы 2**, видим, что реже всего учитываются правила умеренности и оперативности оценки, а также правило учёта ожиданий оцениваемого и то, как они сами себя оценивают.

Судя по **таблице 3**, абсолютное большинство респондентов «в курсе» правил наказания (порицания) и более или менее постоянно учитывают их в своей деятельности. Очень мало тех, кто обращается к этим правилам «редко». Сравнительно реже учитываются три правила: 1) правильный выбор времени при наказании и 2) критика только проступка, 3) наказание должно быть эмоционально ровным.

При анализе таких управленческих норм, как «ограничения и запреты», вопрос для респондентов формулировался в более общем виде. Он касался выяснения ограничений, накладываемых не на контроль или оценивание, а на выбор средств для достижения целей (табл. 4).

Таблица 4. Какого рода ограничения считаете приемлемыми при выборе средств для достижения целей? (результаты приведены в процентах)

	всегда	иногда	оч. редко
1. Моральные ограничения	44,0	22,0	8,0
2. Ограничения, связанные с репутацией, престижем (личным, групповым, образовательного учреждения)	28,0	36,0	–
3. Правовые ограничения	28,0	76,0	–
4. Ограничения, связанные			

с учётом интересов других коллег	44,0	8,0	—
5. Ограничения, связанные исключительно с эффективностью используемых средств	28,0	44,0	—

Если проанализировать ограничения по мере убывания значимости, то их ряд будет выглядеть так: 1) ограничения моральные и связанные с учётом интересов других людей, партнёров; 2) ограничения, связанные с репутацией, престижем; 3) ограничения, связанные исключительно с эффективностью используемых средств, правовые ограничения.

Кадры в системе управления

Для всех направлений деятельности справедливо утверждение «кадры решают всё», поэтому и в сфере образования так необходимы объективные принципы и проверенные методы отбора педагогических кадров, способных организовывать образовательный процесс исходя из личности учащегося. Если обратиться к опыту лучших американских и японских образовательных учреждений, то можно выделить следующие формы и принципы отбора педагогических кадров:

- выясняются личные ценностные установки и их соотношение с культурными ценностями образовательного учреждения (через опрос, сочинения, собеседования, причём кадровые службы образовательного учреждения начинают работать со студентами педагогических колледжей и университетов за 2–3 года до окончания ими учебного заведения);
- адаптация к организационной культуре принятого в образовательное учреждение (через подготовительные курсы);
- обучение (также на специальных курсах) навыкам коллективного принятия решений, правилам установления контактов и общения с подчинёнными, стандартам рыночного поведения сотрудников.

Важное направление кадровой политики — дальнейший профессиональный рост преподавательского состава, связанный с тем, насколько его поведение соответствует основным принципам организационной культуры, а также с обучением, постоянным приобретением новых знаний. Фактор знания входит в систему ценностей многих образовательных учреждений.

Проводить такую политику в образовательном учреждении может только тот руководитель, который сам постоянно учится. Между тем сегодня в России встречаются талантливые, энергичные, с большим желанием что-то сделать управленцы, но с абсолютным отсутствием базовых навыков. Поэтому вновь обратимся к опыту эффективных зарубежных образовательных учреждений. В них руководители в течение первых 30 дней после своего назначения должны пройти недельный курс обучения в Центре повышения квалификации руководящих работников (такие центры создаются практически во всех крупных образовательных учреждениях). Программа занятий предполагает изучение истории образовательного учреждения, его стратегий, правил, основных принципов управленческой технологии (мотивация, оценка деятельности сотрудников, отношения с ними, восприимчивость к инновациям и т.п.).

Переподготовка руководителей направлена в целом на формирование тех качеств, которые в наибольшей степени отвечали бы требованиям эффективной работы образовательного учреждения. Примерный перечень таких качеств приведён в **таблице 5**.

Таблица 5. Наиболее предпочтительные качества руководителей образовательных учреждений

1 — Процент респондентов, назвавших данное качество

Качества	1
Концептуальные способности и стандарты поведения	
1. Широта взглядов, глобальный подход	29
2. Долгосрочное предвидение и гибкость	34
3. Энергичность, инициативность и решительность	42
4. Упорная работа и непрерывная учёба	10
Личностные качества	

5. Умение чётко формулировать цели и установки	17
6. Готовность выслушивать мнение других	22
7. Беспристрастность, бескорыстие и лояльность	29
8. Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной их расстановки и справедливых санкций	24
9. Личное обаяние	22
10. Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нём	20
11. Здоровье	46

Подобные качества могут вырабатываться только в обстановке профессиональной этики, являющейся важнейшим компонентом организационной культуры. Профессиональная этика — это динамичная, развивающаяся система. Её ценности и нормы углубляются и уточняются в соответствии с совершенствующейся практической деятельностью. Эффективное выполнение профессиональных задач предполагает не только готовность и умение безукоризненно выполнять свой профессиональный долг, но и глубокое осознание моральной ответственности за результаты своего труда перед коллективом образовательного учреждения и обществом в целом.

В настоящее время в образовательных учреждениях западных стран организуется ансамблевая система подготовки, суть которой в том, что в одной группе могут заниматься руководители разных уровней управления. Такая система связана с тем, что при индивидуальном направлении на учёбу, например, директор образовательного учреждения получает некоторые знания и навыки, но его необученные подчинённые и его руководители их не имеют, а потому не поддерживают его инновации, а противодействуют им.

Во многих образовательных учреждениях кадровая политика поставлена так, что для замены каждого ответственного руководителя всегда имеются два человека — один достаточно квалифицированный, чтобы немедленно приступить к работе (если это понадобится), другой же будет подготовлен к этой работе в течение ближайших двух лет.

Эффект от учёбы в значительной мере связан с методами и технологией обучения

Связь особенностей учебной работы с достигаемой целью

№ — Степень творчества, особенности учебной работы

а) Результат учебной работы

б) Какие процессы познания работают

в) Достигаемая цель учебной работы

1. Обучающийся слушает лектора

а) Слушатель понимает изложенный материал

б) Внимание и память

в) Формирование знаний не обеспечивается

2. Слушатель отвечает на вопрос лектора

а) Слушатель вспоминает пройденное, отвечает или записывает ответ в конспекте, делает чертёж

б) Внимание и память

в) Могут формироваться знания

3. Слушателю даётся задача, для решения которой можно пользоваться полученными знаниями и изученными действиями

а) Слушатель решает задачу

б) Внимание, память, репродуцирующее, механическое мышление без напряжения

в) Могут формироваться знания

4. Учебной группе поручают коллективно решить проблему, которую нельзя решить с использованием полученных знаний и изученных действий

а) Проблема решается коллективно

б) Внимание, память, творческое коллективное решение

в) Могут формироваться умения и навыки

5. Слушателю поручают индивидуально решить проблему, которую нельзя решить с использованием полученных знаний и изученных действий

а) Слушатель решает проблему индивидуально

б) Внимание, память, самостоятельное творческое мышление

в) Могут формироваться умения и навыки

Одна из форм обучения преподавателей — создание тренировочных, учебных ситуаций в процессе реальной деятельности, что даёт возможность для индивидуального развития. Ведь самым ценным источником роста является столкновение с настоящими проблемами. Тренировочные ситуации предполагают, что преподаватели берутся за поручения, выходящие за рамки их должностных обязанностей, что расширяет их опыт и компетентность. Такие поручения должны носить характер реальных заданий, например: посещение лекций преподавателей более высокого уровня; осуществление проектов; консультации с другими структурами образовательного учреждения; анализ решений в новых областях деятельности; анализ информации и др.

По мере того как преподаватель, управленец знакомится с новой работой, его компетентность предсказуемо изменяется.

Процессы обучения и переподготовки, повышения квалификации способствуют эффективному трудовому поведению, которое предполагает, что преподаватель добросовестно исполняет свои непосредственные обязанности и готов в интересах коллектива выходить за их пределы, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, готовность к помощи. Естественно полагать, что прежде всего он должен быть готов ко всему этому по своим профессиональным и квалификационным качествам. Однако квалификация и профессиональная подготовка являются лишь необходимой предпосылкой эффективного трудового поведения. Для активного трудового поведения необходимы мотивы, внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности преподавателя, управленца.

Одно из фундаментальных понятий — мотив. В нашем случае он выполняет функцию побуждения преподавателя и учащихся к активности и придаёт смысл отдельным действиям, целям и условиям их достижения.

Исходя из этого, различают мотивы по следующим критериям:

- значимость для жизни и развития субъектов;
- социальная адекватность;
- место в иерархической структуре потребностно-мотивационной сферы;
- источники побуждения к решению определённой задачи;
- отношение к сознанию.

Отечественные и зарубежные исследователи к систематизации мотивов эффективной деятельности подходят по-разному. Так, по мнению отечественных социологов и психологов, добросовестно относиться к своей деятельности преподавателей и учащихся могут побуждать следующие мотивы:

- увлечённость делом, учёбой;
- ориентация на получение максимального материального вознаграждения;
- осознание важности и нужности работы, учёбы.

С точки зрения западных специалистов, мотивами эффективного поведения являются:

- среда;
- вознаграждение;
- безопасность;
- личное развитие и профессиональный рост;
- чувство причастности;
- интерес и вызов [ВудкокМ., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. М., 1991. С.185–186].

Что же кроется за тем или иным мотивом активного поведения? Интерес к образовательному процессу во многом определяется не только его содержанием, но и организацией, методами управления и степенью влияния на преподавателей и учащихся.

Материальная заинтересованность, безусловно, один из основных общечеловеческих стимулов активности, однако срабатывает он, к сожалению, далеко не всегда. Социальная значимость труда преподавателя включает в себя понимание общественного значения выполняемой работы. В данном случае важно, как относится к преподавателю руководитель,

замечают ли его труд коллеги, ценят ли вообще в образовательном учреждении.

Поскольку большое влияние на активное поведение преподавателей, учащихся оказывает окружающая среда, то образовательному учреждению следует стремиться к созданию такой обстановки, которая содействовала бы достижению его задач. А для этого необходимы затраты и время. Причём следует помнить, что максимальная отдача со стороны преподавателей вряд ли возможна, если в образовательном учреждении отсутствует атмосфера безопасности. Чувство безопасности связано не только с наличием или отсутствием работы. Преподаватели боятся утратить своё положение или потерять уважение других и т.п.

Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад преподавателей в результаты деятельности образовательного учреждения состоит в оказании помощи их личностному росту.

Если сложившаяся в образовательном учреждении ситуация удовлетворяет потребности преподавателя, способствует его самореализации, то он, как правило, бывает удовлетворён своим трудом. А следовательно, мотивирован на эффективное трудовое поведение.

Что же в организации труда мотивирует преподавателя на эффективное трудовое поведение? Можно выделить следующие аспекты:

Любые действия должны быть осмысленными.

Люди хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

Каждый стремится выразить себя в труде.

Каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, её организацию.

Успех без признания приводит к разочарованию (необходимо признание и поощрение— материальное и моральное).

Люди негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в их работе принимались без учёта их знаний и опыта.

Каждому требуется информация о качестве собственного труда.

Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля (контроль со стороны неприятен).

Повышенные требования, дающие шанс для дальнейшего развития, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими результаты приводят к тому, что их загружают ещё больше, особенно если это не компенсируется материально (так «убивают» инициативу).

Имеется свободное пространство для инициативы, для индивидуальной ответственности.

Стимулирование как метод воздействия на поведение преподавателя опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовое усилие. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к преподавателю, как оценка его заслуг, а не только как материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у преподавателей ориентация на общение, принадлежность к определённому сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

В той мере, в какой встречные потоки стимулов и мотивов согласуются, будет эффективным стимулирование, и, наоборот, их рассогласованность снижает эффект стимулирования. Следовательно, одна из важных управленческих задач— обеспечить такое воздействие стимулов на мотивы (потребности), которое вызвало бы наиболее целесообразное для образовательного учреждения трудовое поведение сотрудников.

Дисгармония, несоответствие между возможностями исполнителя и требованиями, которые к нему предъявляются (независимо от того, завышены они или занижены), служит своеобразным регулятором в установлении стимулирующих уровней. Если этого не учиты-

вать, то отдача от преподавателя будет неполной, более того, это может негативно отразиться на его здоровье. Пример подобного влияния несоответствия требований и возможностей сотрудника на развитие у него состояния депрессии показан на **рисунке 1**.

Рис. 1. Связь уровня сложности образовательного процесса с депрессией



При анализе профессионализма преподавателей и выборе соответствующих стимулов к эффективной трудовой деятельности интересны исследования, которые обращают внимание прежде всего на следующее:

- стремление к цели с учётом условий сегодняшнего дня;
- возложение на себя основной ответственности за свою жизненную мотивацию;
- сознание того, что образовательное учреждение и педколлектив развиваются, проходя через кризисы;
- понимание того, что мотивация к образовательному процессу — это только часть мотивации к жизни.

Информационные технологии в управлении

Социальные технологии управления в сфере образования включают в себя и такие средства воздействия, как коммуникации и обратная связь. В данном случае под коммуникацией подразумевается обмен информацией для обеспечения взаимопонимания между руководителями и подчинёнными. Выделим шесть областей коммуникативного взаимодействия руководителя с подчинёнными:

- приём на работу (цель — убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данном образовательном учреждении и получить некоторое представление о нём);
- ориентация (цель — ознакомление с работой и формирование уверенности в её достоинствах);
- индивидуальная оценка (цель — сообщить подчинённому свою оценку его вклада в деятельность образовательного учреждения);
- личная безопасность (цель — предоставить преподавателям информацию о степени их безопасности в образовательном процессе и мерах, принимаемых для её обеспечения);
- дисциплина (цель — ознакомить с действующими в организации правилами и инструкциями, чтобы сотрудники могли лучше к ним приспособиться);
- функционирование (цель — обеспечить сотрудникам необходимую информацию об их служебной функции и роли в образовательном учреждении).

Таким образом, коммуникативные потоки пронизывают всё жизненное пространство образовательного учреждения. Можно считать, что коммуникация служит основным энергетическим вкладом руководителя в жизнь образовательного учреждения. Поэтому очень важно, чтобы эта энергия использовалась как можно более эффективно. Речь идёт преимущественно о вертикальных потоках информации между сотрудниками.

Недостаточное информирование сотрудников в образовательном учреждении есть не что иное, как отсутствие внимания к ним руководителей. Это означает, что не удовлетворяется одна из фундаментальных человеческих потребностей — в уважении, признании. У человека утрачивается чувство причастности к делам образовательного учреждения. Кроме того, плохое информирование порождает слухи, усиливающие у сотрудников состояние неопределённости и тревоги. И, наконец, это неизбежно приводит к падению дисциплины и морали. По данным исследователей, недостаточная информированность — одна из причин увольнений. И наоборот, систематическая информация преподавателей, учащихся может в ряде случаев повысить эффективность их труда на 10–30%. Ещё более эффективны внутриорганизационные коммуникации применительно к непосредственно управленческой деятельности: принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата практически невозможны без информации и создания на этой основе обратной связи.

Каковы же причины плохой коммуникации в образовательном учреждении?

Причины плохой коммуникации в образовательном учреждении

Недостаточное понимание руководителями важности коммуникации

Неблагоприятный психологический климат в педколлективе

Личностные особенности сотрудников

Неполнота воспринимаемой информации

Плохая структура сообщений

Слабая память

Отсутствие обратной связи

Недостаточное понимание необходимости коммуникации особенно часто демонстрируют представители высшего управленческого звена. Они зачастую не считают нужным информировать о положении дел в образовательном учреждении даже управляющих среднего и низшего звена (не говоря уже о рядовых сотрудниках). При ранжировании 10 важнейших моральных факторов успешной работы фактор осведомлённости о состоянии дел в образовательном учреждении руководители ставят на последнее место. Подчинённые же считают этот фактор вторым-третьим по значимости.

Нередко к неверному восприятию информации и даже к её умышленному искажению приводят недоброжелательные отношения между педагогами и возникающая в силу этого излишняя подозрительность.

На информационном обмене сказываются личностные качества членов педколлектива, например, предвзятость по отношению к мнению преподавателей приводит к неправильному восприятию и неадекватной оценке поступающей информации. Отрицательное влияние оказывают всевозможные стереотипы, отсутствие интереса к сообщаемой информации (вследствие, например, её однообразия, тривиальности и т.п.).

Неполнота воспринимаемой информации может быть связана прежде всего с тем, что отправитель опускает часть фактического материала, либо считая его уже всем известным, либо по недосмотру, либо прибегая к умышленному «придерживанию» части информации в целях манипуляции людьми.

Часто плохая коммуникация возникает в результате того, что отправитель не обращает внимания на форму, достоверность и конкретность информации, особенности её получателя и т.п.

Резко снижается эффект внутриорганизационных коммуникаций из-за несовершенства нашей памяти. Установлено, что рядовые сотрудники сохраняют в памяти всего лишь 50% переданной им информации, а руководители — 60%. Поэтому необходимо повторять сообщения, заносить их в память компьютера, просто в блокнот и т.д.

Особенно важна обратная связь для того, чтобы обеспечивать бесперебойность коммуникативных потоков, а следовательно, эффективно управлять образовательным учреждением. Руководитель не может успешно решать задачи школы без информации о действиях отдельных её структур. Подобную информацию руководитель получает от исполнителей, затем на её основе оценивает их действия, применяет стимулы и т.п. Обратная связь может осуществляться в различных формах, а не только в вербальной. Это может быть и улыбка, и пожатие руки, и интонация, выражение глаз и т.д.

Основные характеристики эффективной обратной связи в образовательном учреждении

Направленность на улучшение действий членов образовательного учреждения

Конструктивность, сообщение полезных идей

Тенденция к специфичности

Незамедлительный характер

Изложение того, что должно (не должно) быть сделано

Полезность члена образовательного учреждения в той мере, в какой ему предоставляются способы улучшения работы

Своевременность поступления к сотруднику

Желание и готовность принять информацию со стороны членов образовательного учреждения

Чёткость выражения, понятность получателю

Надёжность

Необходимые условия установления эффективной обратной связи — доверие и открытость в отношениях между членами образовательного учреждения, снижение организационной дистанции и несовместимости сотрудников, а также выбор нужного способа осуществления обратной связи: им может быть личная беседа, общее собрание и т.п.

Итак, руководитель эффективно функционирующего образовательного учреждения должен ставить и решать следующие задачи:

— создавать обстановку, в которой сотрудники могут безбоязненно высказывать своё мнение;

— улучшать внутреннюю коммуникацию;

— выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение проблем;

— оперативно обновлять информацию и актуализировать базу данных по труду и другим вопросам;

— оценивать эффективность и действенность организационной политики;

— способствовать созданию атмосферы сотрудничества.

Если эффект коммуникативного действия нас не удовлетворяет, то мы принимаем какие-то меры по его усилению. Совокупность мер, направленных на повышение результативности (эффективности) коммуникативного действия, будем называть оптимизацией.

Результативность коммуникативного действия снижается из-за:

1) недостатков в подготовке самого сообщения (так называемые смысловые барьеры);

2) неадекватной установки получателя в отношении источника и передаваемого им сообщения (перцептивные помехи);

3) помех в каналах передачи информации (инструментальные барьеры);

4) эмоциональной избыточности контактов (эмоциональные барьеры);

5) помех в самом процессе коммуникации (процессуальные барьеры);

6) альтернативного коммуникативного воздействия (слухи, сплетни);

7) помех в организации коммуникационных процессов (организационные помехи).

О распространении коммуникативных помех и барьеров можно судить по результатам опроса управленческих работников, преподавателей на международной выставке «Образование и карьера» (табл. 7).

Эффективное сотрудничество управленцев образовательной сферы, партнёров предполагает их взаимопонимание. Есть несколько так называемых коммуникативных барьеров, которые препятствуют установлению взаимопонимания. С какими из них Вы чаще всего сталкиваетесь?

Таблица 7. Эффективное сотрудничество управленцев образовательной сферы, партнёров предполагает их взаимопонимание. Есть несколько так называемых коммуникативных барьеров, которые препятствуют установлению взаимопонимания. С какими из них Вы чаще всего сталкиваетесь? (результаты приведены в процентах)

	часто	никогда	редко
1. Недостатки в подготовке самого сообщения	76,0	—	22,0
2. Недостатки в каналах передачи информации	58,0	—	14,0
3. Эмоциональная избыточность контактов	50,0	—	28,0
4. Упущения в самом процессе коммуникации	36,0	22,0	28,0
5. Негативная установка получателя в отношении источника информации и передаваемого сообщения	28,0	8,0	44,0

Коммуникативные барьеры выстраиваются по мере убывания их распространённости: недостатки в подготовке самого сообщения; недостатки в каналах передачи информации; эмоциональная избыточность контактов; упущения в самом процессе коммуникации; негативная установка получателя в отношении источника информации и передаваемого сообщения. Оптимизация коммуникативного действия направлена к тому, чтобы устранить указанные барьеры и помехи. Она проводится в соответствии с определёнными критериями. Критерий оптимизации — переменная информационного процесса (действия), подвергаемая направленному и непосредственному воздействию. В нашем случае имеются семь таких критериев: 1) смысловой, или семантический; 2) перцептивный; 3) инструментальный; 4) экспрессивный, или эмоциональный; 5) процессуальный; 6) альтернативный; 7) организационный.

Наряду с общими критериями выделяют направления оптимизации коммуникативного действия. Их выделение, конечно же, условно, так как в каждом случае приходится заниматься и отбором эффективных средств коммуникации, и сдерживанием эмоций, и нейтрализацией слухов. Правила и методы оптимизации информационного обмена полезно разделить и рассмотреть в отдельности.

Правила и методы оптимизации информационного обмена

1. Правила смысловой оптимизации.

Опыт и результаты исследований показывают, что многие «помехи» в коммуникации вызваны самим сообщением, точнее сказать, его неудовлетворительными параметрами. Если передатчик сам для себя ещё не уяснил смысла передаваемой информации, то бесполезно рассчитывать на понимание со стороны получателя. Можно сформулировать несколько правил смысловой оптимизации.

Правило *исключения двусмысленности сообщения*.

Правило *идентификации символов*. Педагоги по-разному интерпретируют одни и те же символы, и из-за этого возникают определенные проблемы.

Правило *«смягчения» терминов*. Стоит нам назвать кого-нибудь «негодяем», как мы перестаём замечать в нём человека и начинаем видеть одни недостатки и даже несуществующие. Это правило требует исключить из сообщения «резкие» слова и выражения, вызывающие неадекватные ассоциации и реакции.

Правило *«рокировки» значимых ценностей*. Обращаясь к кому-то с просьбой или предложением, мы обычно делаем акцент на то, что значимо и важно для нас, и забываем об интересах получателя информации. Это правило требует, напротив, выставить на первый план того, что значимо для собеседника.

Правило *смыслового усиления*. При подготовке сообщения важно учитывать его объём и степень новизны. Нарращивая постепенно смысловую нагрузку и «порции» информации, мы скорее добьёмся успеха, нежели при использовании «информационного шока».

2. Правила и методы перцептивной оптимизации.

Подготовить сообщение с учётом правил смысловой оптимизации — это необходимое, но ещё не достаточное условие, чтобы быть правильно понятым. Важно учесть и те психологические установки, через которые воспринимаются получателем сообщения; если они отрицательные, то наши усилия окажутся бесполезными.

Отрицательные установки могут быть вызваны как самим сообщением, так и его источником (передатчиком). Есть несколько методов нейтрализации этих установок.

Метод *психологической «переадресовки»*. Смысл метода — в переключении, «переадресовке» отрицательной установки на другой объект. Есть несколько вариантов исполнения этого метода, начиная с демонстрации солидарности с коллегой против какого-либо «общего врага» и кончая поспешным «открещиванием» от своих коллег, «подмочивших» себе репутацию.

Метод *перцептивного отвлечения*. Близок по содержанию к предыдущему методу и от-

личается от него тем, что объект отрицательной установки не покидает личностного пространства человека, а перемещается в нём в направлении наименьшего зла.

Метод *перцептивного контраста*. Этот метод построен на эффекте неожиданности, когда действия учащегося оказываются по ту сторону границ ожидаемого поведения (сами границы в данном случае очерчены негативной установкой).

Метод *перцептивной разрядки*. Многочисленны приёмы и средства психологической разрядки, но наиболее популярный из них, конечно же, смех. Он моментально меняет в наших глазах до этого неприятного преподавателя.

Метод *перцептивного обсуждения*. Если у преподавателя в процессе коммуникации появились какие-то подозрения относительно порядочности учащегося, то велика вероятность того, что всё последующее общение пойдёт под «знаком» этого впечатления и не будет эффективным. Благоразумнее в самом начале поделиться с ним впечатлениями: ведь чаще всего они оказываются ложными или преувеличенными.

Методология перцептивной оптимизации опирается также на **правила предупреждения, недопущения отрицательной установки**. Среди них правила:

— **исключения «комплекса различия»**. «Комплекс различия» — это устойчивое неприятие преподавателем всего того, что значительно расходится с его собственными представлениями, действиями и стилем жизни;

— **«первого впечатления»**. У преподавателей возникает устойчивое представление о каком-либо явлении на основе первого впечатления. Так происходит в большинстве случаев. Было бы, конечно, странным, если бы учителя не пользовались этим эффектом, чтобы расположить к себе учащихся. Уметь произвести благоприятное впечатление — это тоже немало;

— **оценочного упреждения**. Смысл правила можно выразить так: лучше предупредить негативную о себе информацию, заранее вызвав к ней недоверие учащихся, нежели доказывать потом, что ты прав.

3. Методы эмоциональной оптимизации.

Оговоримся сразу, что эмоциональную выразительность сообщения мы безусловно относим к его достоинствам, и речь пойдёт только о тех ситуациях, где эмоции «выплёскиваются через край», где их разумнее сдерживать. Для этого предлагаем несколько методов.

Метод *эмоциональной рефлексии*. Одна из особенностей эмоционального поведения в том, что сам преподаватель обычно не замечает за собой эмоциональных «отклонений» и недоумевает, когда ему об этом говорят. Смысл метода эмоциональной рефлексии заключается как раз в «обнаружении» в себе отклоняющихся эмоций и их последующем «отнесении» к саморегуляции. Что мы знаем, то нам уже не вредит.

Метод *ограничения эмоциональных проявлений*. Иногда полезно вводить специальные ограничения на проявления эмоций.

Метод *«выпускания пара»*. Если хотим иметь дело с мыслящим и реагирующим подчинённым, нужно предоставлять ему возможность периодически «выпускать пар», т.е. избавляться от отрицательных ощущений.

4. Правила и методы инструментальной оптимизации.

Рассмотрим несколько методов и правил, относящихся к оптимизации каналов (средств, инструментов) передачи информации.

Правило *символического разнообразия* направлено против обеднения языка управленческого общения и предполагает расширение символического пространства коммуникативных контактов, введение новых символов, замену «изношенных».

Правило *непротиворечивости передаваемых сообщений*. Неадекватная передача мыслей и чувств может быть связана с несогласованностью передаваемых сообщений. Например, кто-то говорит: «Мне очень приятно слышать то, что ты сказал», но на невербальном уровне демонстрирует обратное. Свидетельством этого являются, например, дрожь в голосе из-за того, что от злости перехватывает горло, ожесточённое выражение лица, стиснутые кулаки.

Это правило требует согласования сообщений, передаваемых по разным каналам.

Метод *информационного «резонанса»*. Явление резонанса связано, как известно, с наложением волн, векторов сил и соответствующим результирующим эффектом. Подобный

эффект применительно к коммуникативному воздействию достигается благодаря «наложению» и взаимному усилению каналов передачи информации, когда, скажем, вербальные средства дополняются невербальными.

Метод *«по секрету»*. Этот метод относится к использованию слухов в «мирных» целях. Слухи обычно не идут по официальным каналам, и это одна из причин столь быстрого их распространения. Каждый может сообщить слух каждому. Исходя из этого американский профессор **К. Дэвис**, посвятивший изучению слухов в организациях более 30 лет, советует разумным руководителям культивировать «сказанное по секрету». Это равносильно тому, чтобы сообщить правду, и как можно раньше.

Правило *экспрессии*. Когда о передаваемом сообщении высказываются, что оно «вялое» или «нев्यразительное», то это, очевидно, не лучшая оценка. Правило экспрессии требует как раз повышенной выразительности сообщения. «Я стал действительно мастером-воспитателем только тогда, — делился своим опытом **А. Макаренко**, — когда научился говорить «проходи здесь» с 15–20 оттенками, когда освоил 20 нюансов выражения лица, голоса и манер. После этого я не боялся, что кто-то позванный не прибудет или не поймёт, что от него требуется».

5. Правила и методы процессуальной оптимизации.

До сих пор мы не касались такого важного для коммуникации вопроса, как расположение или побуждение учащегося к общению, беседе. Можно предложить, по меньшей мере, два метода, с помощью которых нам нетрудно будет настроить учащегося на эффективную коммуникацию. Это — методы включения в учащегося и «подогрева».

Метод *включения в подчинённого*. Самый верный путь к сердцу человека, утверждает **Д. Карнеги**, — это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего. А что он так ценит? Во-первых, самого себя. Во-вторых, своих родных и близких. В-третьих, свои профессиональные успехи, если таковые, конечно, имеются. В-четвёртых, любимые занятия и т.д.

Практически у каждого человека эти ценности находятся на первом плане, хотя в их последовательности есть различия.

Подробно описав этот метод, Д. Карнеги заключает:

- задавайте вопросы, на которые вашему собеседнику приятно будет отвечать;
- поощряйте его к тому, чтобы он рассказывал о себе и своих достижениях;
- слушайте не перебивая.

Метод *«подогрева»*. Учащегося, коллегу нужно готовить к общению. Нетерпение и неумеренное поторапливание могут блокировать желание к откровенной беседе и умалить в их глазах ценность самой коммуникации.

Правило *направленной эмпатии*. Эмпатия — это постижение эмоционального состояния, проникновение в чувство, в переживание другого человека.

Некоторые полагают, что эмпатия сродни музыкальному слуху: если её нет у человека, то её уже не обретёшь. Это излишне категорично, ибо в действительности способность человека к эмпатии тем выше, чем богаче и разнообразнее его представления о других людях, чем гибче и изобретательнее он ими пользуется.

Способность к эмпатии формируется и развивается на основе:

а) вывода по аналогии, б) воображения, в) самоанализа. С учётом этого можно построить систему направленных действий по её развитию [Мелибрудк Е.Я. Ты — мы. Психологические возможности улучшения общения. М.: Прогресс, 1986. С. 195–199].

Метод *ролевой имитации*. Чтобы понять друг друга и исключить необоснованность взаимных претензий, полезно иногда «поменяться ролями».

Смысл правила самообращения — в косвенных, внешне безобидных замечаниях партнёру, «пропущенных» как бы через себя.

Метод *количественной оптимизации*. Эффективность коммуникационного процесса зависит и от числа его участников. Если речь идёт, скажем, о супружеском общении, то в нём, как правило, «третий лишний», хотя в отдельных случаях участие третьей стороны становится просто необходимым, например, при разрешении внутрисемейных конфликтов.

Оптимальный состав участников коммуникации определяется эмпирическим или инту-

итивным путём.

Метод *избыточной информации*. В процессе общения могут возникать и такие помехи, которые сравнительно легко устраняются за счёт избыточной информации, т.е. повторения всего сообщения или какой-то его части, скажем, при разговоре во время громкой музыкальной радиопередачи. «Избыточность» — это своего рода «страхование от шума» в том числе, хотя она шума и не устраняет, тем не менее уменьшает его искажающее воздействие на эффективность взаимодействия. По крайней мере половина содержания типичного служебного разговора может содержать избыточную информацию.

Правило *«регламента»*. Нетрудно представить, как реагируют участники совещания на затянувшееся выступление оратора. Своего рода регламент есть, по-видимому, в любом процессе коммуникации, и его нарушение снижает эффективность последней.

6. Методы нейтрализации слухов, сплетен.

Слух — это неподтверждаемое сообщение, передаваемое по межличностным каналам. Сплетня — это разновидность слуха, основанная на неточных или заведомо неверных, нарочито измышлённых сведениях.

Как противодействовать слухам, чтобы нейтрализовать их деструктивное влияние.

В процессе коммуникативной оптимизации применяются несколько методов нейтрализации слухов, сплетен:

— метод *прямого опровержения* основан на приведении фактов, направленных непосредственно против содержания слуха;

— метод *альтернативной информации* также основан на использовании фактов, исключающих содержание слуха, но без демонстрации их противоположности;

— метод *косвенного опровержения* строится на действиях, исключающих содержание слуха. Сплетня о предстоящем освобождении от должности руководителя тут же исчезает, если ему повышается оклад или он получает ощутимую премию;

— метод *демонстрируемого безразличия*, т.е. демонстрация того, что слух человеку ни почём, он его «не задевает»;

— метод *гиперболизации*, т.е. преднамеренное преувеличение слуха с целью его сведения к абсурду;

— метод *информационной девальвации* основан на нейтрализации слуха противоположным ему слухом;

— метод *нейтрализации источника* основан на выявлении источника слухов и блокировании коммуникативного «шантажа»;

— метод *информационного упреждения* предполагает предварительное профилактическое информирование заинтересованных лиц по «слухоопасным» вопросам.

7. Коммуникация в образовательных учреждениях.

Она имеет свои особенности, которые заслуживают того, чтобы рассмотреть их специально.

Во-первых, коммуникация осуществляется в высокоструктурированных условиях, что ограничивает и направляет потоки сообщений. Например, образовательному учреждению нет надобности в информации о наших семейных отношениях или успехах на рыболовном поприще. Границы коммуникации определяются тем, что необходимо для функционирования и развития образовательного учреждения.

Во-вторых, в любом образовательном учреждении информационные потоки направлены или по вертикали, т.е. по служебной иерархии, или по горизонтали, т.е. между работниками равного служебного уровня. Вертикальные потоки движутся как сверху вниз, так и снизу вверх. Причём в первом случае потоки сообщений интенсивнее, нежели во втором.

В-третьих, для передачи сообщений, признанных в образовательном учреждении в качестве официальных, служит формальная коммуникация. Эти сообщения носят чаще всего письменную форму и передаются по вертикальным каналам. Когда у сотрудников появляется необходимость общения с таким индивидом, с которым нет формальных каналов коммуникации, тогда возникает неформальная коммуникация. Формальные и неформальные каналы в коммуникации дополняют друг друга. Преобладание неформальных каналов означает, что

сеть формальных коммуникаций не полностью «покрывает» важные сообщения в образовательном учреждении.

Идеальная система коммуникации такая, при которой потоки сообщений частично ограничены, и её структура такова, что информация достигает тех и только тех, кому она предназначена и наиболее необходима. Однако реальное состояние коммуникации далеко от идеального, и любому педагогическому коллективу приходится решать определённые проблемы.

Обычно выделяют и рассматривают четыре проблемы: информационная перегрузка, искажения и потери информации, недостаток информации в каналах отрицательной обратной связи, низкая скорость информационных потоков.

Информационная перегрузка— это состояние индивида или системы, при котором поступающая к ним информация не может быть переработана и использована, что ведёт к сбоям в процессе коммуникации, снижению её эффективности.

Образовательные учреждения используют разные способы, чтобы справиться с информационными перегрузками. Простейшими из них являются увеличение штатов организации или сверхурочные работы. К более рациональным методам относятся:

— *фильтрация*: информация, предназначенная для вышестоящего руководителя, поступает предварительно к его заместителям или помощникам, которые выполняют роль «сторожа», предотвращая информационную перегрузку руководителя;

— установление *очерёдности* в переработке сообщений в зависимости от их значимости;

— регулирование потоков информации посредством их *равномерного распределения* по различным каналам и сохранение объёмов входной информации.

Искажения и потери информации. Для ограничения информационных потерь и искажений применяются три метода:

— избыточная информация, т.е. повторение сообщения в различных формах, по разным каналам или в разное время;

— верификация, т.е. подтверждение правильности предыдущего сообщения;

— выпрямление связей, т.е. устранение посредников в потоках информации, достигаемое уменьшением числа уровней управления, непосредственным инспектированием внешними руководителями состояния дел «на местах», более активным использованием неформальных каналов обратной связи.

Недостаток информации в каналах отрицательной обратной связи. Сотрудники, как правило, посылают руководителям подслащённые сообщения. Система коммуникаций склонна искажать информацию в направлении, увеличивающем вероятность получения вознаграждения и уменьшающем вероятность получить наказание. В результате руководители организации имеют неадекватное представление о том, что делается внизу.

По всей видимости, отрицательная обратная связь с нижних уровней должна поощряться, а не наказываться. Должны быть обеспечены специальные каналы такой обратной связи типа ящиков для предложений, вносимых всеми субъектами образовательного процесса или телефонных служб «Ваше настроение». Неформальные контакты — ещё один из возможных каналов обратной связи.

Руководители могут найти также выход из положения, посещая нижний уровень организации.

Низкая скорость информационных потоков. Формальная структура организации создаёт некоторые препятствия на пути коммуникационного потока. Один из основателей школы «научного управления» **А. Файоль** проиллюстрировал это так. Допустим, требуется передать сообщение от сотрудника А сотруднику Б, которые находятся на одном уровне иерархии, но в различных подразделениях. Они могут осуществлять формальный контакт только путём передачи информации через все 12 ступеней (вверх и вниз) иерархии власти. Очевидно, это — не лучший вариант, но тем не менее самый распространённый. Разумнее и намного быстрее для А и Б осуществить прямой контакт, минуя вышестоящих руководителей. Файоль утверждал, что в любой организации следует разрешить такую прямую горизонтальную связь, по крайней

мере в кризисных ситуациях, когда важна быстрота действия. Этот специальный коммуникационный канал называется «мостиком Файоля».

Что обычно предпринимается для оптимизации информационного взаимодействия в управленческой практике на основе социологического исследования, проведённого в Москве на международной выставке «Образование и карьера» (табл. 8).

Таблица 8. Что вы обычно предпринимаете для оптимизации информационного взаимодействия в сфере образования? (результаты приведены в процентах)

	часто	иногда	редко
1. Исключение информационной перегрузки посредством:			
— фильтрации поступающей информации	44,0	14,0	
— установления очередности в переработке сообщений			
в зависимости от их значимости	36,0	14,0	—
— равномерного распределения информации			
по различным каналам	44,0	14,0	8,0
2. Уменьшение искажений и потерь информации засчёт:			
— её избыточности, т.е. повторения сообщения	8,0	36,0	8,0
— её верификации, т.е. подтверждения			
правильности сообщения	44,0	14,0	
— выпрямления связей, т.е. устранения			
посредников в потоках информации	22,0	14,0	8,0
3. Увеличение объёма информации			
в каналах обратной связи	22,0	50,0	14,0
4. Повышение скорости информационных потоков	28,0	28,0	14,0

Из таблицы видно, что наиболее активные действия ведутся в направлении исключения информационной перегрузки управленческого персонала. Далее идут — «уменьшение искажений и потерь информации» и «повышение скорости информационных потоков». Сравнительно менее активные действия предпринимаются в направлении увеличения обмена информацией в каналах обратной связи. Это, очевидно, объясняется тем, что налаживание каналов обратной связи и увеличение их пропускной способности — наиболее сложная задача. К тому же даёт о себе знать инерция традиционной системы управления, которая не слишком себя обременяет проблемой оптимизации обратной связи.

Авторы проанализировали данные социологического исследования среди управленческих работников образовательных учреждений на международной выставке «Образование и карьера». Этот анализ позволил определить проблемы в работе и подготовке управленческих кадров, наметить пути их устранения. Установлено, в частности, что наибольшую трудность представляют такие управленческие действия, как прогнозирование и программирование, внедрение новшеств, а также действия, связанные с риском. Положительным является то, что почти треть работников управления стремится избегать используемых ими регулятивных и мотивационных воздействий. Особенно остро стоит проблема установления, увеличения пропускной способности каналов обратной связи, уменьшения искажений и потерь информации.

Творческому решению управленческих проблем в сфере образования мешают финансовые трудности, несовершенство организационных структур, неприспособленность к рынку. Модели и технологии управленческих процессов отрабатываются сегодня на дефектных, повторяющихся особенностях в своих малопродуктивных подходах, сложившихся в реальной жизни, с максимальным привлечением имеющегося положительного опыта. На наш взгляд, в моделях и технологиях необходимо сомкнуть существующую реальность образования и реально возможный поворот его к потребностям цивилизованного рынка, общества, перевести алгоритм моделей и технологий образования из ситуации выживаемости в ситуацию развития.