

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

С. В. ЮДАКОВА

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Учебное пособие



Владимир 2020

УДК 378.1  
ББК 74.480  
Ю16

Рецензенты:

Кандидат педагогических наук, доцент  
директор муниципального автономного общеобразовательного  
учреждения г. Владимира «Промышленно-коммерческий лицей»  
*В. Е. Емельянов*

Кандидат педагогических наук  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*Л. А. Котегова*

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

**Юдакова, С. В.**

Ю16 Психолого-педагогические аспекты менеджмента в сфере образования : учеб. пособие / С. В. Юдакова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 111 с. – ISBN 978-5-9984-1134-2.

В первом разделе пособия раскрываются понятие, цели и задачи, функции и принципы педагогического менеджмента, его методы и факторы успешной реализации. Во втором содержатся теоретические и методические материалы по важным направлениям деятельности менеджера в сфере образования: управление процессом мотивации, стрессом и конфликтом, развитием карьеры, процессом формирования эффективной команды. В третьем разделе предлагается практикум по преодолению ограничений в педагогическом менеджменте.

Предназначено для студентов вузов направлений 44.03.05, 44.04.01 – Педагогическое образование (бакалавриат и магистратура), аспирантов, преподавателей педагогического вуза, а также может представлять интерес для руководителей образовательных учреждений разного уровня.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 2. Табл. 13. Библиогр.: 41 назв.

УДК 378.1  
ББК 74.480

ISBN 978-5-9984-1134-2

© ВлГУ, 2020

## ВВЕДЕНИЕ

Происходящие в современном мире изменения экономических отношений, государственно-политического устройства, общественного сознания, ценностей и ориентаций требуют переосмысления и переоценки управленческой деятельности, в том числе на основе изучения, анализа, оценки мирового управленческого опыта и адаптации его к условиям нашей страны. Этот мировой опыт управления на уровне организации (школы, завода, фирмы, компании и др.) выражается в общем понятии «менеджмент». Менеджмент рассматривается в теории управления как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Учебное пособие включает систему знаний, которые помогут менеджерам образования освоить методы и технологии реализации функций управления, выработать навыки управления индивидуальным и групповым поведением субъектов педагогического менеджмента.

Низкая эффективность управленческого процесса в учебных заведениях связана, в частности, с разработкой и использованием рекомендаций конъюнктурного характера. Это приводит к серьезным противоречиям между субъектами образовательного процесса, целями и способами деятельности и как следствие к несоответствию результата поставленным целям. Деятельность менеджеров образования должна быть направлена на преодоление противоречий между формализмом и творчеством в каждом управленческом акте. Разрешение данных противоречий зависит от преодоления субъектами педагогического менеджмента внутренних «барьеров» в развитии собственных способностей эффективно решать управленческие задачи.

В связи с этим для эффективного менеджмента в сфере образования необходимо ясное и осмысленное представление о педагогическом менеджменте как деятельностной системе; понимание того, что успех его реализации возможен только на основе самопознания и понимания внутренних ограничений данного процесса.

Таким образом, учебное пособие направлено на обеспечение условий для решения следующих задач:

– освоение ценностных основ управленческой деятельности в сфере образования;

– овладение способами самопознания и саморазвития профессионально значимых качеств личности, методами диагностики различных аспектов образовательного процесса для решения управленческих задач;

– развитие способностей разрабатывать и реализовывать управленческие решения с учетом особенностей образовательного процесса.

В разделе «Основы педагогического менеджмента» кратко раскрываются понятие, цели и задачи, функции и принципы педагогического менеджмента, методы и факторы его успешной реализации. При написании данного раздела использовались материалы В. П. Сиимонова, М. А. Гончарова.

Раздел «Управление индивидуальным и групповым поведением в образовательной организации» содержит теоретические и методические материалы по важным направлениям деятельности менеджера в сфере образования.

Практикум «Ограничения в педагогическом менеджменте» направлен на создание условий для осмысления «барьеров» педагогического менеджмента на личностном, межличностном, межгрупповом уровнях и выявление путей их преодоления. Все педагоги-менеджеры владеют определенными возможностями развивать и повышать эффективность своей работы, но по причинам явным или определяемым интуитивно их способности остаются нереализованными. Именно их определяют как ограничения. Концепция ограничений полно исследована и систематизирована английскими консультантами по управлению Майком Вудкоком и Дэйвом Френсисом в работе «Раскрепощенный менеджер». Разработка заданий практикума по педагогическому менеджменту основывается на методических рекомендациях, предлагаемых авторами В. В. Крыжко и Е. М. Павлютенковым в научно-методическом пособии «Психология в практике менеджера образования» (2001 г.).

Содержание практикума сосредоточивает внимание на факторах, мешающих реализации личных возможностей. Концепция ограничений представляет управлению четкий и всесторонний способ проверки имеющейся в наличии способности поиска реальных путей саморазвития личных и профессионально важных качеств. Поэтому темы практикума посвящены наиболее актуальным для педагогов и руководителей ограничениям.

# 1. ОСНОВЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Понятие педагогического менеджмента

Становление российской системы образования ориентировано на интеграцию в мировое образовательное пространство. Данный процесс сопровождается как новыми подходами в педагогической теории, так и изменениями в деятельности субъектов образовательного процесса. Современные требования, предъявляемые педагогу, являются фактором переориентации его сознания на ценности, адекватные управленческой деятельности.

В педагогике также усиливается тенденция осмысления целостного педагогического процесса с позиций управленческой науки. Накопленный в мировой практике опыт управления организациями (в том числе образовательными) выражается в понятии «менеджмент», который рассматривают как «вид деятельности», «область знания» и как «искусство управления». Менеджмент направлен на эффективное и действенное функционирование организации с использованием труда, интеллекта и мотивов поведения людей, а также материальных и финансовых ресурсов.

Содержание менеджмента в теории и практике управления рассматривается в трех аспектах: *как наука; как искусство управления; как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений.*

Практический опыт управления привел к необходимости глубокого осмысления и формирования соответствующей системы знаний, раскрывающей концепции, теории, принципы, способы и формы менеджмента. Так стали разрабатываться *научные направления* в менеджменте, главными задачами которых являются истолкование факторов управленческого труда; выявление закономерностей в данной сфере; разработка способов и форм эффективного менеджмента с учетом действующих условий труда и долгосрочной перспективы.

### *Школа научного менеджмента (1885 – 1920)*

Представителями научной школы менеджмента Ф. У. Тейлором, Френком и Лилианой Гилбертами и другими проводился научный анализ производственной деятельности с целью разработки оптимальных методов труда. В этой связи изучались отдельные элементы трудовых процессов, разрабатывались принципы подбора работников

на конкретные рабочие места и система методов стимулирования труда. Управление выделено в особый вид деятельности по планированию и обдумыванию работы, отдельной от самой работы.

Признание науки управления как самостоятельной области знания связано с опубликованной книгой Ф. Тейлора «Принципы научного управления» (1911 г.).

*Классическая (административная) школа управления (1920 – 1950)*

Представители классической школы А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер делали попытки выявить общие характеристики организаций и закономерности происходящих в них процессов и на этой основе предложили универсальные принципы управления ими. Главная идея состояла в необходимости следования данным принципам как условию успеха организации. Интерес представляют предложенные А. Файолем принципы и функции управления.

Принципы управления:

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство направления;
- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь (ряд руководителей от самого высокого положения до низшего звена);
- порядок;
- справедливость (доброта и правосудие);
- стабильность рабочего места для персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

Управленческие функции: планирование, организация, распределение, координация и контроль.

Так в рамках классической школы управления менеджмент стал рассматриваться как серия действий по его реализации.

### *Школа человеческих отношений (1930 – 1950)*

Ограниченность научных школ управления в осознании значимости человеческого фактора как главного элемента эффективности организации привела к зарождению школы человеческих отношений. Разработка таких аспектов управления, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и формирование формальных отношений на основе выполняемых функциональных обязанностей, оказалась недостаточной для выявления факторов эффективности организаций. Представители школы человеческих отношений Э. Мэйо, Мэри Паркер Фоллетт, А. Маслоу обосновали принципы управления, обладающие качествами полезности и практичности для деятельности организации:

- уникальность нужд, потребностей, целей и мотивов работников;
- ориентация на человеческие проблемы;
- вероятность неблагоприятного влияния личных или семейных проблем работника на производительность труда;
- придание большого значения обмену информацией, признание эффективной коммуникации как решающего фактора.

### *Школа поведенческих наук (1950 – по настоящее время)*

Выходя за рамки поиска методов установления благоприятных межличностных отношений работников, представители школы поведенческих наук Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Д. Карнеги и другие стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению организаций и управлению ими. В рамках школы поведенческих наук изучались различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества жизни. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, более полного использования потенциала работников.

Менеджмент как *искусство управления* рассматривается в связи с тем, что организации представляют собой сложные системы, главным фактором эффективности которых являются люди. Освоить эффективное управление людьми возможно только через совершенство-

вание соответствующего опыта, приводящего к проявлению таланта. Кроме того, принятие и реализация управленческих решений в современных социально-экономических условиях требует гибкости, быстроты, креативности нередко в ситуациях неопределенности или ограниченности информации. Поэтому показателями искусства менеджера считаются умения следовать своей интуиции, рисковать и нести ответственность за принятие решений любой сложности в различных условиях.

Менеджмент рассматривается как *вид деятельности*, поскольку любая деятельность требует управления.

Конечно, менеджмент разработан в первую очередь для управления бизнесом. Его цель – получение прибыли. Однако в теории и практике менеджмента хорошо выделяется поведенческая сторона деятельности менеджера, что позволяет обогатить управление образовательной организацией. Такой подход подчеркивает необходимость использования достижений менеджмента в управлении образовательным процессом. Данную точку зрения разделяют многие ученые-педагоги (Ю. А. Конаржевский, В. П. Симонов, В. Д. Симоненко и др.).

Педагогический менеджмент имеет свою специфику. Он характеризуется как теория, методика и технология управления образовательным процессом. Проецируясь на образовательный процесс, педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления, направленный на повышение эффективности образовательного процесса (В. П. Симонов). Образовательный процесс – совокупность трех составляющих: учебно-воспитательного, учебно-познавательного, самообразовательного процессов. Согласно данному представлению о педагогическом менеджменте учитель – менеджер учебно-познавательного процесса, директор школы – менеджер учебно-воспитательного процесса в целом.

*Менеджер учебно-познавательного процесса* – это субъект системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся.

*Менеджерами учебно-воспитательного процесса* являются руководители образовательной организации (директор, его заместители), выступающие в качестве субъектов управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников.

Педагогический менеджмент – динамическая система, которая под воздействием и при участии менеджеров учебно-познавательного и учебно-воспитательного процессов развивается и саморазвивается.

В этой связи представляются важными следующие системообразующие компоненты педагогического менеджмента:

- цель деятельности (планируемый результат);
- содержание деятельности (учебная, методическая, управленческая и другая информация);
- способы деятельности (принципы, методы и стили взаимодействия руководителя с педагогическими работниками, педагогическими работниками и учащимися и т. д.);
- субъект деятельности (директор, заместители, педагогические работники, учащиеся и т. п.);
- объект деятельности, второй субъект (учащиеся, студенты, педагогические работники, заместители директора, директор, ректор и т. п.).

Педагогический менеджмент отличается своеобразием предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера. Предметом труда менеджера образовательного процесса выступает деятельность управляемого субъекта. Продуктом труда – информация. Орудием труда – слово, речь.

## **1.2. Цели и задачи педагогического менеджмента**

В теории выделяются цели деятельности субъектов педагогического менеджмента, связанных с обучением и воспитанием личности (второго субъекта) в процессе организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности. Данные цели отражают образ результатов, представленных в государственном образовательном стандарте.

В этой связи *целью занятий (урока)* являются реально достижимый итог совместной деятельности педагога и учащихся; степень обученности, на которую педагог планирует вывести большинство обучаемых в ходе учебных занятий.

*Цель посещения занятий* – результат деятельности педагога и учащихся, который поддается вербальной и количественной оценке.

Рассматривая воспитание как процесс управления личностью (И. Ф. Харламов), необходимо выделить цели воспитания, актуальные на современном этапе общественного развития:

- развитие свободной личности на основе личностных мотивов, целей и ожиданий, которые гармонируют с требованиями общества;
- воспитание чувства любви к Отечеству и уважительного отношения к ценностям других народов и цивилизаций;
- формирование стремления к личностной и профессиональной самореализации в процессе социально-полезной деятельности;
- воспитание в личности гуманизма и приоритетного отношения к проявлению духовных ценностей;
- развитие качеств личности, способствующих успешной адаптации в быстро меняющейся социально-экономической ситуации.

Основные задачи педагогического менеджмента:

- отражение системы действий исполнителя и всей деятельности в целом;
- реализация алгоритма и принципов выполнения конкретных заданий на определенный период времени;
- определение требований к качеству процесса и результату выполнения заданий с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- установление требований к составу и квалификации исполнителей, определенных для выполнения конкретного задания;
- определение объема и источников необходимой информации с позиции оптимальности;
- формирование правил контроля процесса и результата выполнения задания исполнителями.

### **1.3. Функции и принципы педагогического менеджмента**

Функция (от лат. исполнение) выражается в отношениях, с одной стороны, управляющей системы, с другой – управляемым объектом. Функция проявляется в выполнении управляющей системой (субъектом менеджмента) действия на управляемый объект (второй субъект).

Функции педагогического менеджмента – законченный цикл определенных действий, в сумме составляющих деятельность по управлению образовательной организацией в целом. К ним относятся

планирование (принятие решений); организация принятых решений и планов; мотивация; предварительный, текущий и итоговый контроль.

Планирование (принятие решений) – это вид деятельности, связанный с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Оно реализуется посредством распоряжений, приказов, рекомендаций, планов, решений совета и педсовета и т. п. При реализации данной функции в управлении учебно-воспитательным процессом определяются виды деятельности, их исполнители, сроки исполнения с учетом сложившейся ситуации в образовательной деятельности.

Требования к управленческим решениям:

- соответствие цели педагогического менеджмента;
- адресность (круг обязанностей, ответственность);
- непротиворечивость друг другу;
- конкретность, учет затрат сил, средств и времени;
- актуальность;
- полнота, краткость и четкость изложения.

Функция *организации* выполнения принятых решений и планов заключается в доведении принятого решения (плана) до исполнителя, материально-техническом обеспечении возможности его выполнения; согласовании решения (плана) с потребностями и мотивами исполнителя.

Функция *мотивации*. Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию, поведению человека, вызванная его интересами и потребностями. Мотив труда педагога – это побудительная причина профессионально-педагогической деятельности, вызванная интересами и потребностями педагога, удовлетворение которых возможно посредством получения вознаграждений (благ). Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для педагога.

Мотивация означает то объективное, в чем потребность конкретизируется в данных условиях и на что направляется деятельность (А. Н. Леонтьев). Мотивация придает деятельности человека определенный смысл, давая ему перспективу дальнейшего развития его побуждения (В. Г. Асеев). Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации (Л. Е. Басовский). Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности (Т. Н. Афанасьева).

Таким образом, мотивация – создание внутреннего побуждения к действиям, представляет собой результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации (А. Я. Кибанов).

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как ранее запланировано (Л. Е. Басовский).

Функция *предварительного, текущего и итогового контроля* реализуется посредством получения и обработки информации о ходе и результатах образовательного процесса. Контроль выступает основой для принятия субъектом менеджмента управленческих решений в дальнейшем.

Предварительный контроль заключается в проверке планов. Задачами текущего и итогового контролей является координация деятельности вторых субъектов менеджмента (исполнителей) на основе полученной информации, учет результатов их работы, анализ и оценка ее эффективности.

Реализуя функции педагогического менеджмента, его субъекты выполняют в деятельности организации разные роли:

- формального представителя на мероприятиях разного уровня; ответственного за представительство организации на важных переговорах;

- связанную с мотивацией и активизацией исполнителей, роль связующего звена в установлении контактов с другими организациями и частными лицами;

- информационную роль, которая заключается в поиске, получении и обработке необходимой информации, доведении ее до исполнителя и других субъектов менеджмента;

- руководителя проектов и ответственного за их реализацию;

- распределителя ресурсов.

Принципы педагогического менеджмента – это основные правила поведения управляющего субъекта при взаимодействии с управляемыми субъектами. К ним относятся следующие принципы:

- гуманизма (развитие способностей исполнителей);

- оптимальности (условие необходимости и достаточности в содержании и методах управления);
- целенаправленности (постановка цели на основе оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности);
- кооперации и разделения труда (отказ от единоличного составления плана работы, организации его выполнения, контроля и координации деятельности всех исполнителей);
- функционального подхода (непрерывное развитие менеджмента: обновление, конкретизация действий исполнителей; уход от шаблонов, стереотипов в инструкциях, требованиях и т. д.);
- комплексности (интеграция функционального и линейного управления, способствующая организации, координации и контролю процесса реализации плана работы образовательной организации);
- системного самосовершенствования всех субъектов менеджмента и менеджмента образовательной организации в целом;
- принципы народной педагогики:
  - ответственность (делай сам свое дело и не делай ничего за подчиненного);
  - солидарность (делаем вместе то, что нам положено);
  - состязательность (делай лучше, чем он);
  - отдача (умеешь сам, научи другого);
  - коллективизм (коллектив – сила);
  - скромность (не гордись победой, пускай другие гордятся твоей победой);
  - преодоление (не унывай при поражении);
  - самооценка (изучай самого себя, знай свои сильные и слабые стороны);
  - достоинство (никогда не унижайся для достижения цели);
  - великодушие (не будь жлобом);
  - универсальность (стремись быть универсалом в своей области);
  - человеколюбие (помогай нуждающимся);
  - преемственность (почитай старших);
  - гармония (в здоровом теле – здоровый дух);
  - самостоятельность (учись делать сам);
  - красота (делай все красиво);
  - познание (век живи – век учись);
  - природолюбие (уважай братьев меньших).

#### **1.4. Методы и факторы педагогического менеджмента**

*Методы управления* – это способы управленческих воздействий на работников, направленных на достижение целей организации.

Методы педагогического менеджмента – это способы управленческих воздействий на педагогических работников и обучающихся, направленных на достижение целей образовательного процесса.

Выделяют *административные, экономические, психолого-педагогические* методы и методы *общественного воздействия*. Они различаются способами воздействия на управляемую систему.

*Административные методы* регламентируют деятельность вторых субъектов менеджмента (исполнителей), нормируют и инструктируют их деятельность с помощью указаний, распоряжений, приказов и т. п. Менеджеры подбирают, осуществляют расстановку и реализуют воспитание кадров, разрабатывая и внедряя должностные и иные инструкции. Административные методы способствуют установлению дисциплины, однако препятствуют проявлению инициативы, творчества, самостоятельности исполнителей.

*Экономические методы* управления основываются на использовании экономических законов и должны соответствовать количеству и качеству труда исполнителей. Вопросы их реализации в педагогическом менеджменте связаны с глубокими и серьезными проблемами на государственном уровне и в настоящее время остаются открытыми.

*Психолого-педагогические методы* основываются на знании психологии человека, его личности и используются для создания условий реализации внутреннего потенциала управляемой системы в образовательном процессе. Данные методы формируют демократический стиль в управлении, поскольку проявляются в косвенных требованиях (совет, просьба, пожелание) и различных приемах поощрения исполнителей. Психолого-педагогические методы управления способствуют проявлению творческой активности, инициативы, самостоятельности, личной и коллективной ответственности в процессе выполнения трудовых функций, влияют на развитие группового самосознания и коллектива.

*Методы общественного воздействия* заключаются в широком привлечении субъектов управляемой системы в управление. К ним относятся коллективное участие в обсуждении важных проблем образовательного процесса и в реализации задач их разрешения, включение в активную методическую работу и здоровую творческую конкуренцию. Методы общественного воздействия направлены на поддержку интересов личности каждого педагога и обучающегося.

## 1.5. Формализм и эффективность субъектов педагогического менеджмента

*Фактор* – момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, движущая сила его развития.

Главным фактором эффективности деятельности субъектов педагогического менеджмента стало преодоление *формализма в управлении образовательным процессом*.

Приоритет бумаготворчества в педагогическом менеджменте приводит к нарушению всех его принципов и как следствие низкой эффективности деятельности исполнителей (*формализм в педагогическом менеджменте*).

Бездумное, механическое запоминание правил, законов, определений в процессе обучения затрудняет их понимание и осознанное применение на практике (*формализм в обучении*).

Демонстрацией *формализма в воспитании* является игнорирование индивидуального и комплексного подходов при организации групповых форм работы и реализации отдельных направлений воспитания, а также использование авторитарного стиля воспитания в качестве основного. Кроме того, директивный стиль взаимодействия в обучении, подавляющий самостоятельность, активность и творчество обучающегося, тормозит процесс его развития. В этом отражается *формализм в реализации принципа развивающего обучения*.

Необоснованно большое количество плановых мероприятий, включающих те, которые носят неконкретный и лозунгообразный характер, не учитывающих необходимого количества времени, реальных возможностей исполнителей, их актуальность и целесообразность рассматривается как проявление *формализма в планировании образовательного процесса*.

*Формализм в организации учебно-познавательной деятельности* приводит к нарушению связи с жизнью процессов обучения и воспитания, а также психофизиологических требований культуры умственного труда.

Формализм отражается в контроле образовательного процесса. Руководитель отдает предпочтение форме деятельности, а не ее содержанию, эпизодичным количественным показателям, а не качественным, инструкциям, а не реальным действиям исполнителей, субъективизму, а не объективной оценке.

## **2. УПРАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ И ГРУППОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Формирование эффективного индивидуального поведения**

#### ***2.1.1. Управление процессом мотивации***

Мотивация – это основной фактор, который учитывается при приеме педагога на работу в образовательную организацию и последующем управлении его профессионально-педагогической деятельностью. В этой связи следует говорить о личностных потребностях и мотивах труда конкретного педагога, а не о системе мотивации, существующей в образовательном учреждении, ориентированной на всех педагогических работников.

*Потребность* – нужда в чем-либо, которая требует удовлетворения. Физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое им как нехватка чего-либо, создает побуждение к труду, направляет индивида на получение вознаграждения (удовлетворение потребностей).

Проблема мотивации труда волнует как руководство образовательной организации, так и каждого педагога. Можно определить перспективные цели, разработать план совершенствования образовательного процесса, установить в учреждении современное оборудование, обеспечить преподавание учебных дисциплин и предметов современными методическими ресурсами, но все это окажется напрасным, если у педагогов не будет мотивов, побуждающих к активности в процессе осуществления трудовых функций.

Можно заключить, что желание работать эффективно подчас становится главной движущей силой успеха образовательной организации. Путь к эффективному управлению современным педагогом лежит через понимание мотивации его труда.

Отсюда возникают вопросы: что побуждает педагогов к эффективной работе? Почему педагогические работники, имеющие одинаковую должность, квалификационную категорию, ученую степень, звание трудятся с разной эффективностью? Почему один и тот же педагог в разных ситуациях работает с разной эффективностью? Ответы на некоторые из этих вопросов найдем, рассмотрев факторы, способствующие созданию благоприятной мотивационной среды для труда педагога.

Слабость мотивации как функции управления образовательной организацией однозначно не приводит к *неудовлетворенности педагогом своим трудом* в силу его личностной (труд по призванию) и социальной значимости. Однако адекватность данного процесса потребностям педагогов вызывает удовлетворение и мотивирует их на повышение эффективности деятельности. Исследование факторов, которые способны повлиять на неудовлетворенность педагогов своим трудом, является важной задачей руководителя, решение которой дает возможность выделить направления трудовой мотивации.

Наше исследование позволило выявить наиболее «острые» факторы неудовлетворенности педагогов своим трудом: низкая заработная плата; низкий размер или полное отсутствие премий, пособий, надбавок; отсутствие льгот; отсутствие или крайняя недостаточность технических средств, способствующих эффективной работе; достаточно большой объем непрестижного труда.

Проблема низкой заработной платы педагогов достаточно остра, хотя, как говорят, «стара, как мир».

Интерес вызывает факт того, что в настоящее время плохие взаимоотношения в коллективе не являются первыми в рейтинге факторов неудовлетворенности трудом. Кроме того, некоторые педагоги допускают свое увольнение из образовательной организации с прекрасным здоровым коллективом, если представится возможность улучшить бытовые условия жизни, поскольку они являются их приоритетной потребностью.

Для интерпретации мотивации педагога и разработки рекомендаций по удовлетворению его потребностей обратимся к *концепции А. Маслоу*. Согласно теории А. Маслоу, чтобы мотивировать конкретного человека (педагога), руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его актуальные потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации (образовательной). Ученый выделил пять качественно разных групп человеческих потребностей. Рассмотрим их в логике: группа потребностей – направления удовлетворения – применяемые методы.

Группу потребностей выделим в соответствии с иерархией потребностей А. Маслоу (табл. 1).

Мотивация труда педагога  
(согласно концепции потребностей А. Маслоу)

Потребности	Направления удовлетворения	Методы удовлетворения
Удовлетворенность в самовыражении	Профессиональный рост Возможности обучения Развитие способностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведение открытых уроков, мероприятий;</li> <li>– направление участников на проблемные семинары, конференции и т. п.;</li> <li>– содействие в выдвижении на престижный конкурс;</li> <li>– возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях, в том числе международных;</li> <li>– помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати;</li> <li>– содействие в разработке и утверждении авторской программы и т. п.;</li> <li>– увеличение степени трудности решаемых задач, поручение работы, которая представляет интерес в силу престижности и ответственности;</li> <li>– направление на инновационные курсы повышения квалификации, стажировку, переподготовку с получением соответствующего сертификата;</li> <li>– предоставление возможности работать по экспериментальной программе;</li> <li>– предоставление возможности работать в наиболее престижных классах (группах);</li> <li>– поручение быть наставником молодых специалистов;</li> <li>– привлечение к работе в составе творческой группы;</li> <li>– возможность преподавания в системе повышения квалификации или высшего образования;</li> <li>– назначение членом приемной, экзаменационной, аттестационной комиссий, членом экспертной группы;</li> <li>– перевод на самоконтроль</li> </ul>

Продолжение табл. 1

Потребности	Направления удовлетворения	Методы удовлетворения
Удовлетворенность в престиже, уважении	Должность Доступ к информации Символы статуса и престижа	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ценный подарок (день рождения, юбилей и пр.), льготный проездной;</li> <li>– аттестация на более высокую категорию;</li> <li>– содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта;</li> <li>– назначение на руководящую должность;</li> <li>– доброжелательный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, устная похвала после посещения урока, занятия, мероприятия;</li> <li>– содействие в выдвижении на престижный конкурс;</li> <li>– возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях, в том числе международных;</li> <li>– поручение быть наставником молодых специалистов;</li> <li>– назначение членом приемной, экзаменационной, аттестационной комиссий, членом экспертной группы;</li> <li>– привлечение к участию в работе администрации образовательного учреждения, включение в работу групп по разрешению важных вопросов коллектива;</li> <li>– предоставление защиты от некорректного вмешательства в профессиональную деятельность со стороны вышестоящих руководителей, инспекторов-методистов;</li> <li>– перевод на самоконтроль;</li> <li>– дополнительные отгулы (к отпуску, в течение года);</li> <li>– оказание помощи в разрешении конфликтных ситуаций;</li> <li>– публичная похвала на совещании, педсовете;</li> <li>– вынесение благодарности в приказе;</li> <li>– представление к грамоте, званию;</li> <li>– помещение фотографии на стенд («Лидеры в образовании» и т. п.);</li> <li>– признание успехов учеников, студентов (выставки, концерты, выступления спортивной команды и т. п.);</li> <li>– выражение признательности со стороны учеников, студентов, родителей</li> </ul>

Окончание табл. 1

Потребности	Направления удовлетворения	Методы удовлетворения
Удовлетворенность в межличностных связях	Информированность Официальные и неофициальные контакты с коллегами	– Экскурсии и другие виды досуга; – корпоративные праздники, вечеринки; – вовлечение в общественную деятельность; – знакомство с достижениями коллег; – создание профессиональных сообществ; – организация творческих встреч, семинаров, конференций
Удовлетворенность в стабильности, безопасности	Увеличение общих доходов Пенсионные программы Медицинские программы Страховые программы	– Бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха для педагога и его детей; – различные виды страхования; – медицинский осмотр и другие медицинские услуги; – оплата бассейна и тренажерного зала; – предоставление возможности вести платные занятия; – разрешение на работу по совмещению; – назначение на руководящую должность; – оказание материальной помощи на лечение или обучение в вузе; – содействие в улучшении жилищных условий; – удобный график отпуска, его непрерывность; – компактный график работы (без «окон»); – методические часы и дни; – возможность выбора учебной нагрузки; – премия по итогам работы
Удовлетворенность материальным положением	Заработная плата Возможность приобретения методических ресурсов (в том числе цифровых) Льготное питание Льготное жилье	– Заработная плата, соответствующая выполняемой работе; – регулярная оплата учебно-методической литературы за счет средств организации; – аттестация на более высокую категорию; – содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта

*Направления удовлетворения потребностей* – это то, что предлагает руководитель образовательной организацией или выбирает сам педагог, когда сталкивается с возможными альтернативами удовлетворения потребности.

Применяемые руководителем *методы удовлетворения потребностей* должны привести к тому, что педагог выбирает поведение, необходимое для достижения целей организации, в процессе своего труда на должном уровне своих усилий в течение определенного периода времени.

Руководителю образовательной организации важно разработать и использовать адекватные методы удовлетворения потребностей конкретного педагога по каждому направлению их реализации. Поскольку потребности человека определяются его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом, то для мотивации нет какого-либо лучшего метода. То, что эффективно для мотивации одного педагога, может не иметь значения для другого. Хотя педагогическое сообщество, как мы установили, по некоторым мотивам труда достаточно однородно, поэтому методы могут быть одинаковыми.

Для реализации мотивации труда педагога как важного компонента системы управления образовательным процессом необходима *диагностика доминирующих потребностей* каждого педагога и педагогического коллектива в целом. Рассмотрим некоторые методики изучения потребностей педагогов, на основе которых выбираются соответствующие вознаграждения.

1. *Анкетирование*. Темы анкет: «Оценка удовлетворенности работой»; «Факторы неудовлетворенности педагогов своим трудом» и т. п.

2. «*Построение профиля потребностей*», который дает информацию об уровнях удовлетворенности определенных групп потребностей личности. Данная методика диагностики мотивации труда разработана С. В. Крюковым [14].

*Инструкция*. Вам предлагается 15 утверждений (рис. 1). Необходимо провести попарное сравнение данных утверждений: первое со вторым, третьим, четвертым... пятнадцатым; второе с третьим, четвертым... пятнадцатым и так далее до конца. Номер того утверждения из анализируемой пары, которому вы отдаете предпочтение, вносите в вертикальную колонку бланка под тем номером, с которым идет сравнение остальных. Например: сравниваете первое утверждение со вторым и отдаете предпочтение второму, значит, ставите цифру 2 в первой колонке и так до тех пор, пока не заполните все клетки первой колонки, после чего переходите к аналогичной работе со второй, третьей и следующими колонками.



Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в нем встречается каждое утверждение, и результат внесите в нижнюю клетку соответствующей колонки. Это означает, что необходимо подсчитать, сколько раз вы отдали предпочтение первому, второму... пятнадцатому утверждению, и это число внести в самую нижнюю клетку соответствующего столбца.

После выполнения данных действий подсчитайте сумму баллов по каждой из пяти шкал (сложите числа из нижних клеток соответствующих столбцов):

1-я шкала – удовлетворенность материальным положением – 4, 8, 13.

2-я шкала – удовлетворенность в стабильности, безопасности – 3, 6, 10.

3-я шкала – удовлетворенность в межличностных связях – 2, 5, 15.

4-я шкала – удовлетворенность в престиже, уважении – 1, 9, 12.

5-я шкала – удовлетворенность в самовыражении – 7, 11, 14.

В заключение строят профиль удовлетворенности по всем шкалам (рис. 2).

Зона 1 – зона полной удовлетворенности.

Зона 2 – зона частичной удовлетворенности.

Зона 3 – зона неудовлетворенности.

Задание: используя результаты опроса педагогических работников организации, предложите вариант построения системы вознаграждений в соответствии со структурой потребностей педагогических работников.

39						Зона 1
26						Зона 2
13						Зона 3
	Шкала 1	Шкала 2	Шкала 3	Шкала 4	Шкала 5	

Рис. 2. Профиль потребностей

3. *Методика «Проективные вопросы».* Постановку проективных вопросов, а также интерпретацию к их ответам при изучении мотивации трудовой деятельности предлагает С. В. Иванова [7]. Данная методика адаптирована нами для исследования мотивов труда педагога. Ее суть заключается в особом построении вопросов таким образом, что они предлагают педагогу оценить не себя, а педагогов вообще. Он переносит свой педагогический опыт и представления на действия других педагогов, благодаря чему уменьшается вероятность социально желательных ответов. Примеры проективных вопросов:

Что стимулирует педагогов к эффективному труду?

Что именно ценят педагоги в профессионально-педагогической деятельности?

Почему человек выбирает профессию педагога?

Что может вынудить педагога уволиться?

При каких условиях педагогический коллектив работает эффективно?

В каком коллективе педагоги чувствуют себя наиболее комфортно?

Какие черты характера наиболее значимы для успешного взаимодействия с коллегами?

Почему педагоги стремятся сделать карьеру?

Каждый ответ соотносится с определенным мотивом (стимулом) трудовой деятельности. Анализ ответов на проективные вопросы проводится на основе «Карты мотивов труда педагога», где каждому из них даются интерпретация и соответствующие рекомендации (табл. 2).

Таблица 2

Карта мотивов труда педагога

Мотивы труда	Интерпретация и рекомендации
Деньги, материальный стимул, заработная плата	Приведенные мотивы упоминаются два и более раза Слишком велик интерес к материальному успеху Педагог мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотивы, в противном случае он с легкостью поменяет место работы, исходя только из материальных соображений
	Данные мотивы не упоминаются вообще Материальный фактор практически не имеет значения Надо иметь в виду, что при потере интереса педагог часто перестает работать эффективно

Продолжение табл. 2

Мотивы труда	Интерпретация и рекомендации
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее педагогом как справедливой или несправедливой в соотношении с результатами труда. Для такого педагога самое главное – справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить для того, чтобы эффективно им управлять
Положительная оценка, похвала и т. п.	Наиболее значимы факторы внешней субъективной положительной оценки. Такого педагога необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его профессионально-педагогической деятельности
Слава, почет и т. п.	Педагог ориентирован на признание. Желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой педагог может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьерный рост, перспектива и т. п.	Если мотив встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста. Педагог эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Если он не видит перспектив, то может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность
Статус	Ориентация не столько на материальные, сколько на статусные факторы. Такого педагога легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т. п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как самостоятельную ценность. Такого педагога мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение, понимание целей	Педагог наиболее эффективен в ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для образовательной организации и наоборот

Продолжение табл. 2

Мотивы труда	Интерпретация и рекомендации
Четкая цель	Необходимы четкие формулировки, либо имеется отрицательный опыт в данной сфере. Педагог либо не умеет, либо не хочет работать, не имея четкого представления о зоне своей ответственности, при неясности формулировок целей, как правило, не стремится, или не может их достичь
Результат	Самоценна ориентация на результат Педагогу необходимо ставить завышенную планку целей
Соревнование, стремление превзойти других и т. п.	Для эффективной работы такому педагогу необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других педагогов или с уже достигнутыми собственными результатами
Интерес, творческая работа	Такому педагогу интересно новое в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности Педагогу необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, подчеркивать его реальные достижения и полномочия в тех задачах, за решение которых он отвечает Если задачи решаются успешно, имеет смысл расширить этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя. Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивацию педагога Стоит использовать харизматическое влияние. Не следует забывать о том, что при отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность педагога может значительно снизиться
Отношения в коллективе, микроклимат и т. п.	Ориентация на отношения с коллегами как на один из важнейших факторов мотивации При работе ему необходимо «чувство локтя». Большое значение имеют собственная репутация в коллективе и вклад в общее дело
Равноправие в отношениях	Вероятность наличия высоких амбиций и неумений работать под давлением Необходимо давать больше автономности в деятельности

Мотивы труда	Интерпретация и рекомендации
Самореализация	Высший уровень мотивации Такая мотивация идеальна для деятельности, предполагающей творчество, и неприемлема для рутинной работы
Нормальный режим работы	Возможен отрицательный педагогический опыт, связанный с нарушением режима труда, или болезненное отношение к данному фактору Необходимо выяснить, в чем причина, и исходя из этого принимать решение
Возможность избежать неприятности и т. п.	Во многих случаях для такого педагога более эффективны мотивы, связанные с условиями избежать наказания, нежели условия получить поощрение. Его могут отличать низкая самооценка и неуверенность в себе Педагог нуждается в четких критериях оценки своей деятельности и непрерывном внешнем контроле
Гигиенические факторы	Возможен негативный опыт в данной сфере деятельности Необходимо обеспечение внешнего комфорта труда

4. *Ситуативное интервью.* Педагогу дается возможность продемонстрировать свой выбор в определенной ситуации.

Пример 1. Представьте, что при поиске работы вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?

Пример 2. У вас имеется выбор: работать в коллективе с прекрасными взаимоотношениями, признанием со стороны коллег и руководителей, но отсутствием дополнительного заработка или в коллективе повышенной конфликтности, в атмосфере частой критики со стороны коллег и руководителей, но с возможностью дополнительного заработка, высоким размером надбавок. Уровень заработной платы одинаков. Что вы предпримете? Почему?

Интерпретация проста и сводится к выявлению мотивов труда.

5. *Написание педагогами сочинения* на тему «Результаты, которых я хочу достичь в своей профессионально-педагогической деятельности».

Руководителю необходимо знать, что представляет собой желательный для педагога результат профессионально-педагогической деятельности и насколько его достижения соответствуют задачам образовательной организации.

### 2.1.2. Развитие карьеры

*Карьера* – это индивидуально воспринимаемая последовательность отношений и образов поведения, связанных с познаниями в сфере выполняемой работы, а также видов деятельности в течение жизни человека (Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова).

Успешность карьеры педагога, как и человека любой другой профессии, принято связывать с достигнутым положением в организации, заработной платой и трудовым стажем. Перечисленные параметры характеризуют объективный успех карьеры. Например, педагог, который зарабатывает 480 000 руб. в год, является более удачливым, чем тот, который получает 240 000 руб. Директор школы достиг бóльшего карьерного успеха, чем его заместитель. Для некоторых педагогов общественное признание может быть более важным индикатором успеха карьеры, чем заработная плата.

Важным *параметром успеха карьеры* является *самоуважение личности*, тесно связанное с самооценкой, ценностью самого себя.

Уровень заработной платы, должность, важные в начале карьеры, могут стать впоследствии второстепенными факторами ее развития. Так происходит при достижении определенного уровня экономической стабильности. Далее активность в продвижении замедляется, а то и вовсе останавливается, и педагог вполне удовлетворен своей жизнью.

На ранних этапах жизни человека начинают *формироваться позиции карьеры* (притязания, выбор сферы профессиональной деятельности и профессии, взаимосвязь профессии с другими аспектами жизни и пр.).

Личность оценивает и определяет свое место в обществе, и не всегда такое самоопределение связано с трудовой деятельностью. Развитие карьеры может *отождествляться* с другими сферами жизни (семьей, общественной деятельностью).

Приоритеты индивидуального отождествления могут меняться со временем. Так, индивидуальное отождествление с профессией на начальных этапах карьеры смещается в сторону семьи на последующих этапах. Также приоритеты тождественности карьеры для разных педагогов на одном и том же ее этапе могут быть неодинаковыми. Для одних – призвание в семье, для других – в работе, для третьих – в общественной деятельности.

Для педагогов, которые стремятся к продвижению по служебной лестнице, значение имеет способность изменить как род занятий, так и рабочую обстановку, чтобы определить *собственные стандарты карьеры*. Данный фактор важен и для тех, кто заинтересован сохранить свое положение в организации.

Выделяются основные этапы карьеры:

- изучение (0 – 20 лет);
- начальные шаги (17 – 30 лет);
- становление (30 – 45 лет);
- поздние шаги (после 45 лет).

На этапе *изучения* формируются жизненные ценности и убеждения личности. К концу этапа личность делает профессиональный выбор и выбор карьеры (выбирает учебное заведение, военную службу, рабочие места, не требующие специальной подготовки).

С 17 до 22 лет в карьере происходит переходный период. Переходные периоды перекрывают конец одного и начало другого этапа карьеры, связаны с глубоким внутренним конфликтом личности, существенными изменениями различных элементов жизни (профессия, семья и т. п.).

Основные задачи *начальных шагов* карьеры (с 17 до 33 лет) заключаются в определении своих стремлений, замыслов и целей, формировании представлений о профессии и своего круга общения. Потребность личности в стабильности и уважительных отношениях с другими людьми становится преобладающей.

Кризисный период наступает примерно к 30 годам. Личность задается вопросом о правильности выбора и полноте достижения целей. На данном этапе педагог может по-новому взглянуть на свое призвание и даже поменять место работы.

Этап *становления* характеризуется активностью в построении карьеры, которая сопровождается действиями по упрочению своего положения в обществе и улучшению различных сфер своей жизни. Педагог нуждается в независимости и одобрении тех, к кому он испытывает любовь и уважение.

Однако на данном этапе некоторые педагоги могут замедлить ход карьеры. Другие, продолжающие продвижение прежними темпами и опережающие их, могут занять более высокое положение, ответственный пост. К концу данного этапа педагог становится авторитетным членом организации.

Кризисный переходный период (между 35 и 45 годами) перекрывает границу этапа становления и этапа поздних шагов карьеры. Это кризис «середины жизни», или «середины карьеры». Жизнь человека вновь вступает в период серьезного переосмысления. К этому времени статус в организации полностью определен. Педагог оценивает текущее и будущее состояние карьеры.

Период *поздних шагов* карьеры начинается с 45 лет и продолжается до ухода на пенсию. В это время положение педагога в организации определяется как наставничество. Если ход карьеры замедлился, то сверстники, а возможно, и более молодые педагоги занимают более высокое положение.

Менеджеру образования важно помнить, что ухудшающаяся карьера – это проблема как для самого педагога, так и для организации в целом. В этой связи он должен проводить политику создания и поддержания условий для профессионального роста педагогов, грамотного управления ими.

Современные образовательные организации не могут позволить себе не развивать педагогических работников. При этом педагоги должны:

- получать личное удовлетворение от своего труда;
- чувствовать ценность своего вклада в деятельность всей организации;
- обладать доступной им мерой ответственности;
- получать признание и вознаграждение за свой вклад;
- контролировать те направления своей деятельности, за которые несут ответственность;
- чувствовать развитие своего педагогического мастерства.

Образовательные организации, не оправдавшие ожидания педагогов, скорее всего, будут испытывать текучесть кадров и постоянный дефицит квалифицированных работников. Непрерывно развивающиеся педагоги представляют для организации ценный ресурс, влияющий на эффективность ее деятельности. Профессиональный рост следует рассматривать как важный мотив труда и фактор развития карьеры педагога. Отсутствие такой возможности приводит к снижению активности педагогического труда.

Рассмотрим *виды карьеры* в образовательной организации.

*Межорганизационная карьера* характеризуется тем, что педагог, пройдя все стадии ее развития (профессиональная подготовка, устройство на работу, профессиональный рост, уход на пенсию), последовательно работал в разных образовательных организациях.

*Внутриорганизационная карьера* предполагает смену этапов развития педагогического работника в одной организации. Может реализовываться в вертикальном (повышение по структурной иерархии), горизонтальном (выполнение поручений, формально не закрепленных в структуре организации; решение более сложных задач на прежней ступени) и центростремительном (движение к руководству образовательной организацией) направлениях.

*Специализированной карьере* свойственна смена стадий карьеры в рамках области деятельности, в которой специализируется педагогический работник.

При управлении карьерой педагога необходимо учитывать все ее виды. Для этого должны быть интегрированы цели организации и отдельного педагогического работника, сформированы критерии профессионального роста, обоснована оценка карьерного потенциала педагога и определены пути служебного роста.

Кроме того, сам педагог должен иметь четкое представление о перспективах своего карьерного роста и возможностях его обеспечения.

Таким образом, планирование карьеры педагога заключается в определении целей ее развития и путей их достижения. Реализация карьерного плана предполагает обретение сотрудником желаемой для него квалификации в процессе профессионального обучения, а также опыта, необходимого для получения целевой должности.

*Развитие педагогической карьеры* – это действия педагога по реализации своего карьерного плана.

Управление процессом планирования карьеры педагога должно осуществляться на принципах партнерских отношений между работником и руководителем. Педагог несет ответственность за планирование и развитие своей карьеры, а руководитель выступает в роли наставника. Руководитель должен поддерживать развитие карьеры педагога, правильно распоряжаясь ресурсами власти.

При разработке *плана карьерного роста* рассматривается возможная система замещения должностей для конкретного педагогиче-

ского работника. Это может быть замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой или замещение должности одного уровня с дополнительными моральными и материальными мотивами. В этой связи определяются пути развития профессиональных способностей, подготовки и переподготовки, повышения квалификации педагога на разных этапах трудовой деятельности, предусматриваются систематическая оценка и контроль результатов труда, фундаментальных знаний, необходимых на каждой из возможных должностей, профессионального и личностного роста, учитывается возрастание требований к педагогу в процессе карьерного роста.

Планирование карьеры отдельного педагогического работника должно быть связано с планами образовательной организации в целом. Следует учесть, что долгосрочное планирование карьеры не может быть директивным, так как планы самой личности и организации могут меняться со временем.

*Принципы развития карьеры педагогического работника:*

- индивидуализация (учет способностей, личностных и возрастных особенностей, образовательного уровня);
- направленность образовательной организации и педагогического работника на развитие карьеры;
- обеспеченность моральными и материальными ресурсами;
- обязательность профессионального роста (повышение квалификации, профессионализма личности и деятельности);
- социально-психологический комфорт (социальное признание, уважение, материальное благополучие);
- объективность (исключение субъективизма в планировании, контроле и оценке).

Успех управления карьерой педагогических работников обусловливается в том числе грамотным управленческим решением руководителя образовательного учреждения на этапе приема нового сотрудника на работу. Руководитель на эту процедуру тратит от десяти минут до одного часа. Часто бывает, что он, эмоционально очаровавшись будущим работником как личностью, потом желает его увольнения. Одна из причин такого положения дел – отсутствие четкой процедуры приема на работу нового педагога.

Е. И. Фадеева предлагает поэтапную процедуру (технология) приема на работу [31].

*Первый этап – «Знакомство».*

Цель этапа – получить первичную информацию о претенденте на вакантную должность и установить с ним контакт.

Содержание этапа: знакомство с новым сотрудником, мотивами его устройства на работу именно в данное образовательное учреждение.

Методы: беседа; анкетирование; тестирование; заполнение документов установленного образца.

Руководителю важно быть внимательным, обращаться по имени и отчеству, создать условия, чтобы не мешали телефонные звонки, посетители, и исключить демонстрацию превосходства, педантизма, мнимой доброты, поучения и нотации.

*Второй этап – «Работа с документами».*

Целью этапа является получение информации для будущего конструктивного разговора, исключение малозначимых вопросов.

Содержание этапа: конкретизированная информация о новом сотруднике; важные события, оказавшие влияние на автора в момент создания документа.

Метод – анализ, направленный на интерпретацию сведений конкретных документов.

*Третий этап – «Встреча с поступающим на работу».*

Цель – получить максимальную информацию о будущем сотруднике.

Содержание этапа: сущностные характеристики личности; уровень социальной зрелости; личностные и профессиональные затруднения; прогнозирование будущей деятельности в конкретных условиях.

Методы – беседа.

План беседы:

1. Проблемы претендента на вакантную должность:
  - количество мест работы, общий стаж;
  - последнее место работы, причины увольнения;
  - впечатление о предыдущей работе (условия и содержание труда, отношения в коллективе и с руководителем, перспективы);
  - жилищно-бытовые условия;
  - дальность проживания от места работы;
  - обеспеченность детскими учреждениями (при наличии детей дошкольного возраста);

- установка на продолжение образования;
- мотивация устройства на работу в данное учреждение (ожидания).

Рекомендации руководителю: сориентировать будущего сотрудника в отношении его ожиданий, планов, чтобы избежать разочарований в будущем.

## 2. Условия воспитания:

- год и место рождения (из анкеты);
- состав семьи, краткая характеристика родственников;
- отношение к образованию, духовные семейные ценности.

Рекомендации руководителю: сформировать четкое представление о жизненных устремлениях будущего сотрудника.

## 3. Обучение:

- склонности, интересы;
- жизненные планы и мотивы выбора профессии;
- условия получения профессии;
- уровень образования и квалификации.

Рекомендации руководителю: выявить способность и готовность будущего сотрудника учиться.

## 4. Профессиональное движение:

- мотивация выбора места работы;
- занимаемые должности, круг исполняемых обязанностей (из анкеты);
- уровень профессиональной компетенции, чтение специальной литературы, экспериментальная деятельность;
- мотивы смены работы (в каждом случае);
- уровень притязаний на исполнение функций, связанных с управлением, творческих, исполнительских и т. д.

Рекомендации руководителю: понять, как быстро будущий сотрудник может войти в курс дела, в каком виде ему необходимо давать распоряжения, имеет ли он способности к коллективной работе, обладает ли он контактностью, техникой общения.

## 5. Общественная активность:

- склонность к общественной работе;
- степень общественной активности, инициативности.

Рекомендации руководителю: понять, готов ли будущий сотрудник к общественной работе.

#### 6. Семейно-бытовые условия:

- семейное положение, состав семьи в данный момент (из анкеты);
- профессия и место работы жены (мужа) (из анкеты);
- возраст детей (из анкеты);
- участие в воспитании детей и планы в отношении их;
- взаимоотношения в семье, с родителями, живущими вместе или отдельно.

Рекомендации руководителю: сформировать представление об образе жизни будущего сотрудника, его потенциале личностного развития.

#### 7. Досуг, сфера интересов:

- использование свободного времени дома;
- посещение культурно-зрелищных мероприятий;
- словарный запас, культура и свобода речи.

Рекомендации руководителю: сформировать представление об образе жизни будущего сотрудника, его потенциале личностного развития.

Вопросы беседы руководитель разрабатывает сам с учетом особенностей претендента и имеющейся информации о нем, полученной на предыдущем этапе. Руководитель должен учесть возможности срабатывания механизмов защитного поведения и уметь различать их.

Самовосхваление – преувеличение своих заслуг, достоинств и возможностей. Такое поведение свойственно людям, неуверенным в себе, снисходительно относящимся к своим слабостям, имеющим низкую самооценку. Они хотят выделиться любым способом. Такое поведение может быть также формой робости, неудачливости.

Компенсация – замещение основного вида деятельности второстепенным, но приносящим успех, признание, эмоциональное удовлетворение («Пусть я неважный учитель, зато могу вести кружок»).

Уклонение – стремление скрыть истинную причину неприятного факта биографии, не вдаваясь в подробности, надеясь в случае необходимости представить вымышленные обстоятельства и причины событий (формы поведения: ссылка на давность событий; уход от прямого ответа на вопрос; демонстрация нарочитого непонимания вопроса, недоумения; перевод разговора на другую тему).

Самооправдание – стремление перенести некоторые черты своего характера или поведения на окружающих с целью представить себя

и свое поведение в выгодном свете, нередко за счет обвинения других пытаюсь объяснить свои неудачи (например, отсутствие должностного или квалификационного роста); ссылаясь на несправедливое отношение руководства, конфликты в семье и др.

*Четвертый этап – «Составление социально-психологического портрета поступающего на работу».*

Цель этапа – выявить сильные и слабые стороны поступающего на работу, его личностные и профессиональные затруднения.

Содержание этапа: составление делового портрета будущего сотрудника.

Методы: совместное обсуждение руководителя и других сотрудников, принимавших участие в процедуре приема на работу.

Рекомендации руководителю: опираться на качества, которые в коллективе будут приняты как наиболее ценные, значимые.

*Пятый этап – «Итоговая встреча».*

Цель этапа – изложить позицию, принять окончательное решение.

Рекомендации руководителю: предусмотреть свои позиции в общении с будущим сотрудником при распределении функций на основе знаний его индивидуальных особенностей, потенциала и профессиональной подготовленности.

### **2.1.3. Управление стрессом**

*Стресс* – адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера.

Проявлением стресса могут быть физиологические, психологические и поведенческие реакции, вызванные первичной познавательной оценкой ситуации.

Стресс приводит к изменениям функций организма, повышению уровня адреналина, содержания сахара в крови, учащению сердцебиения, сокращению мускул и обострению восприятия. Такие *физиологические реакции* на стресс приводят к различным заболеваниям как физического, так и психического характера.

*Психологическая реакция* связана с мыслями и чувствами, в том числе по поводу работы. Например, педагог, испытывая продолжительный интенсивный стресс, становится депрессивным и раздражительным. Неудовлетворенность трудом, беспокойство о карьере, увеличивающееся безразличие – все это психологическая реакция на стресс.

*Поведенческие реакции* на стресс могут быть различны. Например, изменение в пристрастиях к еде, снижение производительности, появление нежелания работать. В состоянии стресса работник становится менее общительным, проявляет нетерпимость, конкуренцию и агрессивность к другим людям.

Однако стрессовые факторы неодинаково влияют на людей. У них может не наблюдаться внешних признаков стресса. Такие индивидуальные характеристики, как терпимость к неопределенности, самоконтроль, самоуважение, уверенность в себе, помогают бороться со стрессом.

Каждый из нас, сталкиваясь со стрессовыми ситуациями, накопил определенный положительный опыт реакции на них. Например, стресс вызывает подготовка студента к первому экзамену в вузе. Когда студент входит в аудиторию, где проходит экзамен, и «тянет» билет, он очень волнуется. Однако если студент подготовился по всем вопросам хорошо, негативные чувства исчезают в тот момент, когда он осознает, что знает учебный материал билета, и начинает отвечать. Студент понимает, что может отлично давать ответы на вопросы экзамена. Последующие экзамены не станут для него сильным стрессовым фактором. Если студент получает низкий балл на экзамене, то это тоже может быть положительным опытом реакции на стресс. Он сделает выводы о том, что нужно делать, чтобы в следующий раз избежать сильного волнения: хорошо подготовиться к экзамену. Сталкиваясь с проблемой и преодолевая ее, личность становится сильнее.

Однако стресс может ослабить физическую и психологическую способность личности бороться с факторами, его вызывающими. Когда личность испытывает высокий уровень стресса, ее ресурсы истощаются. Низкий уровень стресса не является стимулом для развития и саморазвития личности, поскольку умственные и физические способности не активизируются сполна. Средний уровень стресса оказывает развивающее влияние на личность.

Основой стресса можно рассматривать факторы, объективно существующие в нашем окружении (сотрудники, рабочая обстановка и др.). Это *реальное окружение* личности. То, как личность воспринимает реальное окружение, составляет так называемое *психологическое окружение*.

Стабильность жизненной структуры определяется четкостью определения отношений между семьей, работой, другими аспектами человеческой жизни личности.

Выделяют рабочие и нерабочие факторы стресса.

*Рабочие факторы* стресса:

- профессиональные факторы;
- ролевой конфликт;
- отсутствие возможности участия;
- ответственность за людей;
- организационные факторы.

Некоторые профессии более стрессовые, чем другие. В 70-е годы прошлого века ряд исследователей обратил внимание на часто встречающееся состояние эмоционального истощения у лиц, занимающихся в различных сферах коммуникативной деятельности (педагоги, врачи, психологи, работники социальных служб). Специалисты на определенном этапе начинали терять интерес к своей профессии, формально относиться к обязанностям, конфликтовать с коллегами. В дальнейшем у них обычно развивались невротические расстройства. Эти изменения, как было обнаружено, вызывались длительным воздействием профессионального стресса. Появился термин «выгорание», или «сгорание». В настоящее время *профессиональное выгорание* понимается как состояние физического, эмоционального, умственного истощения, проявляющееся в профессиях эмоциональной сферы.

Явление «выгорания» было предметом изучения американских психологов в 60-е годы XX века. Работники социальных служб, оказывая помощь безработным, инвалидам, людям, пережившим насилие, стали проявлять невнимание, равнодушие и даже грубость. Так, ученые заявили о существовании профессионального истощения, «стресса общения».

Стадии синдрома «профессионального выгорания» учителя:

– первая стадия. Наблюдаются сбои на уровне исполнения функций, забывчивость (например, внесена ли нужная запись в документацию, что следует задать тому или иному ученику и т. д.); из-за боязни ошибиться это сопровождается дополнительным контролем и проверкой выполнения рабочих действий на фоне нервно-психической напряженности;

– вторая стадия. Снижение интереса к работе, потребности в общении (не хочется никого видеть, в четверг ощущение, что уже пятница), появление апатии, нет сил, энергии, головные боли по вечерам, простудные заболевания, повышенная раздражительность;

– третья стадия. Личностное «выгорание»; полная потеря интереса к работе и жизни вообще, эмоциональное безразличие, «отупение», нежелание видеть людей и общаться с ними, ощущение постоянного отсутствия сил.

Особенно опасно «выгорание» в начале своего развития, так как «выгорающий» учитель не осознает его симптомы; изменения легче заметить со стороны. «Выгорание» легче предупредить, поэтому важно обращать внимание на факторы, способствующие развитию этого явления.

Сильными стрессовыми факторами в образовательной организации представляются *ролевой конфликт* и ситуация *неопределенности*. Педагог эффективен в спокойных условиях и в ситуациях, когда он знает, что от него ожидают и что предъявляемые к нему требования не противоречат друг другу.

Ролевой конфликт возникает, когда педагог не может справиться со всеми видами работ из-за их *противоречивости*. Например, если педагог знает, что в среду он должен вести уроки, а на это же время назначено заседание методического объединения, где он должен выступать с отчетом, то он не сможет одновременно выполнить два вида работы.

Ролевой конфликт возникает также из-за *невыполнимых ожиданий* руководителя, дающего задание подчиненному. Директор образовательного учреждения, например, может ожидать от подчиненных разработки рабочей программы, не создавая для этого должных условий.

Ролевым конфликт возникает по причине того, что организационная культура образовательного учреждения вступает в *противоречие с ценностями* педагогического сотрудника. В большинстве организаций такой конфликт не является серьезной проблемой, так как сотрудники, которые вступают в серьезные разногласия с организационными ценностями, как правило, увольняются.

Вероятность возникновения ролевого конфликта усиливает неопределенность в работе, т. е. *неуверенность по поводу ожиданий* руководителей, коллег. Это может быть связано с тем, что педагог не имеет четкого представления о требованиях, предъявляемых к нему. Например, такая ситуация возникает во время адаптации в организации, когда педагогу не понятно, как он оценивается другими сотрудниками. Причинами такого положения дел можно назвать неясные стандарты, нормы и правила поведения или отсутствие обратной связи с коллегами по работе.

Педагоги, которые принимают активное участие в принятии организационных решений и их реализации, испытывают меньше беспокойства по сравнению с другими.

Действительно, участие в принятии решений и увлеченность работой снижают неопределенность и конфликтность. Кроме того, высокая степень участия в делах организации позволяет педагогу держать под контролем стрессовые факторы окружения или даже игнорировать их.

*Ответственность за людей* приводит к стрессу. Руководитель, принимая решения об оплате труда, планировании карьеры, расписании занятий педагогов и т. п., понимает, что оказывает влияние на их жизнь. В такой ситуации руководитель может испытывать неуверенность, сомнения в правильности своих действий.

Образовательная *организация как система* является стрессовым фактором для педагога.

Во-первых, *должностной уровень* педагогического работника связан со стрессом. Менеджеры на местах несут ответственность за своих подчиненных и часто сталкиваются с конфликтными ситуациями и неопределенностью. Рядовые исполнители (воспитатели, учителя, преподаватели вуза и др.) перегружены и испытывают ролевым конфликт из-за предъявляемых к ним требований и недостатка ресурсов. В свою очередь, более высокие уровни управления образованием

также считаются стрессовыми. Руководителям приходится принимать быстрые и грамотные решения в условиях дефицита времени, выбирать правильный стиль управления в каждой конкретной ситуации.

Во-вторых, деятельность образовательной организации связана с соблюдением правил, требований и норм, которые подвергаются разным *уровням контроля*, вводящим дополнительные ограничения.

В-третьих, современные образовательные организации подвергаются *изменениям*, т. е. занимаются инновационной деятельностью, подвергаются реорганизации, оптимизации, что не может не вызвать у педагогических работников неуверенность и беспокойство, сильный стресс.

В-четвертых, работники организации, оказывающей образовательные услуги, могут испытывать стресс в силу возможного конфликта между *внутренними факторами и внешним давлением* (например, в системе родители – школа, в системе вуз – школа).

Нерабочие факторы возникновения стресса:

- изменение жизненной структуры;
- отсутствие социальной поддержки;
- слабый личный контроль;
- поведенческие типы;
- неадекватная самооценка;
- психологическая неустойчивость;
- неразвитые способности.

Некоторые *естественные жизненные явления* можно назвать стрессовыми факторами (например, кризис карьеры, смена места работы, болезнь и др.). Качествами личности, помогающими их преодолеть, следует выделить выносливость, активность, склонность к риску, общительность.

Влияние стресса ослабевает, когда личность имеет *социальную поддержку* (позитивные эмоции, доверие, уважение, помощь со стороны близких людей и общества), помогающую справиться с ним.

*Личный контроль* стрессовых факторов ведет к уменьшению уровня стресса, в то время как слабость его проявления не дает развиваться защитным реакциям.

Педагоги с внутренним источником контроля считают, что их успех определяется их действиями, их влиянием на окружение. Сталкиваясь со стрессовой ситуацией, они стараются ее преодолеть.

Педагоги с внешним источником контроля считают, что их успех определяется везением, действиями других людей, влиянием окружения. Сталкиваясь со стрессовой ситуацией, они пассивны и подвержены ее влиянию.

Уязвимость перед стрессом часто связана с индивидуальными свойствами личности, *поведенческими типами А и В*.

Поведенческий тип А характеризуется силой воли, склонностью к конкуренции, нетерпимостью по отношению к себе и другим, агрессивностью, легкой раздражительностью, целеустремленностью, стремлением сделать больше за короткий срок. Тип А предъявляет завышенные требования к себе даже на отдыхе, не осознает того, что зачастую давление, которое он ощущает, создается им самим, а не внешней средой.

Тип В противоположен типу А, поэтому характеризуется покладистостью, принятием складывающейся ситуации, адаптацией к ней.

Тип А менее стрессоустойчив, медленнее восстанавливается от воздействия стресса, чем тип В. Однако при столкновении с проблемой тип А пытается снова и снова ее решить. При неудаче он считает, что недостаточно старался, что приводит к фрустрации, блокирующей мотивацию достижения цели. Затраты на эффективность высоки.

Важным свойством личности, помогающим противостоять стрессу, выступает способность адекватно оценивать свой потенциал, действовать и изменять ситуацию. *Самооценка* определяет реакцию личности на стрессовые факторы. Личность, у которой сформирована обоснованная позитивная идея о себе, обладает высоким уровнем самоуважения, уверенностью в себе.

Педагог с низкой самооценкой проявляет сильную реакцию на стресс, стремится его избежать и может по этой причине поменять место работы. У него более сильная реакция на стресс по сравнению с людьми, обладающими высоким уровнем самоуважения.

Педагог с высокой самооценкой переносит стресс более спокойно. Влияние стрессовых ситуаций меньше отражается на его самооценке.

У людей проявляется неодинаковая реакция на стрессовые факторы. Одни могут не выдержать малейшего стресса. Другие спокойны в экстремальных стрессовых ситуациях.

Выделяют типы людей относительно *психологической устойчивости к стрессу*: гибкие и прямолинейные. Они по-разному воспринимают стрессовые ситуации и реагируют на них.

*Гибкий тип* быстро приспосабливается к изменениям, проявляет открытость по отношению к другим людям. Он принимает меньше решений, потому что решения даются ему с трудом. У гибкого типа нет четких правил преодоления стресса. Основным стрессовым фактором для него – это перегрузка и конфликт. Перегрузка возникает, если гибкий тип принимается за решение сложных задач. Тогда он меняет свое поведение, чтобы снизить давление на себя, например, обращается за помощью к другим людям.

*Прямолинейный тип* характеризуется закрытостью, категоричностью в оценках. Он предпочитает порядок и аккуратность в делах, критично относится к людям и нетерпим к их слабостям. Как прямолинейный тип может реагировать на стресс?

Во-первых, он склонен игнорировать стрессовую ситуацию.

Во-вторых, он может отталкивать тех, кто оказывает давление на него.

В-третьих, он может вступить в зависимость от своего руководителя. Руководитель может помочь ему как в конфликте (дать преимущество) и в ситуации неопределенности (разъяснить задачи), так и при перегрузке (сократить требования).

В-четвертых, он увеличивает интенсивность работы. Прямолинейный тип может расходовать больше времени и усилий на решение задачи, игнорируя другие аспекты своей жизни. В результате он справляется с действием стрессового фактора, выполнив задачу, и становится ценным сотрудником для организации.

Личность, обладающая необходимыми *способностями*, лучше справляется со стрессовыми ситуациями. Высокий уровень способностей не приводит к перегрузке, дает возможность работнику адекватно оценить вероятный успех решения задачи в стрессовой ситуации и контролировать данный процесс.

Стрессоустойчивость можно определить, воспользовавшись тестом, предлагаемым доктором биологических наук Ю. В. Щербатых [35].

## *Тест на стрессоустойчивость*

1. Постарайтесь определить, насколько сильно вы переживаете по поводу следующих событий; оцените каждое событие по 10-балльной системе от 1 (совершенно не беспокоит) до 10 (очень сильно беспокоит и напрягает):

- высокие цены (на транспорт, продукты, одежду);
- внезапно испортившаяся погода, дождь, снег;
- машина, которая обрызгала вас грязью;
- строгий, несправедливый начальник (преподаватель, родитель);
- правительство, депутаты, администрация города.

2. Отметьте по 10-балльной системе, какие из перечисленных качеств вам присущи от 1 (отсутствует) до 10 (очень выражено):

- излишне серьезное отношение к жизни, учебе, работе;
- стеснительность, робость, застенчивость;
- страх перед будущим, мысли о возможных неприятностях и проблемах;
- плохой беспокойный сон;
- пессимизм, тенденция отмечать в жизни в основном негативные черты.

3. Как отражаются ваши стрессы на вашем здоровье? Оцените по 10-балльной системе признаки:

- учащенное сердцебиение, боли в сердце;
- затрудненное дыхание;
- проблемы с желудочно-кишечным трактом;
- напряжение или дрожание мышц;
- головные боли, повышенная утомляемость.

4. Насколько для вас характерно применение нижеприведенных приемов снятия стресса? Оцените их по 10-балльной системе от 1 (совсем не характерно) до 10 (применяю почти всегда):

- алкоголь;
- сигареты;
- телевизор;
- вкусная еда;
- агрессия (выплеснуть зло на человека).

5. Насколько для вас характерно применение нижеприведенных приемов снятия стресса? Оцените их по 10-балльной шкале от 1 (совсем не характерно) до 10 (применяю почти всегда):

- сон, отдых, смена деятельности;
- общение с друзьями или любимым человеком;
- физическая активность (бег, плавание, футбол, ролики, лыжи и т. д.);
- анализ своих действий, поиск других вариантов;
- изменение своего поведения в данной ситуации.

6. Как изменился уровень вашего постоянного стресса за 3 года? Сделайте выбор из предложенных вариантов ответа (отметьте любым способом):

- значительно уменьшился (–20);
- незначительно уменьшился (–10);
- не изменился (0);
- незначительно возрос (+10);
- значительно увеличился (+50).

#### *Подсчет результатов*

Просуммируйте результаты по первым четырем шкалам. Вы получите сумму, которая будет варьироваться от 20 до 200 баллов. Это базовый показатель стрессоустойчивости. Значение этого показателя в пределах от 70 до 100 баллов считается нормальным. Если же он превышает 110 баллов, то необходимо подумать о своем здоровье и заняться развитием защитных механизмов против жизненных стрессов.

Показатель динамической чувствительности к стрессам подсчитайте путем вычета из базового результата суммы результатов по пятой шкале. Данная шкала показывает способность сопротивляться жизненным передрягам с помощью адекватного поведения.

Затем к полученному результату добавьте сумму результатов по шестой шкале. Если неприятности меньше мучают вас в последнее время, то результат будет со знаком «минус» и итоговый результат уменьшится. Если стрессы нарастают, то прогноз менее благоприятный.

Средние результаты:

- устойчивость к стрессу (менее 35 баллов);
- норма (от 35 до 85 баллов);
- повышенная чувствительность к стрессу (более 86 баллов).

### *Интерпретация*

Первая шкала показывает повышенную реакцию на обстоятельства, которые мы не можем изменить. Средние показатели – от 15 до 30 баллов.

Вторая шкала показывает склонность излишне все усложнять, что может приводить к стрессам. Средние показатели – от 14 до 25 баллов.

Третья шкала – предрасположенность к психосоматическим заболеваниям. Средние показатели – от 12 до 28 баллов.

Четвертая шкала – деструктивные способы преодоления стресса. Средние показатели – от 10 до 22 баллов.

Пятая шкала – конструктивные способы преодоления стресса. Средние показатели – от 23 до 35 баллов.

Если показатели с первой по четвертую шкалы превышают норму, а по пятой шкале меньше ее, то следует научиться более эффективно преодолевать стрессы, пока они не причинили вреда здоровью.

Каждому работнику и руководителю организации необходимо управлять стрессом.

*Индивидуальные методы управления стрессом* связаны с избеганием стрессовых условий, их изменением или с умением эффективно их преодолевать.

Выделяют психологический и физиологический подходы управления стрессом.

*Психологический подход* включает: изменение стрессового окружения (смена места работы внутри организации или увольнение), его познавательной оценки (переосмысление ситуации в другом контексте), а также поведения (смена стиля работы). Данный подход реализуется посредством консультации психолога и психотерапевта, социальной поддержки, тайма-менеджмента, релаксации.

*Физиологический подход* к управлению стрессом связан с укреплением здоровья. Физическое здоровье способствует выносливости и противостоянию стрессу. Методами реализации данного подхода могут стать тренировки, правильное питание, режим работы и отдыха и т. п. В этой связи в образовательных организациях необходимы программы оздоровления сотрудников: занятия спортом, медицинская помощь и пр.

Кроме того, менеджер образования должен учитывать стрессовые факторы реального и психологического окружения педагогических работников. Так, предвосхитить стрессовые факторы руководитель может следующими действиями:

- создание условий для осознания сотрудниками своих обязанностей и степени ответственности (приводит к снижению конфликтности, улучшению взаимоотношений, повышению уверенности в себе);
- разработка и внедрение системы вознаграждений (приводит к снижению конфликтности, усилению социальной поддержки, развитию способностей);
- вовлечение педагогов в процесс принятия и реализации решений, в том числе посредством делегирования полномочий и ответственности (создает возможность контролировать реальное окружение);
- подбор и расстановка педагогических кадров на основе соответствия умений и личностных свойств содержанию работы (наличие потенциала для эффективного труда).

## 2.2. Управление межличностными отношениями

### 2.2.1. Формирование эффективной команды

*Команда* – это *рабочая группа*, деятельность членов которой направлена на достижение общей цели на основе постоянного взаимодействия и координации своих усилий. Важными свойствами команды можно назвать ответственность, энтузиазм и взаимную поддержку. Интересы каждого члена команды являются интересами всех. От поведения одного члена команды зависит успех каждого. В чем различия между рабочей группой и командой (табл. 3)?

Таблица 3

Сравнительная характеристика рабочей группы и команды

Показатели	Рабочая группа	Команда
Лидерство	Имеет лидера	Лидерство распределено между членами
Ответственность	Личная ответственность	Личная ответственность и взаимная ответственность
Результат	Индивидуальный результат	Коллективный результат

*Способы формирования команды:*

– включать в состав рабочей группы тех работников, деятельность которых будет влиять на результат каждого ее члена и группы в целом; критерии подбора: компетентность и опыт;

– обеспечить открытость процесса и результатов деятельности рабочей группы посредством регулярных отчетов перед коллегами, открытых заседаний, на которых другие работники выражают свои интересы и предложения по обсуждаемой проблеме;

– учитывать в деятельности рабочей группы предложения коллег.

При формировании команды руководитель должен устранить факторы, приводящие к *повышению противоречий* между ее членами.

В этой связи руководителю необходимо учесть:

– психологические типы членов рабочей группы, не включая анти-типов и представителей одного типа;

– при распределении обязанностей учитывать предпочтения членов рабочей группы к той или иной работе.

Руководителю необходимо обеспечить понимание членами рабочей группы *правил взаимодействия*:

– все отвечают за работу в целом, а не только за свою работу;

– каждый должен идентифицировать себя с командой, а не стремиться выделиться;

– каждый должен учитывать мнение остальных, быть готовым поступиться своими идеями.

В теории и практике менеджмента предлагаются правила по формированию эффективной команды.

1. Любой работник подвержен влиянию окружения. Само окружение по-разному воспринимается работниками. Руководитель должен учитывать эти факты при интерпретации поведения членов организации.

2. Наиболее предпочтительное количество членов команды – менее 15 человек, поскольку эффективность взаимодействия возможна только в малых группах.

3. Создание условий для формирования неформальных отношений в команде способствует сотрудничеству и повышению сплоченности.

4. Повышение квалификации членов команды способствует грамотному решению поставленных задач.

5. Использование разных средств поощрения, признание индивидуального вклада в общее дело каждого члена команды усиливают у него чувство удовлетворенности своим трудом.

6. Неэффективность команды с высоким уровнем сплоченности является показателем проблем в отношениях между руководителем и работниками. После установления проблемы необходимо принять соответствующие меры. Возможно расформирование неэффективной команды, если она создана на формальной основе.

7. Эффективность команды поддерживается методами организации сотрудничества. Конкуренция между членами команды противоречит ее сущности.

8. Участие членов команды в формировании целей, выполнение ими специальных заданий создают условия для достижения успеха. Ощущение успеха приводит к чувствам удовлетворенности своим трудом и сопричастности к общему делу.

9. Возможность команде самой определять проблему, выбирать оптимальные пути ее решения, реализовывать их и оценивать результаты развивает ответственность и самостоятельность.

*Эффективная команда* – это команда, в которой используется интеллект, опыт и талант каждого ее члена. Для организации важно, чтобы деятельность команды была направлена на достижение ее целей, а не препятствовала им. Оценить эффективность команды можно по качественным показателям, используя тест «Характеристики эффективной команды» [15].

Задание: ознакомиться с тестом «Характеристики эффективной команды» и оценить команду, к которой принадлежите, по предлагаемым характеристикам баллами от 1 до 5; просуммируйте баллы (табл. 4).

Чем ближе полученная сумма к 175 баллам, тем более эффективной считается команда.

Таблица 4

## Тест «Характеристики эффективной команды»

№ п/п	Характеристика команды	Баллы
<i>Предназначение и ценности</i>		
1	Команда следует своему предназначению. Члены команды знают, в чем заключается ее работа, и понимают, почему она важна	
2	Общие ценности и нормы содействуют цельности команды и сотрудничеству в ней	
3	Конкретные цели команды ясны, достаточно трудны, согласованы и соответствуют ее предназначению	
4	Стратегии достижения целей ясны и согласованы	
5	Ясны индивидуальные роли и понятна их связь с предназначением и целями команды	
<i>Результативность</i>		
6	Команда постоянно добивается значительных результатов; всякое дело доводится до конца	
7	Команда придерживается высоких стандартов производительности и качества	
8	Команда учится на ошибках и постоянно совершенствуется	
9	Навыки решения проблем и принятия решений помогают преодолевать трудности и способствуют творчеству	
10	Команда по мере надобности координирует свои усилия с другими командами, внешним окружением	
<i>Оценка и признание</i>		
11	Индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды	
12	Члены команды считают свои личные достижения вкладом в общее дело	
13	Вклад команды в дело всей организации признается и ценится последней	
14	Члены команды чувствуют, что их высоко ценят в коллективе	
15	Команда отмечает успехи и важные вехи в своем развитии	
<i>Дееспособность</i>		
16	Общие ценности и нормы поведения стимулируют инициативу, активное участие и творчество	
17	Команде доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация	

Окончание табл. 4

№ п/п	Характеристика команды	Баллы
18	Команда в разумных пределах обладает полномочиями принимать решения и действовать	
19	Для поддержки развития коллектива и повышения квалификации его членов им доступна вся имеющаяся в организации материальная база	
20	Команда содействует непрерывному росту и развитию всех своих членов	
<i>Удовлетворение</i>		
21	Члены команды уверены в себе, полны энтузиазма в отношении деятельности команды и всей душой стремятся к успеху	
22	Команда поощряет как трудолюбие, так и общие развлечения	
23	Члены команды гордятся ее работой	
24	Среди членов команды сильны доверие и коллективизм	
25	Члены команды заботятся друг о друге и понимают друг друга	
<i>Коллективизм</i>		
26	Поощряются и учитываются различные идеи, мнения, чувства и взгляды всех членов команды	
27	Члены команды внимательно прислушиваются к своим коллегам для того, чтобы понять, а не вынести осуждение	
28	Методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения понятны всем	
29	Уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т. д.	
30	Честная и заботливая обратная связь помогает членам команды осознавать свои сильные и слабые стороны	
<i>Творческий подход</i>		
31	Члены команды делят ответственность за ее развитие, за руководство ею	
32	Преодолевая трудности, команда использует уникальные таланты и способности своих членов	
33	Члены команды при необходимости изменяют командный стиль поведения на поддерживающий и обратно	
34	Команда постоянно изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам	
35	Готовность к просчитанному риску поощряется. Ошибки воспринимаются командой как благоприятная возможность на них учиться	

### 2.2.2. Управление конфликтом

*Конфликт* – это воспринимаемая несовместимость целей и действий. Конфликт в любой социальной системе неизбежен. На практике руководители стремятся исключить конфликты. Негативное отношение к ним формируется с детства (в семье и школе и т. д.). Однако в современной образовательной организации роль конфликта трудно переоценить, поскольку он может быть достаточно полезным. Речь идет о ситуации, когда участники осознают проблему и включаются в творческий поиск альтернативных путей ее разрешения.

Повышенная конфликтность в организации негативно влияет на ее эффективность, поэтому руководитель должен владеть способами предотвращения конфликта. Например, к таким способам относятся разработка и внедрение правил поведения, общих для всех членов организации. Некоторые конфликты надо принять как данность и предпринять действия для их разрешения и предотвращения в будущем.

Для менеджера организации важно понимать, что конфликты бывают рациональные и иррациональные.

*Рациональным конфликтом* является конфронтация, повышающая результативность деятельности организации. Последствия рационального конфликта положительно влияют на решение проблемы. Например, конфликт между сотрудниками в процессе определения путей достижения цели дает возможность выбрать из предложенных вариантов наиболее оптимальный. В данном случае борьба идей носит конструктивный характер. Кроме того, участники стремятся к апробации новых идей.

*Иррациональным конфликтом* будет конфронтация, препятствующая достижению целей организации.

Конфликт – процесс динамичный и претерпевает ряд этапов. Причиной конфликта выступают некоторые события, происходящие в организации. Они могут проявляться, например, в срыве чьих-то планов, вызвавших агрессивное поведение сотрудников.

Важным условием конфликта является его осознание. Сотрудники, например, понимают, что их права могут быть нарушены дру-

гими членами организации. Если этого не происходит, то и конфликт возникнуть не может, так как их поведение не воспринимается как угрожающее.

Однако если понимание угрозы сложилось, то сотрудники начинают реагировать на сложившуюся ситуацию, что проявляется в их поведении. Формами такого поведения могут быть требование выполнить какое-либо действие; обращение к руководству за разрешением возникших разногласий и др. Ситуация может развиваться по-разному. Это зависит от характера предпринимаемых сторонами конфликта действий (агрессивных или доброжелательных), от выдвигаемых в защиту своей позиции аргументов, стремления к рациональному решению проблемы и т. д.

Далее возможны три варианта разрешения конфликта:

- 1) стороны приходят к соглашению;
- 2) одна из сторон уступает;
- 3) конфликт подавляется.

Последствием конфликта является то, что стороны формируют свое отношение к событиям, которые произошли. Рациональными последствиями, например, могут быть новая идея развития, разработанные правила и др., иррациональными последствиями – осложнение ситуации, ухудшение отношений отдельных сотрудников и групп, что может стать причиной следующего конфликта.

Чтобы эффективно управлять конфликтом, руководителю важно понимать причины его возникновения. Причиной конфликта могут стать *индивидуальные свойства личности* сотрудника. Такими свойствами являются ценности и убеждения; амбиции; особенности восприятия людей, событий и связанные с этим суждения; национальные особенности.

К конфликту могут привести *ситуационные условия* в организации:

- высокий уровень взаимодействия между сотрудниками;
- необходимость согласия сотрудников по определенным вопросам;

- различия сотрудников в статусе;
- неопределенность ответственности сотрудников.

Анализ опыта деятельности образовательных учреждений показал, что лучших результатов добиваются те, где сотрудники активно взаимодействуют друг с другом, совместно работают над проектами, обсуждают возникшие проблемы, обмениваются информацией и новыми разработками. В то же время такие взаимоотношения могут привести к конфликту. Сотрудники, имеющие полную информацию друг о друге, могут сделать суждение о том, что к ним относятся несправедливо. Такой вывод вызывает желание повлиять на ситуацию. Например, если сотрудник организации узнал, что его коллега получает такую же заработную плату, как и он, хотя имеет более узкий круг обязанностей, он стремится предпринять действия по изменению положения дел.

В деятельности организации могут быть ситуации, когда требуется согласие сотрудников на выполнение определенных операций, действий. В данном случае возможно создание конфликтной ситуации из-за разногласий. Действия некоторых сотрудников, которые в силу своего статуса принимают определенные решения, провоцируют конфликтные ситуации. Например, завуч по воспитательной работе отвергает идеи учителя по разработке и проведению какого-либо мероприятия (похода, праздника, встречи и др.).

*Отсутствие четких обязанностей у сотрудников и неопределенность* степени ответственности приводят к конфликту. Например, сотрудники могут превышать свои полномочия, нарушать существующие правила субординации.

Причины конфликтов могут быть связаны с организацией работы учреждения, его стратегией, особенностями власти и т. п.

Разные подразделения организации должны координировать свои действия на принципах сотрудничества. Однако подразделения имеют свои приоритеты в целях и их достижении, что становится фактором создания конфликтных ситуаций.

В основе конфликта могут быть разногласия между сотрудниками и подразделениями, осуществляющими *основные и вспомогательные виды деятельности*.

Основные виды деятельности связаны с реализацией образовательной программы. К вспомогательной деятельности относятся закупки, управление людскими ресурсами, а также деятельность, имеющая отношение к общему руководству, управлению финансами, юридическим вопросам, безопасности и охране конфиденциальности, информационной системе управления и другим функциям высшего руководства.

Сотрудники, занятые основными видами деятельности, непосредственно вовлечены в образовательный процесс. Сотрудники, осуществляющие вспомогательные виды деятельности, вовлечены в этот процесс косвенно. В то же время именно они занимаются оценкой реализации образовательной программы и разрабатывают правила и процедуры для тех, кто непосредственно ей занимается. Мнения тех и других могут не совпадать. Разногласия служат поводом к конфликту.

Если каждый сотрудник или подразделение имеет перечень обязанностей, которые не влияют на деятельность других сотрудников или подразделений, то конфликт может и не возникнуть. Если, наоборот, задачи сотрудников и подразделений взаимозависимы, то вполне вероятно конфликтная ситуация. Кроме того, подразделения могут конкурировать в борьбе за ресурсы.

Столкновение мнений может возникнуть при разработке руководством целей развития организации или подразделения. Причиной возникновения конфликта может стать *стиль руководителя* организации или подразделения.

*Правила организации*, регламентирующие поведение сотрудников, могут как снизить вероятность возникновения конфликта, так и повысить ее. Например, если сотрудник знает, что он отвечает за ведение протокола заседания педагогического совета, то вряд ли возникнут разногласия по поводу того, кто это должен делать во время

его проведения. Следует отметить, что даже четкие правила не могут гарантировать снижение конфликтности в организации. Возможны исключения из правил. Например, руководитель начисляет заработную плату сотруднику в полном объеме, хотя он не выходил на работу по исключительным обстоятельствам. Другое решение создаст конфликт. Однако принятое решение об исключительном обстоятельстве создает прецедент. Этот прецедент вызовет конфликт в подобной ситуации с другим сотрудником, ведь он посчитает свои обстоятельства отсутствия на работе тоже исключительными.

Часто к конфликтной ситуации приводит существующая в организации *система вознаграждения*. Сотрудники, получающие одинаковую со всеми заработную плату за больший объем и качество работы, могут испытывать недовольство, приводящее либо к открытому конфликту, либо к меньшим стараниям в работе.

Кроме причин конфликтов, руководителю важно знать и учитывать в управлении особенности реакции сотрудников на них. Если сотрудник с уважением относится к коллегам и учитывает их интересы при разрешении проблемных ситуаций, то он проявляет склонность к компромиссу и сотрудничеству. Наоборот, сотрудники, не стремящиеся сохранить уважительные взаимоотношения с коллегами, не учитывающие их мнение, склонны к конкуренции. Для них собственные потребности и цели важнее остальных. Другие сотрудники готовы поступиться собственными потребностями для блага коллег.

*Уклонение (избегание)* от конфликта присуще сотрудникам, испытывающим негативные эмоции по поводу проблем, которые, возможно, связаны с опытом прошлого. Кроме того, они могут считать, что участие в конфликте – недостойное дело. Примеры уклонения от конфликта: покидание места, где он возник; смена темы беседы; сохранение молчания и т. п. Уклонение от конфликта является грамотным решением, если проблема незначительна, если затраченные на ее разрешение силы превзойдут результат, если вероятность успеха минимальна, если в определенных ситуациях необходимо время для ре-

шения некоторых задач, если другой сотрудник может эффективнее решить проблему.

*Участие (приспособление)* выбирают сотрудники, принимающие во внимание интересы коллег. В системе их ценностей присутствует неприятие конфликтной формы поведения. Они дают возможность противоположной стороне реализовать свои интересы, поступившись своими потребностями. Участие является грамотным способом реакции на конфликт, если сотрудник не уверен в своей правоте, если предмет спора гораздо важнее для противоположной стороны.

*Соревнование (конкуренция)* представляет собой реакцию на конфликт, когда сотрудник стремится удовлетворить свои потребности за счет противоположной стороны. Такая позиция в конфликте представляется грамотным решением в ситуации кризиса, в ситуации быстрого принятия решений или когда другая сторона хочет воспользоваться результатами не своей деятельности.

*Сотрудничество* как реакция на конфликт проявляется в готовности учесть свои и чужие интересы в полной мере. Решение должно основываться на доверии сторон друг другу. Сотрудничество рассматривается как грамотное решение в тех ситуациях, когда стороны конфликта максимально заинтересованы в достижении своих целей, когда стороны сходятся в убеждении относительно целей, но не нашли способов их достижения.

*Компромисс* выбирают сотрудники, готовые поступиться некоторыми своими интересами, проявляя уважение к интересам других. Компромисс будет грамотным решением, когда стороны имеют равные силы и преследуют взаимоисключающие цели, когда нет возможности рассмотреть все обстоятельства дела, когда сотрудничество или соревнование не приводят к разрешению конфликтной ситуации. При компромиссном решении то, что приобретает одна сторона, теряет другая.

### 3. ПРАКТИКУМ «ОГРАНИЧЕНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ»

#### 3.1. Неумение управлять собой

*Цели:* обеспечить условия для понимания значимости умений управлять собой в педагогическом менеджменте, выявления основных аспектов управления собой путей поддержания физического здоровья, рационального распределения сил, преодоления трудностей, рационального распределения времени.

**Задание 1.** Познакомьтесь с текстом. Ответьте на вопросы и выполните предлагаемое задание.

Считаете ли вы выводы о деятельности руководителя образовательного учреждения правильными? Почему? Приведите примеры.

Сформулируйте не менее трех аргументов в защиту тезиса о том, что руководителям необходимо уметь управлять собой. Обоснуйте свое мнение.

«В работе руководителей много привлекательного. Они имеют возможность развивать свои умения и сильные стороны, а также получать удовольствие от новых ситуаций и нового опыта. В хорошо управляемой организации роль менеджера полна достоинства и силы. Большинство менеджеров считают свою работу захватывающей. Однако если бы организационные процессы и события всегда развивались последовательно и по плану, менеджеры вообще были бы не нужны. Роль менеджера неизбежно включает в себя работу со сложными проблемами и выбор в условиях неясных перспектив. Это напряженная работа, и каждый менеджер часто испытывает стрессы.

Работа требует реализации всей энергии человека, полной поглощенности ею и может выжать из руководителя всю его непосредственность, творческую силу, лишить его жизнь радости. Кому-то удастся управлять собой, несмотря на трудности, другие же не выдерживают борьбы со стрессами, истощением, деморализацией и даже заболевают. Точно как в пословице “сапожник всегда без сапог” руководители часто не следят за собой с тем же рвением, с каким они отдаются достижению своих рабочих целей. Даже если менеджер вынужден пренебрегать собой, долгосрочный эффект от этого часто серьезен. Возникает угроза разрушения здоровья, ухудшения отношений в семье, возрастания стрессов, личной неудовлетворенности и неизбежно неудач в работе».

**Задание 2.** Изучите принципы поддержания физического здоровья и ответьте на вопрос: почему перечисленные принципы быстро усваиваются, но реальных изменений добиться труднее? Поделитесь своим опытом.

### *Принципы поддержания физического здоровья*

*Следите за своим весом.* Если у вас избыточный вес, очень важной задачей для вас становится выбор здорового образа питания. Существуют специальные организации, книги и специалисты, профессионально обучающие тому, как управлять собой в вопросах питания. Делайте упражнения, которые вам нравятся. Наши тела предназначены для работы, и без нее они слабеют.

*Балансируйте свои нагрузки.* Одни виды деятельности истощают силы, другие их восстанавливают. Здоровье – это вопрос равновесия. Выбирайте такие виды деятельности, которые совместно обеспечивают наполненную и разнообразную жизнь. Праздники необходимы, потому что они дают возможности, которые просто не встречаются в обычной деловой жизни.

*Избегайте вредных привычек.* Менеджеры подвержены многим распространенным пристрастиям. Наиболее известны табак и алкоголь. И то и другое опасно для здоровья, и риск возрастает с ростом их потребления. Многие заядлые курильщики озабочены тем, чтобы «бросить», но трудность в том, что они не знают, как расстаться с давней привычкой. Основа умелого управления собой – контроль своего поведения. Ради этого придется расстаться с ненужными привычками, и, поступая так, вы больше узнаете о самом себе.

*Будьте разумны в путешествиях.* Многие менеджеры часто ездят по стране или по миру, испытывая физические нагрузки и стрессы. Так как путешествие может быть крайне выматывающим и продолжительным, отправляясь в него, следует экономно относиться к своим силам. Если уж поездка действительно необходима, задайтесь вопросом, какой из возможных способов путешествия наименее тяжел, сэкономит больше времени, наиболее продуктивен и приятен.

**Задание 3.** Многие успешные менеджеры считают полезными следующие психические состояния: волнение, сопереживание, заинтересованность, любопытство, уверенность. Подумайте и ответьте на вопрос, почему.

*Выводы:*

- волнение стимулирует активность;
- сопереживание делает управление гуманным;
- заинтересованность помогает продвигаться вперед;
- любопытство помогает осваивать новые сферы;
- уверенность добавляет солидности и изящества усилиям работников.

**Задание 4.** Познакомьтесь с рекомендациями по использованию и наращиванию своих сил. Разработайте по каждой из них свое правило.

*Рекомендации по использованию и наращиванию своих сил*

1. Два важных фактора личности менеджера часто ограничивают его энергию и силы. Во-первых, менеджер, подавляющий свои эмоции, не показывая искренних чувств, а стремясь вести себя как «следует», может лишиться природной уверенности. Во-вторых, силы менеджера могут быть заблокированы чем-то, что не получило решения когда-то в его ранние годы. Нужно изучить влияние детских переживаний, раскрепостить свою личность.

(Пример правила: *«Стремитесь изучить себя»*).

2. Трудно переоценить значимость выражения своих чувств. Не выражая их должным образом, человек часто ощущает себя расстроенным, даже не зная отчего. У него затруднены отношения с окружающими, ухудшаются результаты, сокращается полнота ощущений от жизни.

(Пример правила: *«Не бойтесь выразить свои чувства»*).

3. Общение с окружающими – это естественный и эффективный способ разрядить напряжение, получить поддержку и достичь гармонии в отношениях. Для большинства людей самые глубокие чувства те, которые связаны с окружающими, и личные отношения с ними питают жизненную энергию человека.

(Пример правила: *«Добивайтесь установления тесных личных отношений с окружающими»*).

4. Успех обычно повышает способность конструктивно использовать свою энергию. Многие наслаждаются, преодолевая трудности и «побеждая» вопреки препятствиям. С другой стороны, слишком большие трудности могут вызвать истощение сил и угнетенное состояние, поэтому руководителям необходимо тщательно выбирать новые нагрузки, чтобы расширить свои возможности, а не подорвать их.

(Пример правила: *«Ищите вызов»*).

5. Ошибаться и терпеть неудачи – это, видимо, неизбежно, так же как и вспоминать их потом с чувством глубокого сожаления. Однако неудачи дают возможность лучше узнать самого себя и исправить свои действия в будущем. Признание неудач – необходимая составная часть человеческого опыта.

(Пример правила: *«Спокойно принимайте свои неудачи и учитесь на них»*).

6. Руководители должны вырабатывать реалистичное и оптимистичное отношение к себе. Раз уже негативное существует, с ним необходимо считаться, но положительное чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя. Для этого нужно время от времени праздновать свои удачи.

(Пример правила: *«Оцените, чего вы стоите»*).

**Задание 5.** Познакомьтесь со свойствами личностей, которые успешнее других справляются со стрессом. Ответьте на вопрос: какие из приведенных характеристик представляют собой жизненные позиции, а какие – навыки в решении проблем?

1. Они способны откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам люди зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за маловероятности возможностей.

2. Они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок при борьбе со стрессом. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например, к интенсивным физическим или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Они способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Им удастся управлять развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистичное планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем.

5. Они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами.

6. Они осознают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это.

7. Они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Они способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Они активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Готовые посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

**Задание 6.** Отметьте те утверждения, которые совпадают с вашей оценкой использования времени. Приведите примеры. Постарайтесь найти причины.

Я позволяю себе тратить свое время на других.

Я растрачиваю время на мелочи.

Я позволяю отнимать у себя время эмоциям.

Я не умею достаточно хорошо планировать и как следствие создаю себе работу, требующую дополнительных затрат времени.

Я делаю то, что могли бы выполнить другие.

Я не добиваюсь целей в поставленные мною сроки.

**Задание 7.** Выполните тест, чтобы узнать, насколько вы сами управляете собой и на какие успехи вы можете рассчитывать в жизни.

Соглашаясь с утверждением, запишите «да», не соглашаясь – «нет». Отвечайте на вопросы «да» или «нет». Если бы вы сказали, что «скорее да», то пишите «да». Посчитайте количество утверждений «да» и смотрите расшифровку.

### *Цели*

1. У меня есть цель, которая придает моей жизни смысл. Я точно знаю, чего хочу.
2. Я планирую стратегические цели, у меня есть алгоритм их достижения.
3. Я полностью осознаю, что такое личные ценности. Они все у меня расписаны на бумаге и не противоречат ни одной моей цели.
4. Я ставлю цели на бумаге.
5. Если у меня есть цель, я точно знаю, что эта цель является шагом на пути к более глобальной и смысловой цели.
6. На работе (в университете) у меня порядок: все задачи выполняются вовремя, нет каши в голове.
7. Для каждой моей цели у меня есть выбор: не менее двух рациональных путей для ее достижения.

### *Управление временем*

1. Я контролирую свое время – точно знаю, на что и сколько времени у меня за сегодня потрачено.
2. Я могу, не задумываясь, сразу же назвать не менее двух предметов/вещей в моем доме, которые экономят мое время.
3. У меня каждый день есть время и на работу, и на отдых, и на физические упражнения, и на семью, и на быт.
4. Каждый мой будний день я встаю в одно и то же время.
5. Под конец (в течение) дня у меня остается больше четырех часов свободного времени.
6. Приемы пищи у меня происходят каждый день приблизительно в одно и то же время.
7. У меня есть привычки, с помощью которых я экономлю больше двух часов в день дополнительного времени.

### *Эффективность*

1. Уже у меня осуществилось больше 3 из 10 целей на этот год.
2. Я периодически обучаюсь тому, как делать больше, но тратить на это меньше времени.
3. С начала этого года и до сегодняшнего дня я сделал гораздо больше, чем за этот же период в прошлом году.

4. На каждый день у меня есть список дел, которые нужно сделать.

5. Я постоянно работаю над повышением эффективности своей деятельности.

6. У меня есть методы, с помощью которых я могу сегодня делать больше, чем вчера.

7. Мой доход за последние шесть месяцев вырос более чем на 20 %.

#### *Мотивация. Дисциплина. Энтузиазм*

1. Я просыпаюсь утром, и мне хочется поскорее встать и начать делать сегодняшние дела.

2. За последние пять дней у меня не было нежелания выполнять задачи для достижения моей цели (целей).

3. Я могу за пять минут сменить лень на сильное желание выполнять необходимые дела.

4. Каждый день я могу видеть реальное продвижение к моей цели.

5. Я знаю и использую приемы, позволяющие не поддаваться лени и нежеланию выполнять задуманное.

6. Каждый день я ощущаю радость от того, что делаю.

7. Я не жду, когда меня заставят действовать обстоятельства, другие люди или возможные наказания, я сам (а) управляю собой.

#### *Образ жизни*

1. Я не смотрю телевизор.

2. За последние полгода у меня был отпуск (или время, когда я практически не работал (а)) не менее недели.

3. У меня нет вредных привычек.

4. Я полностью доволен (льна) своей жизнью и собой.

5. Я ощущаю глубокую уверенность в себе.

6. Я ценю время больше денег, потому что умею им управлять и заставить работать на меня.

7. Я часто делаю что-то новое в жизни.

#### *Расшифровка теста*

0 – 15: «Бесконтрольный»

Вы не точно понимаете, чего хотите. Часто откладываете дела. Часто ленитесь. Как следствие уже несколько лет и больше вы стоите

на одном месте и ваша жизнь не становится лучше. Большую часть времени вы прожигаете впустую или на бесполезные дела.

Ваша эффективность в жизни находится в зачаточном состоянии. Срочно начинайте меняться! Пока еще не поздно.

#### 15 – 23: «Среднестатистический»

Ваша жизнь до боли напоминает жизнь 80 % других людей, хоть рисуй картинку «найди 10 отличий». Вы работаете на обычной «хорошей» работе, зарабатываете «стабильно».

Возможно, вам кажется, что жизнь под контролем, но исходя из того, что вы плохо управляете собой, ваша жизнь уже давно не становилась лучше.

У вас все не настолько плохо, как у «Бесконтрольного», но чтобы стать богатым, уверенным и успешным, вам необходимо активно заняться собой и своей жизнью.

#### 24 – 29: «Продвинутый»

Большинство окружающих, скорее всего, говорит, что вы очень хорошо устроились в жизни. Кто-то даже считает вас успешным и сильным человеком. Однако это не всегда так.

Вы больше живете по своим правилам и делаете нужные вам дела, которые требуют самоконтроля. Но все равно это периодически дается вам с трудом, и вы откатываетесь в общепринятые шаблоны и рамки. Вам сложно долгое время находиться в состоянии строгой дисциплины и эффективности и выдерживать давление этого состояния, которое вы пока не научились контролировать, и вы легко спускаться с волны успеха.

Если вас в принципе устраивает сегодняшнее качество жизни, на этом уровне вполне можно остановиться.

#### 30 – 35: «Герой»

У вас, правда, все хорошо. Вы один из тех людей, кто действительно сумел выстроить свою жизнь очень гармонично. Вы ставите цель, начинаете двигаться к ней быстро и с удовольствием. Вы не останавливаетесь, трудности вам нипочем и достигаете своей цели очень-очень быстро, быстрее «Продвинутого».

**Задание 8.** Подготовьтесь к обсуждению предлагаемых ситуаций.

*Ситуация 1.*

В ваш дружный педагогический коллектив приходит «новичок». Он является профессионалом высокой квалификации и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

*Ситуация 2*

Приняв на работу менеджера (завуча, педагога), вы надеялись на повышение эффективности образовательной деятельности. Но в результате разочаровались, так как новый работник не обладает самодисциплиной. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности. Как вы разрешите данную ситуацию?

### **3.2. Размытые личные ценности, смутные личные цели**

*Цели:* обеспечить условия для понимания значимости личных ценностей и целей в педагогическом менеджменте; научить определять свои ценностные ориентации и их уровни, вскрывать противоречия в системе «хочу и могу»; способствовать самоанализу качеств, определяющих педагога с четкими ценностями.

**Задание 1.** Подготовиться к работе круглого стола «Система ценностей руководителя образовательной организацией как фактор успеха реализуемых в ней процессов».

План работы круглого стола:

- вводная часть;
- дискуссионная часть;
- заключительная часть.

*Вводная часть*

1. Приветствие участников круглого стола, представление модератора.

2. Знакомство участников круглого стола: представление себя краткой фразой.

3. Постановка основного вопроса круглого стола: «Какая система ценностей является основополагающей для педагога в жизни и профессии?»

#### *Дискуссионная часть*

1. Являются ли ценности личности, которым она следует в процессе жизни и деятельности, одним из важных факторов ее развития?

2. Действительно ли именно в поведении руководителя образовательной организацией ценности обнаруживаются наиболее явно и могут приниматься или не приниматься другими субъектами образовательного процесса? (Раскрытие понятия ценностей, типологии ценностей, ценностей-целей и ценностей-средств).

3. Обсуждение системы ценностей, формирование которых у субъектов педагогического менеджмента будет залогом их успеха в образовательной деятельности.

4. Обмен мнениями и опытом построения и реализации системы ценностей-целей и ценностей-средств (табл. 5).

Ценности-цели (терминальные ценности) относятся к жизненным целям, т. е. к тем, которых человек хотел бы достичь в течение своей жизни. Именно в этой группе ценностей обнаруживаются факторы, приводящие к желательной для каждого человека счастливой жизни. Понимание и принятие этих ценностей руководителем (педагогом, обучающимся) служит мощным внутренним мотивом образовательной деятельности, и он готов приложить свои усилия для их реализации. Ценности-средства (инструментальные ценности) относятся к предпочтительным способам поведения, или средствам самореализации личности в жизни, средствам личной карьеры. Формируя данную систему ценностей, субъекты педагогического менеджмента должны задуматься над «инструментами», которые помогут в овладении ценностями-целями. Ценности-средства отражают специфику содержания деятельности.

Работа в группе может вестись в процессе заполнения таблицы, где представлены общечеловеческие ценности-цели. Необходимо привести примеры соответствующих им ценностей-средств, имеющих место в опыте субъектов педагогического менеджмента.

Таблица 5

## Ценности субъектов педагогического менеджмента

Ценности-цели	Ценности-средства
Здоровье (физическое и психическое)	
Культура (значимые для жизни, комфорта и наслаждения объекты, имеющие материальную и духовную природу)	
Красота (переживание прекрасного)	
Безопасность семьи (забота о близких людях)	
Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений)	
Ощущение успеха (чувство своей нужности и причастности)	
Удовольствие (чувство удовлетворения потребностей)	
Свобода (возможность выбора в достижении своих целей и ответственность за него)	
Общественное признание (уважение)	
Настоящая дружба (верные друзья)	
Жизнь в мире (жизнь без войны)	
Равенство (равные возможности для всех)	

*Заключительная часть*

Предоставляется слово участникам круглого стола для ответа на вопрос: какая система ценностей является основополагающей для учителя в жизни и профессии?

Модератор подводит итоги работы круглого стола, благодарит его участников.

**Задание 2.** Определить уровни ценностных ориентаций по методике Б. С. Круглова (адаптированный вариант методики М. Рокича) (табл. 6).

*Инструкция:* перед вами список основных целей, которых люди стремятся достичь в жизни. Укажите важность этих целей для себя, проставив у каждого пункта баллы от 1 до 5 (1 балл – наименее значимая цель; 5 баллов – наиболее значимая).

Таблица 6

## Терминальные ценности

Содержание целей жизни	Баллы от 1 до 5
Самостоятельность как независимость в суждениях и оценках	
Уверенность в себе	
Материальная обеспеченность	
Здоровье (физическое и психическое)	
Удовольствие (жизнь, полная удовольствий, развлечений, приятного проведения времени)	
Интересная работа	
Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)	
Свобода как независимость в поступках и действиях	
Красота (переживание прекрасного в природе и искусстве)	
Хорошие и верные друзья	
Познание (расширение своего кругозора, образование ...)	
Счастливая семейная жизнь	
Общественное признание	
Активная, деятельная жизнь	
Равенство	

*Инструкция:* перед вами список основных качеств личности человека. Укажите на их ценность для вас, проставив у каждого пункта баллы от 1 до 5 (табл. 7).

Таблица 7

## Инструментальные ценности

Качества личности (как ценности)	Баллы от 1 до 5
Высокие запросы (высокие притязания)	
Чуткость (заботливость)	
Воспитанность	
Жизнерадостность	
Эффективность в делах	
Смелость в отстаивании своего мнения	
Исполнительность (дисциплинированность)	
Нетерпимость к недостаткам	
Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, иные вкусы, привычки)	
Честность	
Образованность	
Самоконтроль	
Терпимость	
Твердая воля (умение настоять на своем)	
Рационализм (умение логично мыслить)	
Ответственность (чувство долга)	

Ценностные ориентации личности разделяются на две группы на основании того, каким целям и задачам служит та или иная ценность.

Группа I – ценности-цели. Терминальные цели – основные цели человека, отражают долговременную жизненную перспективу.

Группа II – ценности-средства. Инструментальные ценности характеризуют средства, которые выбираются для достижения целей жизни, они – инструмент реализации T-ценностей.

**Задание 3.** Выполнить действия согласно методике Е. Б. Фанталова на «конфликт» понятий ценность – доступность. Данная методика помогает вскрыть противоречия в системе «хочу и могу».

*Инструкция:* перед вами список из 12 понятий, каждое из которых означает одну из общечеловеческих ценностей:

- 1) активная, деятельная жизнь;
- 2) здоровье (физическое и психическое);
- 3) интересная работа;
- 4) красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и искусстве);
- 5) любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- 6) материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- 7) наличие хороших и верных друзей;
- 8) уверенность в себе (свобода от внутренних противоречий, сомнений);
- 9) познание (возможность самообразования, кругозора, общей культуры, а также интеллектуальное развитие);
- 10) свобода как независимость в поступках и действиях;
- 11) счастливая семейная жизнь;
- 12) творчество (возможность творческой деятельности).

Вам предстоит сравнить понятия-ценности попарно между собой на специальном бланке. Следует провести два последовательных сравнения. Первое сравнение по «ценности», второе – по «доступности». На регистрационном бланке предлагаются две матрицы. В них записаны пары цифр. Каждой цифре соответствует понятие-ценность, которое стоит под этим номером в списке. Заполнение начинайте с матрицы 1.

Сравнение в матрице 1 производится на основании того, что представленные в этом списке ценности имеют для вас разную значимость и степень привлекательности. Вы выбираете из двух ценностей ту, которую считаете более важной в этой паре, обводите ее кружком. Пример: вам дана пара 2 – 3. Под цифрой 2 обозначено здоровье, под цифрой 3 – интересная работа. Если вы обвели цифру 2, то это означает, что здоровье для вас важнее, чем интересная работа. Обводить можно только одну цифру из пары! Пропускать пары нельзя!

### Регистрационный бланк

Матрица 1. Сравнение понятий-ценностей на основе их большей значимости и привлекательности

1 2	2 3	3 4	4 5	5 6	6 7	7 8	8 9	9 10	10 11	11 12
1 3	2 4	3 5	4 6	5 7	6 8	7 9	8 10	9 11	10 12	
1 4	2 5	3 6	4 7	5 8	6 9	7 10	8 11	9 12		
1 5	2 6	3 7	4 8	5 9	6 10	7 11	8 12			
1 6	2 7	3 8	4 9	5 10	6 11	7 12				
1 7	2 8	3 9	4 10	5 11	6 12					
1 8	2 9	3 10	4 11	5 12						
1 9	2 10	3 11	4 12							
1 10	2 11	3 12								
1 11	2 12									
1 12										

Матрица 2. Сравнение понятий-ценностей на основе более легкой достижимости и большей доступности

1 2	2 3	3 4	4 5	5 6	6 7	7 8	8 9	9 10	10 11	11 12
1 3	2 4	3 5	4 6	5 7	6 8	7 9	8 10	9 11	10 12	
1 4	2 5	3 6	4 7	5 8	6 9	7 10	8 11	9 12		
1 5	2 6	3 7	4 8	5 9	6 10	7 11	8 12			
1 6	2 7	3 8	4 9	5 10	6 11	7 12				
1 7	2 8	3 9	4 10	5 11	6 12					
1 8	2 9	3 10	4 11	5 12						
1 9	2 10	3 11	4 12							
1 10	2 11	3 12								
1 11	2 12									
1 12										

Вероятно, иногда вам будет казаться, что обе ценности, составляющие пару, важны для вас одинаково или одна не может существовать без другой. Тогда мысленно представьте внезапно возникшую ситуацию необходимости выбора, когда вам все же приходится выбирать ту из двух ценностей, от которой в случае такого рода необходимости вам труднее отказаться. Отвечать старайтесь быстро, по первому впечатлению. Закончив заполнение матрицы 1, переходите к матрице 2.

В ней сравнение производится на основании того, что некоторые из представленных ценностей являются для вас более доступными в жизни по сравнению с остальными. Вы выбираете из пары ту ценность, которую легче можете достигнуть. Пример: пара 2 – 3. Если вы обвели кружком 3, то это значит, что интересная работа более доступна вам, чем хорошее здоровье. Приступайте к заполнению!

Сравнение матрицы 1 («Ценности-Ц») и матрицы 2 («Доступность-Д») дает следующие варианты взаимосвязи:

1) Ц и Д полностью или частично совпадают ( $Ц \approx Д$ ), что означает сближение реальности и идеала;

2) Ц и Д расходятся:

– цель превышает доступность ( $Ц > Д$ ): «ценно, но недоступно», «хочу, но мне это недоступно», «хочу, но не могу» (свидетельство о наличии внутреннего конфликта, в основе которого лежат те или иные ценности);

– превышение доступности цели ( $Ц < Д$ ): «доступно, но не нужно», «могу, но не хочу» (свидетельство об отсутствии тех или иных ценностей).

Соотношение «Ценности-Ц» и «Доступность-Д» дает возможность обосновать «теорию счастья», в основе которой лежат следующие аксиомы:

3) каждый индивид наблюдает окружающую его реальность (Р) и имеет свое представление о желательном состоянии реальности, т. е. идеал (И);

4) мерой счастья индивида можно считать функцию, монотонно зависящую от степени совпадения Р и И: чем сильнее они различаются, тем менее счастлив человек; каждому индивиду присуще природное стремление к повышению счастья.

Сформулируйте тезисы в защиту или опровержение предлагаемых способов повышения счастья:

– изменить реальность, приближая ее к идеалам ( $Р \rightarrow И$ );

– сблизить реальность и идеал с помощью изменения идеала (И→Р);

– подменять реальность иллюзией, уменьшая тем самым расхождение реальности и идеала;

– сохранять баланс при привитии идеалов: идеал должен быть потенциально достижимым.

**Задание 4.** Исследовать по методике «Квадрат профессиональных ценностных ориентаций (value orientations) учителя» свои профессиональные ценностные ориентации.

Понимая под профессиональными ценностями учителя элемент внутренней структуры личности, который выражает ее субъективное отношение к общественно значимым ценностям труда и отдельным компонентам педагогической деятельности, выделяют семь групп ценностных ориентаций на следующие виды деятельности:

- 1) коммуникационную деятельность (КД);
- 2) диагностическую деятельность (ДД);
- 3) прогностическую деятельность (ПД);
- 4) организационно-методическую деятельность (ОМД);
- 5) конструктивную деятельность (КонД);
- 6) исследовательскую деятельность (ИД);
- 7) общественную деятельность (ОД).

*Инструкция:* перед вами «Квадрат профессиональных ценностных ориентаций учителя» (табл. 8). Возьмите лист бумаги и начертите таблицу «Бланк ранжирования ценностных ориентаций», разделив его на квадраты (7 столбцов и 7 строк). Всего 49 квадратов. В «Квадрате профессиональных ценностных ориентаций учителя» 49 названий ценностных ориентаций.

Вам необходимо проранжировать ценностные ориентации от 7 до 1, заполнив соответствующий бланк. Причем оценку нужно выставлять дважды: по вертикали и горизонтали. Сначала сделайте оценку по вертикали в первой колонке. Внимательно прочитайте те ценности, которые входят в нее, и выберите одну из них, наиболее значимую для вас. Поставьте 7 баллов в нижний левый угол квадрата. После этого внимательно присмотритесь к тем шести ценностным ориентациям, которые остались в этой колонке, опять выберите наиболее привлекательную для вас и оцените ее в 6 баллов. Аналогичным образом тем ценностям, которые остались, припишите в левых углах квадратов оценки 5, 4, 3, 2, 1 в зависимости от их значимости для вас.

Таблица 8

## Квадрат профессиональных ценностных ориентаций учителя

Морально-психологическая атмосфера в коллективе	Изучение нормативных документов	Анализ педагогических ситуаций	Рациональное распределение времени по этапам работы	Определение промежуточных и конечных целей деятельности	Сотрудничество в учебной деятельности	Польза обществу и людям
Анализ результатов психолого-педагогического изучения личности	Предвидение трудностей в учебно-воспитательном процессе	Логичность перехода от этапа к этапу в учебном процессе	Предвидение результатов формирования личных качеств учеников	Самостоятельный выбор форм и методов изучения материала	Улучшающиеся условия жизни	Переживание неприятностей и радостей школьника
Развитие познавательных интересов учеников	Создание дидактических пособий по предмету	Предвидение поведения учеников	Научная организация труда	Уважение окружающих	Самоутверждение через общение	Самоанализ учебно-воспитательной деятельности
Целесообразность структурирования учебного занятия	Предвидение затруднений учеников	Творческий подход к организации воспитания	Участие в перестройке общества	Критичность относительно окружающих	Понимание достоинства и недостатков личной деятельности	Анализ результатов личной деятельности
Возможность предусмотреть результаты педагогического влияния	Целесообразная организация познавательной деятельности учеников	Самоусовершенствование в процессе общественной деятельности	Предупреждение конфликтных ситуаций	Использование различных методов диагностики	Владение методиками изучения коллектива	Планирование работы учеников на уроке
Неформальная постановка целей и заданий урока	Пропаганда психолого-педагогических знаний среди родителей	Выдержка в общении с людьми	Авторское видение педагогических проблем	Владение методами изучения личности ученика	Моделирование деятельности в зависимости от ситуации	Самоутверждение через умение прогнозировать события
Возможность сочетать преподавание с руководящей работой	Благожелательные отношения с учениками	Установление причинно-следственных связей между педагогическими явлениями	Выбор средств педагогического влияния	Создание оптимальных условий для обучения	Выделение главного и второстепенного в личности и коллективе	Возможность индивидуальной работы с учениками

Потом посмотрите на вторую колонку и изучите все ценностные ориентации, которые входят в нее. Прodelайте с ними такую же операцию, как с ценностными ориентациями первой колонки.

По аналогии работайте с ценностными ориентациями, которые входят в третью, четвертую, пятую, шестую и седьмую колонки. Проверьте правильность выставления баллов по семи колонкам. Следите, чтобы в нижнем левом углу каждого квадрата стояла только одна из оценок от 7 до 1 (в любой последовательности). Одинаковых оценок в колонке не должно быть.

Теперь изучите ценностные ориентации по горизонтали. Горизонтальных колонок, как и вертикальных, семь. Работу проводите последовательно с каждым рядом. В каждом из них вам опять необходимо поставить оценки, приписывая наиболее значимой для вас ценности 7 баллов, 6 баллов – той из них, которую вы ставите на второе место и т. д. Оценки нужно ставить в правый верхний угол квадрата. Следите, чтобы в верхнем правом углу каждого ряда была только одна из оценок: 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 (в любой последовательности).

*Обработка результатов.* В карте квадратов ценностные ориентации расположены в определенном порядке (табл. 9).

Таблица 9

Порядок расположения ценностных ориентаций

КД	ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД
ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД	КД
ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД	КД	ИД
КонД	ПД	ОМД	ОД	КД	ИД	ДД
ПД	ОМД	ОД	КД	ИД	ДД	КонД
ОМД	ОД	КД	ИД	ДД	КонД	ПД
ОД	КД	ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД

Такое расположение ценностных ориентаций служит ключом, алгоритмом при обработке анкет.

Необходимо подсчитать суммарную оценку отношения опрашиваемого к профессиональным ценностям. Для этого целесообразно поставить карандашом в каждом квадрате таблицы условные обозначения типов ценностных ориентаций в соответствии с приведенным их порядком (ключом, алгоритмом), т. е. наложить этот ключ на таб-

лицу бланка. Это позволит быстро ориентироваться в выборе профессиональных ценностных ориентаций, которые относятся к различным типам.

Сначала выбираем те из них, которые согласно алгоритму указывают на отношение опрашиваемого к коммуникационной деятельности учителя: в каждом квадрате находим сумму баллов, которые записаны в нижнем левом и правом верхнем углах квадрата. Потом подсчитываем так же сумму баллов по другим типам ценностных ориентаций и заполняем соответствующую таблицу.

Общий балл 392 состоит из суммы баллов горизонтальных (сумма в каждой строке равна 28), в семи строках ( $28 \cdot 7 = 196$ ) и вертикальных ( $28 \cdot 7 = 196$ ).

Обработав результаты, вы сможете проанализировать логику ценностного отношения учителя к компонентам педагогического труда, а также выделить компоненты, которые им недооцениваются (табл. 10).

Таблица 10

Сумма баллов по типам ценностных ориентаций

Тип ценностных ориентаций	КД	ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД	Сумма
Количество баллов								392
Место по значению								

Проанализируйте способы внесения изменений в личные ценности, выберите те, которые вы считаете приемлемыми. Обоснуйте свой выбор.

*Морализирование.* Провозглашайте что-то хорошим, а что-то плохим, используя любой авторитет, на который можно сослаться, чтобы подкрепить свои слова.

*Личный пример.* Пытайтесь делать все в соответствии со своими убеждениями, имейте надежду, что окружающие будут учиться на вашем опыте.

*Невмешательство.* Позволяйте другим людям вести себя так, как им заблагорассудится, не комментируя их поведение и не влияя на него.

*Помощь в осознании ценностей.* Помогайте другим в выборе тех альтернативных ценностей, которые им лучше подходят. Это поможет понять собственные позиции в отношении к ценностям.

**Задание 5.** Поставьте себе вопрос, какие из ограничений чаще приводят к неудовлетворительному выполнению ваших действий.

Результат выполнения индивидуальной самостоятельной работы обсуждается в группе.

Выбор и определение целей ограничивают:

- отсутствие четких критериев оценки реализации целей;
- недостаточный реализм в выборе целей;
- неопределенные рамки времени;
- неэффективность выбранных методов работы;
- недостаточная совместная заинтересованность;
- недостаточный анализ;
- недостаточная информированность;
- конфликт с окружающими, коллегами, руководством.

*Выводы*

Цели задают нам направление продвижения вперед. Цели – это результат движения в индивидуальном и коллективном развитии.

Закон замены Питера (закон Мэрфи): «Проявляйте заботу о кочках, а горы о себе позаботятся сами».

Закон Мэрфи: «Недостаточно спланированная программа требует в три раза больше времени, чем предусматривалось; тщательно спланированная – только в два раза».

Успешных руководителей отличает то, что они всегда знают, какой результат хотят получить в профессиональной деятельности и жизни не только сегодня или завтра, но и в долгосрочной перспективе. Они умеют диагностировать и анализировать то, насколько приближаются или отдаляются от намеченной цели.

Для достижения целей организации руководителю необходимо дать ответы на три важных вопроса:

1. Зачем идти? (раскрывается философия деятельности организации);
2. Куда идти? (определяются стратегия деятельности, направление саморазвития организации и ее членов, технология решения поставленных в образовательном процессе задач).

3. Как идти? (поиск наиболее эффективных способов достижения цели организации).

Успешность руководителя зависит от умения выбирать оптимальный путь работы над проблемой, выделять главные цели, а не решать второстепенные задачи, которые приводят к расходованию времени, энергии, ресурсов, но не дают чувства полного удовлетворения результатом. В этом же смысле важными являются умения действовать как основные инструменты тайм-менеджмента. К ним можно отнести планирование на день, неделю, месяц и т. д., работу с информацией, делегирование решения некоторых задач, качественный отдых, умение распознавать и устранять «личных поглотителей» времени и даже умение говорить «нет».

Осознание руководителем причин, по которым он тратит недостаточное количество времени на реализацию первостепенных ценностей, – это первый шаг планомерного исправления ситуации.

**Задание 6.** Познакомьтесь с характеристиками руководителя школы и учителя, для которых характерны размытые или четкие ценности, и определите, над какими качествами вам нужно работать, чтобы стать педагогом с четкими ценностями (табл. 11).

Таблица 11

Сравнительная характеристика размытых и четких личных ценностей

Размытые личные ценности	Четкие личные ценности
Не подвергает сомнению свои ценности	Часто подвергает сомнению свои ценности
Игнорирует данные, которые расходятся с его ценностями	Меняет ценности под влиянием накопленных данных
Несерьезно относится к ценностным проблемам	Серьезно относится к вопросу о ценностях
Непоследовательный	Последовательный
Ведет себя вразрез с декларируемыми ценностями	Ведет себя в соответствии с декларируемыми ценностями
Не показывает свои взгляды	Объявляет свои взгляды для обсуждения
Считает чужие взгляды неправильными	Пытается понять чужие взгляды
Жизненная позиция пассивная	Жизненная позиция активная
Не желает занимать твердую позицию	Твердо стоит на своем
Избегает ответственности за свои ценности	Берет ответственность за свои ценности

*Вывод.* Работа руководителей образовательных учреждений требует наиболее четких личностных ценностей, связанных с необходимостью подвергать сомнению собственные решения, часто осуществлять выбор, быть последовательным и проявлять честность. Закон Мэрфи (№ 28) о нововведении: «Если вы желаете, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, каждый из которых прыгает только на один фунт».

**Задание 7.** Из предложенных ниже утверждений выделите те, которые совпадают с вашей оценкой использования времени:

- я позволяю себе тратить свое время на других;
- я растрчиваю время на мелочи;
- я позволяю отнимать у себя время эмоциям;
- я не умею достаточно хорошо планировать и, как следствие, создаю себе работу, требующую дополнительных затрат времени;
- я делаю то, что могли бы выполнить другие;
- я не добиваюсь целей в поставленные мною сроки.

Далее организуется обсуждение результатов выполнения задания, делается обобщение.

**Задание 8.** Разработать правила (советы, рекомендации) на тему «Эффективный тайм-менеджмент». Содержание задания должно отражать значение тайм-менеджмента для современного руководителя; методы рационального использования времени.

**Задание 8.1.** Изучите предлагаемый перечень ценностей-целей, выберите те, которые имеют для вас первостепенное значение, заполните матрицу ценностей.

Ценности-цели:

- здоровье (физическое и психическое);
- культура (значимые для человека предметы, имеющие материальную и духовную природу, для жизни, достижения комфорта и наслаждения);
- красота (переживание прекрасного);
- безопасность семьи (забота о близких);
- материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- ощущение успеха (чувство своей нужности и причастности);

- удовольствие (чувство, связанное с удовлетворением потребностей);
- свобода (возможность выбора в достижении своих целей и ответственность за него);
- общественное признание (уважение);
- настоящая дружба (верные друзья);
- жизнь в мире (жизнь без войны);
- равенство (равные возможности для всех).

### Матрица ценностей

Мои ценности-цели	Сколько я трачу времени в неделю	Сколько я трачу своей энергии по 5-балльной шкале

*Задание 8.2.* Приведите примеры ценностей-средств, определите их значение в достижении каждой из предлагаемых выше ценностей-целей, заполнив соответствующую таблицу.

### Ценностные ориентации технологической подготовки учащихся

Ценности-цели	Ценности-средства

*Задание 8.3.* Проанализируйте данные табл. 7 и 8, проведите самоанализ по вопросам:

- Необходимо ли мне пересмотреть перечень значимых для меня ценностных установок?
- Решаю ли я в большей степени второстепенные задачи?
- Какой прогноз успеха своей профессиональной деятельности я могу сделать в настоящий момент, учитывая количество времени и энергии, которые я расходую на их реализацию?
- Как мне необходимо распределить свое время и энергию в профессиональной деятельности, используя ценности-средства?
- Что я хочу оставить, а что изменить? Почему?

### 3.3. Остановленное саморазвитие

*Цели:* обеспечить условия для понимания значимости индивидуального саморазвития, самоанализа качеств развитой личности педагога и определения перспективы индивидуального саморазвития; познакомить с приемами самопознания; сформировать знания об основных этапах карьеры педагога, формах адаптации молодого педагога в коллективе; научить различать мотивы выбора карьеры, видеть причины неудачной карьеры.

**Задание 1.** Подготовиться к обсуждению слов А. Эйнштейна «Подлинная ценность человеческого существа определяется степенью свободы от самого себя».

**Задание 2.** Предлагаем вам рассмотреть черты развитой личности педагога-менеджера:

- берет ответственность за свои решения и собственное обучение;
- достигает значительных успехов в работе;
- активно наслаждается жизнью;
- демонстрирует оптимизм в своей профессиональной деятельности;
- проявляет готовность к изменениям в профессии и жизненном опыте.

*Вопросы.* Обладаете ли вы данными качествами? В какой степени? Что помогает и что тормозит развитие в вас данных качеств?

*Вывод.* Индивидуальное развитие зависит от множества факторов, среди которых ограничениями являются отсутствие видения своих перспектив, разочарование, недостаточная поддержка, неадекватная обратная связь, враждебность окружения; недостаток ресурсов.

Часть педагогов примиряются с отсутствием перспектив (социальных, профессиональных, личных) и невозможностью позитивных перемен. Их попытки саморазвития безрезультатны. Причина в том, что они капитулируют раньше, чем используют свой потенциал в направлении перемен, подрывают в себе веру в успех. Любое более-менее сложное препятствие вызывает у них недоверие. Характерная для них позиция «здесь нельзя ничего сделать» приводит к повторным неудачам.

Действуя в направлении изменения, педагог всегда рискует: возможны неудачи, неопределенность, критика. Заинтересованная

поддержка коллег, руководства всегда помогает преодолевать эту трудность.

Наше общение с коллегами включает их оценку, комплименты, чаще критику. Не понимая вашего состояния, ученики и коллеги иногда пытаются саботировать ваши попытки что-нибудь изменить, подвергают сомнению, высмеивают, конфликтуют с вами.

Привлекательные планы развития могут приятно волновать наше воображение, но реальное развитие берет свои истоки в имеющихся ресурсах.

**Задание 3.** Познакомьтесь с некоторыми приемами познания себя, дополните этот список своими рекомендациями, приведите примеры.

*Читайте.* Больше читайте о психологии индивидуального развития. Больше говорите с людьми. Пусть вашими собеседниками будут коллеги и ученики.

*Усваивайте новый опыт.* Попробуйте провести уроки по-новому. Даже когда ваш эксперимент будет неудачным, он позволит вам обнаружить ваши потенциальные возможности.

*Делайте пометки.* Кратко записывайте свои мысли на бумаге, а позже ознакомьтесь с ними. Иногда это дает неожиданный для самого себя результат («вот я дал!», «как я мог так думать»).

*Присоединяйтесь к группе индивидуального развития.* Присоединяясь к таким же, как и вы, у вас будет общее «ноу-хау».

*Участвуйте в дискуссиях.*

*Выявляйте своих недоброжелателей.* Эта альтернатива может быть для вас источником полезной информации о себе.

*Вспоминайте свое детство и юность.* Можно провести глубокий самоанализ, встречаясь с друзьями и посещая места детства.

**Задание 4.** Подготовьте тезисы доклада «Специфические аспекты служебного продвижения».

Основные вопросы для обсуждения по теме доклада:

- мотивация поведения педагога в зависимости от карьерных амбиций;
- протекционистские отношения в образовательном процессе;
- стремление педагогов к материальному благополучию и способы его реализации;
- особенности служебного роста педагога в зависимости от пола.

*Вопрос для обсуждения.* Почему некоторые руководители образовательных организаций не испытывают психологического успеха в карьере?

Из приведенных утверждений выберите те, с которыми вы согласны. Аргументируйте свой выбор. Если у вас сформировано другое мнение на данный вопрос, познакомьте с ним группу.

*Утверждения:*

- руководителей «толкает вверх» потребность получать более высокую заработную плату;
- руководителей слишком волнуют символы их служебного положения (рабочий стол, кабинет, машина и т. д.);
- руководителей волнуют прежде всего собственные блага;
- руководители самоизолируются, теряя всякое общение с окружающими и подчиненными.

**Задание 5.** Принять участие в обсуждении притчи Леоны Эванс и Кэрол Кифер:

Один человек был осужден на двадцать лет тюрьмы и помещен в башню старого замка. Дважды в день в течение двадцати лет к нему в камеру приходил стражник. Он открывал дверь и давал заключенному еду. Потом стражник забирал поднос, закрывал дверь и оставлял его одного. Наконец двадцать лет заключения истекли. Узник жаждал получить долгожданную свободу. На следующее утро, как обычно, в камеру пришел стражник. Заключенный уже стоял у двери в нетерпеливом ожидании. «Скорее же, – сказал он. – Отпри дверь. Я так хочу обрести свободу!» Стражник посмотрел на него и сказал: «Открой дверь сам – она никогда не была заперта».

### **3.4. Недостаток навыка решать проблемы, недостаток творческого подхода**

*Цели:* обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умений решать проблемы на основе творческого подхода; научить определять собственные препятствия для творчества, исключать их влияние.

**Задание 1.** Изучите стадии системного разрешения проблем; проанализируйте событие из своей профессиональной деятельности с точки зрения реализации представленных ниже шагов, которое позволило повысить эффективность работы.

*Настройка.* Описание и осознание проблемы, выявление основной трудности. Например, слабый интерес учеников к предмету, систематическое опоздание учеников в школу.

*Цели.* Определение желаемого результата.

*Критерии успеха.* Измерение результативности профессиональных действий и поступков. Например:

«к моим урокам у учеников слабый интерес. Это потому что:

– я “сухо” преподаю;

– я недостаточно эмоционален;

– я слабо мотивирую успешную учебную деятельность учеников

и т. д.».

*Информация.* Поиск дополнительной информации по проблеме.

*Планирование.* Выбор возможных вариантов действий.

*Действия.* Практическая осознанная работа.

*Анализ действий, определение перспектив.* Определение причин успеха и неудач. Необходима объективная обратная связь.

**Задание 2.** Разработать сценарий совещания по актуальной для образовательного процесса теме. Основания для проведения совещания:

– у руководителя есть сообщение для педагогов, которое требует немедленных объяснений, или необходим инструктаж по основным вопросам деятельности педагогического коллектива;

– требуется согласованное коллегиальное разрешение сложной педагогической проблемы;

– нужно обеспечить поддержку какого-либо предложения;

– отмечается общешкольное или персональное торжество;

– нужно опровергнуть порочную информацию (слухи).

Организуется имитация совещания в ролях: руководителей образовательных организаций; педагогического состава. Руководители выполняют действия по нижепредлагаемой инструкции. Далее проводится анализ продуктивности процесса и результата принятых решений.

Инструкция руководителю:

- уточните ответственных педагогов за решение проблемы;
- назначьте координатора рабочей группы;
- определите роли членов группы;
- уточните методы работы группы;
- упорядочьте предлагаемые группой идеи;
- оцените реакции группы на ваши действия;
- предоставьте возможность всем желающим высказать свое мнение;
- поддерживайте дисциплину;
- используйте ресурсы власти;
- резюмируйте возможные пути к цели;
- фиксируйте идеи и последовательность действий по их реализации.

**Задание 3.** Подготовиться и принять участие в «мозговом штурме».

«Мозговой штурм» (brainstorming) может стать быстрым и оптимальным путем разрешения сложных проблем. Он включает две стадии.

На первой стадии учитель или группа учителей выдвигают как можно быстрее значительное количество альтернативных идей по решению проблемы.

На второй стадии участники выбирают оптимальные идеи из общего списка и пытаются их осуществить.

Назначается руководитель, он записывает проблему на бумаге (доске). Проблема может быть сугубо «технической», например, введение новой ученической формы в школе. Проблема может быть связана с построением структуры организации, определением режима работы школы, разрешением конфликтов и др.

*Инструкция.* Возьмите лист бумаги и карандаш. В верхней части листа напишите проблему, которую вам нужно решить, или цель, которую желаете достичь.

Разделите лист бумаги (доску) на три колонки и соответственно дайте им заголовки «Подходы», «Люди», «Ресурсы». Потом в каждой колонке запишите вопрос:

– Какими методами я (мы) могу (можем) решить эту проблему? или Какие есть альтернативные методы, которые я (мы) могу (можем) использовать для выполнения этого задания?

– Кто из людей, коллег, других специалистов, родителей мне (нам) нужен?

– Какие ресурсы мне (нам) необходимы для достижения этой цели?

Записывайте все, что приходит вам на ум. Не пытайтесь ничего оценивать, только записывайте. Через пять минут критически оцените ваш список для определения того, какие подходы для вас наилучшие и какие люди, ресурсы вам необходимы. Обведите идеи, которые вы считаете рациональными, зачеркните непригодные. Обведенные идеи расположите в порядке приоритетности.

Алгоритм «мозгового штурма»:

1) определение проблемы (руководитель, 5 минут):

- описание проблемы;
- цель работы (чего нужно достичь);
- наиболее важные ограничения;
- что уже сделано;

2) высказывание идей (группа, 30 минут):

- индивидуальная стадия (каждый участник некоторое время думает самостоятельно);
- групповая стадия (высказывание идей всеми членами группы);

3) отбор идей (руководитель, 20 минут):

- отбор идеи для разработки;
- превращение отобранной идеи в форму «как»;

4) развитие решений (группа, 60 минут):

- исходная точка – отобранные руководителем идеи;
- разработка отобранных руководителем идей под его руководством;
- выбор оптимального решения.

**Задание 4.** Смоделировать и реализовать поиск решения педагогической задачи методом «Идея Дельфи». Результаты обсудить на практическом занятии.

Метод «Идея Дельфи» (Delphi technique) применяется для поиска идей. Может быть использован в системе «заведующий отделом образования – директора школ».

На первом этапе руководителей школ просят дать независимо друг от друга письменные предложения по разрешению какой-либо проблемы. Для отработки предложений устанавливается определенный срок (до 14 дней). Когда все предложения собраны, они подлежат первичной проработке и анализу.

На втором этапе этот список идей рассылается директорам школ с просьбой еще раз пересмотреть все идеи и сделать дополнение.

На третьем этапе руководителям школ дается задание оценить собранные предложения под углом зрения необходимых критериев, сделать выводы.

**Задание 5.** Рассмотрите основные барьеры творческого подхода к педагогической деятельности и выделите те из них, которые вам близки. Подготовьтесь к короткому выступлению в группе.

*Лень.* Под ленью (laziness) понимается стремление человека отказать от преодоления трудностей, устойчивое нежелание осуществлять волевые усилия.

Ж. Ренар: «Лень – это привычка отдыхать перед усталостью». Ф. У. Тейлор в своей работе «Принципы научного менеджмента» писал, что «работа с прохладцей» происходит по двум причинам: во-первых, от природного инстинкта и склонности людей к безделью, которое может быть названо естественным стремлением прохладяться, во-вторых, от более сложных мыслей и размышлений, обусловленных общественными отношениями, что может быть названо систематической «работой с прохладцей».

Действительно, творчество требует усилий и времени. Преждевременное ослабление усилий не позволяет устранить препятствия и мешает творческим достижениям. Чтобы посвятить себя творческим усилиям, необходимо проявить дисциплину и преодолеть рутину.

*Привычки.* У каждого из нас имеются стереотипы в работе и мышлении, которые мешают творчеству. Привычки нужно подвергать инвентаризации.

*Избыточная напряженность.* В работе мы часто встречаемся с чувством неуверенности. Отсутствие уверенности в своих успехах

порождает чувство напряжения. Оно проявляется в физических ощущениях (скованность) и на эмоциональном уровне. Педагоги, которые находятся в напряженном состоянии, пытаются придерживаться традиционных методик, которые раньше обеспечивали им успех. В результате их силы и энергия используются не полностью.

*Ослабленная целенаправленность.* Творческие личности стремятся к новым изменениям. Стремление к новому может быть сформировано как по внутренним мотивам, так и под влиянием внешних причин. Для того чтобы быть творческим, педагог должен ощущать потребность в изменениях, осознавая недостатки предыдущей деятельности.

*Недостаточные возможности.* Недостаточность ресурсов сказывается в неполной информации о педагогических технологиях, отсутствии необходимых источников информации, «живого» общения с учеными, невозможности проведения педагогического эксперимента. В таких случаях необходима уверенность в себе как важного фактора творчества. Умелое использование времени, сил, ресурсов, поддержка окружения играют существенную роль в творческом процессе.

*Избыточная серьезность.* Для выражения самого себя в творчестве иногда необходимо «поиграть» с идеями, так как часто искомые решения находятся среди самых эксцентричных и самых немислимых предложений. Радость от возникновения новой идеи вдохновляет, а слишком серьезный отзыв препятствует реализации идеи.

*Выводы:*

Творчески работающие учителя относятся к «самоактуализованным личностям» (по определению А. Маслоу). Они владеют такими уникальными умениями и качествами:

– видят все таким, как оно есть; воспринимают самих себя со своими преимуществами и недостатками; умеют превращать свои недостатки в преимущества;

– смело контактируют с другими людьми; в общении устанавливают глубокие человеческие отношения, не боятся открывать перед другими свои чувства; приверженность ощущают только к немногим людям;

– грамотно оценивают ситуации; выявляют в людях фальшь, неискренность; отличаются повышенной чувствительностью к людям;

- искренне наслаждаются жизнью; всегда подходят к делу творчески;
- оптимистично относятся к самому себе, проявляют уверенность перед трудностями; самодостаточны;
- готовы учиться у каждого, понимая собственную ценность; их не пугает перспектива показаться неумными, им намного интереснее понять или получить нужную информацию, чем поддерживать репутацию осведомленного человека.

**Задание 6.** Познакомьтесь с типами педагога, которые отличаются между собой внутренней структурой, и составьте обобщенный образ творческого педагога.

*Лидер.* Этот педагог способен инициировать яркую, интересную, оригинальную педагогическую идею и успешно повести за собой весь педагогический коллектив (учительский и ученический) – социотип М. П. Щетинина.

*Генератор педагогических идей.* Этот педагог создает новые педагогические гипотезы, идеи концептуального порядка, которые апробируются, исследуются и реализуются на собственном педагогическом опыте. Это школа научно-педагогических идей с выраженным прикладным характером – социотип В. Ф. Шаталова.

*Энтузиаст.* Этот педагог вдохновлен собственной педагогической деятельностью. В своем деле он – профессионал наивысшего класса. Педагог активен в своих поисках, добивается успеха, ориентирован на детей, привлекает их к поискам творческих идей – социотип И. П. Волкова.

*Исследователь.* Этот педагог постоянно находится в состоянии поиска, изучения, исследования и анализа реальной педагогической практики. Владеет научным стилем мышления – социотип Е. Н. Ильина.

### **3.5. Неумение влиять на людей**

*Цели:* обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умения влиять на людей, освоения факторов влияния на окружающих, выявления причин неуверенности в себе и формирования навыков их устранения.

**Задание 1.** Предлагается ряд факторов вашего влияния на окружающих (табл. 12). Постарайтесь ответить на вопросы.

Таблица 12

Факторы влияния на окружающих

Фактор	Вопрос	Впечатление
Одежда и внешность	Отвечает ли ваша одежда данному случаю? Насколько отвечает моде ваша одежда? Производит ли позитивное впечатление ваша внешность?	Модная одежда, которая подходит вам и конкретному случаю, усиливает общее позитивное впечатление о вас
Осанка	Умеете ли вы вести себя? Спокойны ли вы? Умеете ли вы вести себя с достоинством?	Твердый, уверенный вид заставляет предполагать наличие у вас большой внутренней силы
Поведение	Знаете ли вы, чего желаете? Вы уверены в себе или ведете себя вызывающе? Сможете ли вы постоять за себя?	Умение производить впечатление, уверенность в себе увеличивают достоверность получения желаемого для вас
Личное общение	Есть ли у вас контакт с окружающими? Доступны ли вы для окружающих?	Легкость, с которой вы вступаете в контакт, усиливает позитивное впечатление о вас

Положительный ответ – ступень к вашему успеху. Отрицательный ответ отнесите к собственным ограничениям эффективного непосредственного влияния на других. Проанализируйте результат.

**Задание 2.** Упражнение «Советы по вхождению в контакт».

«Давайте, уважаемый коллега, проиграем случай вашего прихода к руководителю отдела образования по вызову без предварительного объяснения причины. С чего начинать? Предусмотрите все возможные варианты развития события и возможности альтернативного поведения. И вот вы заходите в кабинет руководителя...»

Участники разбиваются на две группы: одна выбирает руководителя отдела образования, разрабатывает тему будущей беседы (причины вызова директора школы), стратегию поведения; другая – выбирает директора школы и стратегию его поведения на встрече с руководителем, учитывая факторы повышения уверенности в себе. Далее разыгрывается ситуация встречи, организовывается обсуждение.

Рекомендуемые правила поведения:

- заходите с уверенным видом (прямая осанка, темп и свобода движений, подбородок поднят, зрительный контакт);
- заходите не спеша (спешащий человек кажется возбужденным и суетливым);
- пожатие руки должно быть крепким (свидетельство уверенности), не допускайте длительных «тряски» и сжимания;
- пожатие руки сопровождайте простым «Добрый день!» (слова должны быть хорошо слышимы, в них звучит доверие);
- речь должна быть ритмичной (скороговорка свидетельствует о вашем волнении), со скоростью, удобной для восприятия, выразительной, вслушивайтесь в то, как вы произносите слова;
- «Пожалуйста, садитесь»; получив приглашение сесть, обратите внимание на кресло, предложенное вам (в мягком кресле ваши колени будут подпирать подбородок: бессмысленная поза – неудобное положение); если выбора нет – сядьте на стул, выпрямитесь и непременно храните правильную осанку, сидите свободно, непринужденно так, как пожали руку;
- в ситуации, когда руководитель – женщина, а вы мужчина, уместно то же, что и в отношении руководителя – мужчины.

**Задание 3.** Изучите причины, которые мешают личности быть уверенной в себе, выделите те, которые относятся к вам:

- недостаточная практика (это значит, что вы недостаточно часто в практике педагогической (управленческой) деятельности выявляете свои ограничения и не пытаетесь установить, можете ли вы стать более уверенным);
- воспитание, которое сформировало вас (часто бывает, что родители и все, кто беспокоились о вас в ранние годы, ослабили вашу способность постоять за себя);
- неясные цели (у вас по определенным причинам нет четких ориентиров, и потому вы сами не знаете, чего хотите);
- опасения враждебности (вы опасаетесь проявления гнева и негативных реакций в свой адрес);
- недооценка самого себя (вы не ощущаете за собой право занимать твердую позицию и требовать корректного, толерантного, честного отношения к себе);

– плохая самопрезентация (вы излагаете свои мысли неубедительно, противоречиво или слишком эмоционально).

Проанализируйте результат, приведите примеры, когда эти препятствия тормозили достижение вашей цели.

**Задание 4.** Изучите советы по формированию уверенного поведения. Используя пример из вашего опыта, выберите те советы, которые помогли бы вам преодолеть неуверенность в себе.

#### *Советы по формированию уверенного поведения*

*Предотвращайте чрезмерное проявление эмоций.* Когда вы обижены или эмоционально впечатлены, то от учеников, коллег, руководства ожидайте реакцию на ваши эмоции, а не на ваши аргументы.

*Будьте проще.* Иногда важность информации теряется в сложности рассматриваемых вопросов.

*Добивайтесь своего.* Работайте над решением проблемы, невзирая на возможную необходимость долго объяснять свои намерения.

*Не «теряйте себя».* Добивайтесь, чтобы окружающие знали о вашей позиции по решаемой проблеме, если она важна для вас.

*Отстаивайте свою позицию.* Окружающие часто пытаются сбить с толку оппонента. Это может быть вызвано разными причинами, в том числе тем давлением, которое на них осуществляется. Слушайте других, но «стойте» на своем.

*Ошибки закаляют.* Если произошло так, что вы допустили ошибку, не допускайте чувства того, что вы не соответствуете своему месту. Иначе вы ослабите собственную позицию.

*Идите от победы к победе.* Создавайте для себя окружение, благоприятное для успеха и победы (но не за счет других). Изучайте варианты, где и в чем смогут выиграть ваши коллеги или оппоненты.

### **3.6. Неумение управлять конфликтами**

*Цели:* обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умения управлять конфликтами; формировать знание психолого-педагогических основ конфликта и умений предупреждать и разрешать конфликтные ситуации.

**Задание 1.** Ответить на вопросы анкеты «Конфликтная ли вы личность?»

*Инструкция:* ответить на вопросы, выбирая один вариант из предложенных ответов.

В классе начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция:

1. Не принимаю участия.
2. Лишь кратко высказываюсь в защиту той точки зрения, которую считаю правильной.
3. Активно вмешиваюсь и «вызываю огонь на себя».

Выступаете ли вы на собраниях (классных часах) с критикой руководства?

1. Нет.
2. Только если имею для этого веские основания.
3. Критикую всегда и по любому поводу.

Часто ли вы спорите с друзьями?

1. Только в шутку, и то если это люди не обидчивые.
2. Лишь по принципиальным вопросам.
3. Споры – моя стихия.

Вы стоите в очереди. Как вы реагируете, если кто-то лезет вперед?

1. Возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже.
2. Делаю замечание – надо же научить грубияна хорошему тону.
3. Прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

Дома на обед подали несоленый суп. Ваша реакция.

1. Не буду поднимать бучу из-за пустяка.
2. Молча возьму солонку.
3. Не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды.

На улице или в транспорте вам наступили на ногу...

1. С возмущением посмотрю на обидчика.
2. Сухо, без эмоций сделаю замечание.
3. Выскажусь, не стесняясь в выражениях.

Кто-то в семье купил вещь, которая вам не нравится.

1. Промолчу.
2. Ограничусь коротким, но тактичным комментарием.
3. Выскажу все, что об этом думаю.

Не повезло. На улице в лотерею вы потратили кучу денег. Как вы к этому отнесетесь?

1. Постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово больше не участвовать в этом безобразии.

2. Не скрою досаду, но отнесусь к произошедшему с юмором, пообещав взять реванш.

3. Проигрыш испортит мне настроение, подумаю, как отомстить лохотронщикам.

*Обработка результатов:* за каждый ответ под номером 1 поставьте себе 4 очка, под номером 2 – 2 очка, под номером 3 – 0 очков. Подсчитайте баллы.

22 – 32 очка. Вы тактичны и миролюбивы, уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций в школе и дома. Изречение: «Платон мне друг, но истина дороже!» не может быть вашим девизом. Вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости и, если обстоятельства потребуют, высказывайтесь принципиально, невзирая на лица.

12 – 20 очков. Вы слывете человеком конфликтным. Но это преувеличение. Вы конфликтуете, если только нет другого выхода, когда все другие средства исчерпаны. Вы способны твердо отстаивать свое мнение, не думая, как это отразится на отношении к вам товарищей. При этом вы не «выходите за рамки», не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 очков. Споры и конфликты – это ваша стихия. Ведь вы любите критиковать других, если же услышите замечания в свой адрес – можете «съесть» человека живьем. Это критика ради критики. Не будьте эгоистом. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами. Ваша несдержанность отталкивает людей. Не потому ли у вас нет настоящих друзей? Постарайтесь обуздать свой характер.

### **Задание 2.** Работа с тестом К. Томаса.

Тест позволяет выделить типичные способы поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество (соревнование); компромисс; сотрудничество; избегание (уклонение); приспособление (компромисс).

План работы:

- работа с вопросами теста;
- определение стиля поведения в конфликтной ситуации, используя «ключ» к тесту (табл. 13);
- групповое обсуждение, анализ результатов, выводы.

*Инструкция:* выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения и укажите его букву в ответах.

1

а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2

а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и собственных.

3

а) Я обычно стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

4

а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувств другого.

5

а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6

а) Я пытаюсь избегать неприятностей.

б) Я стараюсь добиться своего.

7

а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8

а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9

а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10

а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11

а) В первую очередь я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12

а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13

а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.

14

а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я доказываю другому логичность и преимущество моих взглядов.

15

- а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения.
- б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16

- а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17

- а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18

- а) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19

- а) В первую очередь я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20

- а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21

- а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
- б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22

- а) Я пытаюсь найти среднюю позицию.
- б) Я отстаиваю свою позицию.

23

а) Как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

24

а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти навстречу.

б) Я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

25

а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26

а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27

а) Зачастую стремлюсь избежать споров.

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29

а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30

а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю среднюю позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Таблица 13

## «Ключ» к тесту К. Томаса

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

### 3.7. Низкая способность формировать коллектив

*Цель:* обеспечить условия для обретения способности формировать коллектив на основе понимания ее значимости в педагогическом менеджменте.

**Задание 1.** В теории воспитания общепризнана интерпретация стадий развития ученического коллектива по А. М. Лутошкину:

- требования предъявляет педагог, формальный актив его поддерживает;
- требования предъявляют педагог и выборный актив;
- весь коллектив предъявляет требования к каждому;
- воспитанники предъявляют требования сами к себе.

Приведите пример развития ученического коллектива с выделением каждой из приведенных стадий.

**Задание 2.** Изучите условия эффективного формирования коллектива. Проанализируйте соблюдение этих условий в вашей учебной группе (организации):

- все члены группы четко представляют себе цели общей работы;
- умения каждого члена группы должны быть известны другим, функции целесообразно распределены;
- в группе работают над усовершенствованием методов коллективной деятельности;
- в группе развито самоуправление, которое позволяет эффективно использовать время и потенциальные возможности для решения поставленных задач;
- группа поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- группа имеет достаточно возможностей для того, чтобы собраться и обсудить все вопросы;
- в группе преобладают открытые отношения;
- напряжение может возникнуть в силу изменений инструкции, внимательного отслеживания поведенческих реакций участников, тактичного обсуждения результатов. К данной процедуре группа должна быть подготовлена.

*Описание упражнения.* Ведущий обращается к группе: «Если люди более или менее длительное время общаются и взаимодействуют друг с другом, то между ними складываются определенные отно-

шения. Эти отношения могут обладать разной степенью близости. Иначе говоря, каждый человек знает, с кем он тесно общается, с кем его отношения можно назвать близкими. С кем-то отношения пока не очень близкие, ну, может быть, просто потому, что еще не было повода и возможности пообщаться.

Вы уже неплохо знаете друг друга. При этом каждый из вас, наверное, осознает, каковы особенности его взаимоотношений с другими участниками нашей группы. Сейчас у вас есть шанс проверить, правильное ли у вас сложилось представление о ваших отношениях с членами группы. Кто готов рискнуть первым и стать добровольцем?»

Выявление «рисковых» участников перед предстоящей процедурой является вполне оправданным (и не только в этом случае, но и при проведении ряда других упражнений). Во-первых, такое выявление само по себе можно рассматривать как социометрический прием, а во-вторых, оно позволяет обнаружить и тех, кто способен безболезненно перенести «жесткость» процедуры. Когда желающие появятся, ведущий объясняет, в чем состоит упражнение.

Ведущий: «Степень близости наших отношений с тем или иным конкретным человеком может быть определена с помощью понятия “психологическая дистанция”. Давайте попробуем выразить близость-дальность отношений друг с другом через дистанцию в буквальном смысле слова – через расстояние в пространстве.

Наш доброволец должен встать лицом к стене. Все остальные участники располагаются за его спиной на таком расстоянии, которое символически будет отражать близость ваших с ним отношений. При этом учитывайте и взаимное расположение. Задание выполняется молча, чтобы стоящий у стены не определил ваше местоположение по голосу».

Участники занимают места за спиной основного игрока. Ведущему не следует торопить участников, чтобы у них была возможность подумать и выбрать себе место. «Запомните, пожалуйста, свои места и разойдитесь... А теперь, вы (ведущий обращается к добровольцу) можете повернуться. Расставьте участников группы так, как, по вашему мнению, они должны были бы расположиться». Основной игрок расставляет участников, после чего снова встает у стены. «Посмотрите внимательно еще раз, как вы расставили участников. Не хочется ли вам что-нибудь изменить в этой картинке?»

Если основной игрок сочтет свою расстановку окончательной, он отворачивается к стене, а остальные игроки встают на места, которые они занимали вначале. После этого ведущий просит основного игрока повернуться.

Ведущий: «Посмотрите, пожалуйста, что изменилось? Есть ли разница между тем, как расставили игроков вы, и тем, какие места они заняли? В чем вы видите разницу?»

После кратких комментариев основного игрока ведущий предлагает занять его место кому-либо еще из участников группы. Хорошо, если на «горячем месте» у стены побывают все участники группы.

Оптимальной для проведения такого упражнения считается группа в восемь человек. Остальные могут быть только наблюдателями. На следующем занятии можно повторить упражнение с новым составом.

Обратная связь устанавливается с использованием примерно следующих вопросов:

Сложно ли было прогнозировать расположение членов группы?

Постигло ли вас разочарование, когда вы увидели, какие места члены группы заняли сами? Или, напротив, вас это обрадовало?

Что вообще вы вкладываете в понятия «психологическая дистанция» и «степень близости отношений»?

Старались ли вы угадать, как могли встать члены группы, или просто переводили свое видение отношений на язык пространственных характеристик?

Что вас удивило в этом упражнении? Что вы узнали нового о себе и своих сокурсниках?

**Задание 5.** Выполнение упражнения «Пять предложений».

*Описание упражнения*

Сначала все участники должны написать на карточках пять предложений, которые каким-то образом описывали бы профессиональную сторону их жизни. Каждое предложение пишется на отдельной карточке. При этом участники сами решают, какую информацию о себе они хотели бы сообщить, исходя из соображений собственной психологической безопасности. Карточки не подписывают, и для обеспечения полной анонимности все они должны быть оформлены одинаково, например, их может переписать кто-либо, не имеющий отношения к данной группе.

Карточки перемешивают, и все члены команды вытягивают по пять штук. Потом каждый по очереди читает вслух предложение, написанное на одной из карточек: кто-то начинает, за ним читает его сосед и далее по кругу по часовой стрелке. Прочитав первую карточку, участник отдает ее тому члену группы, который, как ему кажется, является ее автором, и ждет, когда очередь по кругу дойдет до него во второй раз. Тот, кто получил карточку, без комментариев оставляет ее у себя. При этом никто из остальных участников не высказывает своих предположений об авторстве и не делает никаких замечаний.

Если при первоначальном распределении карточек кому-нибудь достанется его собственное предложение, он должен в первую очередь прочитать именно его и затем передать карточку любому участнику, несмотря на то что автором является он сам.

Таким образом, карточки передаются по кругу определенное количество раз, каждый читает чужую карточку и передает ее предполагаемому автору. Когда кто-то из участников получает свою карточку от другого члена группы, он оставляет ее у себя и уже не имеет права никому отдавать. В том случае, когда он получает от кого-то не свою, а чужую карточку, он должен зачитать ее в следующем круге и передать тому члену группы, которого он считает автором высказывания. Игра продолжается до тех пор, пока все карточки не будут правильно распределены.

В ходе последнего круга каждый участник команды зачитывает пять своих карточек. После этого члены команды обмениваются своими мнениями и впечатлениями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы выражаем надежду, что знакомство с данным пособием расширит знания по теоретической и методической подготовке к управлению субъектами образовательного процесса не только студентов и преподавателей педагогических вузов, но и руководителей образовательных учреждений разного уровня, реализующих педагогический менеджмент. Педагогический менеджмент как теория, методика и технология управления образовательным процессом имеет свою специфику и присущие только ему закономерности, которые выражаются в своеобразии предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера. Именно эти вопросы мы постарались четко и системно изложить.

Читатели, безусловно, отметили, что рекомендованные в пособии способы самопознания и саморазвития профессионально значимых качеств личности, а также методы диагностики психолого-педагогических аспектов управления образовательной организацией вполне соотносятся с известными и описанными в психолого-педагогической и управленческой литературе технологиями. Следует отметить, что идеи реализации данных процессов находили свое воплощение в управленческой теории и практике разных организаций. В настоящем пособии осуществлен целостный системный подход к использованию этих идей и собственного опыта автора в разработке теоретических и методических материалов по психолого-педагогическим аспектам деятельности менеджера образования.

Рассматриваемые вопросы и методы их решения в сфере образования могут быть значительно расширены, во-первых, по причине особенностей деятельности менеджера на разных уровнях управления организацией, во-вторых, их взаимосвязь и взаимозависимость представляет структуру, в которой одни компоненты могут быть частью других, что требует разработки более сложного комплекса действий.

Теория и предлагаемые методы по реализации психолого-педагогических аспектов менеджмента в сфере образования могут быть использованы на занятиях студентов, аспирантов, слушателей курсов, связанных с управленческой деятельностью в образовательной организации (педагогический менеджмент, управление профессиональным ростом педагога, управление методической работой в образовательном учреждении, управление самообразованием педагога, организационное поведение и др.).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Басовский, Л. Е.* Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с. – ISBN 978-5-16-000431-0.
2. *Волконогова, О. Д.* Управленческая психология : учебник / О. Д. Волконогова, А. Т. Зуб. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2008. – 352 с. – ISBN 978-5-8199-0158-8 (Форум). – ISBN 978-5-16-002228-4 (ИНФРА-М).
3. *Воровщиков, С. Г.* Продуктивные деловые игры во внутришкольном управлении: Теория, технология : учеб. пособие / С. Г. Воровщиков. – М. : ЦГЛ, 2005. – 320 с. – ISBN 5-94916-055-X.
4. *Вудкок, М.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с. – ISBN 5-85900-001-4 (СССР). – ISBN 0-7045-0523-1 (Великобритания).
5. *Гончаров, М. А.* Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие / М. А. Гончаров. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – 480 с. – ISBN 978-5-406-00300-8.
6. *Зайцев, Л. Г.* Организационное поведение : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2005. – 665 с. – ISBN 5-98118-100-1.
7. *Иванова, С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – 5-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишерз, 2009. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1085-3.
8. *Ильин, Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с. – ISBN 5-272-00028-5.
9. Искусство управлять людьми / сост. П. Ю. Константинов. – М. : АСТ ; СПб. : Сова ; Владимир : ВКТ, 2009. – 160 с. – ISBN 978-5-17-049915-1. – ISBN 978-5-226-00831-3 (ВКТ).
10. *Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 424 с. – ISBN 978-5-16-003228-3.

11. *Клег, Б.* Интенсивный курс: развитие личности : пер. с англ. / Б. Клег, П. Бич. – М. : Астрель ; АСТ, 2004. – 406 с. – ISBN 5-17-024860-1 (Астрель). – ISBN 5-271-09305-0 (АСТ). – ISBN 0-7494-3832-0 (англ.).

12. *Кристофер, Э.* Тренинг лидерства / Э. Кристофер, Л. Смит. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с. – ISBN 5-318-00082-7.

13. *Крыжко, В. В.* Психология в практике менеджера образования. Материалы для специалиста образовательного учреждения / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. – М. : КАРО, 2001. – 304 с. – ISBN 5-89815-068-4.

14. *Крюков, С. В.* Организационное поведение: теория и практика / С. В. Крюков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 272 с. – ISBN 5-222-09466-9.

15. *Куликов, В. Г.* Эффективная команда менеджера / В. Г. Куликов, С. Д. Резник. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 288 с. – ISBN 5-222-05804-2.

16. *Малыхина, Л. Б.* Организационно-педагогическая культура образовательного учреждения / Л. Б. Малыхина. – Волгоград : Учитель, 2013. – 143 с. – ISBN 978-5-7057-2845-9.

17. *Моргенстерн, Д.* Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью : пер. с англ. / Д. Моргенстерн. – М. : Добрая книга, 2010. – 256 с. – ISBN 978-5-98124-485-8.

18. *Назмутдинов, В. Я.* Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности / В. Я. Назмутдинов, И. Ф. Яруллин. – Казань : Школа, 2013. – 360 с. – ISBN 5-87730-074-1.

19. *Никишина, И. В.* Мастер-класс для руководителей школы: управление методической работой / И. В. Никишина. – 2-е изд., стер. – М. : Планета, 2012. – 367 с. – ISBN 978-5-91658-251-2.

20. Педагогический менеджмент и управление современной школой : учеб.-метод. пособие / В. К. Омарова [и др.]. – Павлодар : ПГПИ, 2011. – 255 с. – ISBN 978-601-267-148-3.

21. *Поташник, М. М.* Управление профессиональным ростом учителя в современной школе : метод. пособие / М. М. Поташник. – М. : Центр пед. образования, 2009. – 448 с. – ISBN 978-5-91382-074-7.

22. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. В. Иванова [и др.]. – 3-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 280 с. – ISBN 978-5-9614-1429-5.

23. *Райгородский, Д. Я.* Психология делового общения. Хрестоматия : учеб. пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2006. – 784 с. – ISBN 5-94648-045-6.

24. *Резник, С. Д.* Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : учеб. пособие / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко ; под общ. ред. проф. С. Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 161 с. – ISBN 5-16-001366-0.

25. *Розанова, В. А.* Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 384 с. – ISBN 978-5-94280-294-3.

26. *Симонов, В. П.* Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании : учеб. пособие / В. П. Симонов. – М. : Высш. образование, 2009. – 357 с. – ISBN 978-5-9692-0481-2.

27. *Он же.* Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом : учеб. пособие / В. П. Симонов. – М. : Рос. пед. агентство, 1997. – 264 с. – ISBN 5-86825-012-5.

28. *Стивенсон, Н.* Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера : пер. с англ. / Н. Стивенсон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 176 с. – ISBN 5-901028-41-4 (рус.). – ISBN 0-02-863612-0 (англ.)

29. *Столяренко, Л. Д.* Психология личности / Л. Д. Столяренко, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. – 575 с. – ISBN 978-5-222-14995-9.

30. *Тарасов, В. К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989. – 368 с.

31. *Фадеева, Е. И.* Как управлять в новых условиях? Социально-психологические основания управления образовательными учреждениями/комплексами : метод. пособие / Е. И. Фадеева. – М. : Перспектива, 2014. – 174 с. – ISBN 978-5-98594-461-7.

32. *Она же.* Социология и психология в управлении персоналом : учеб.-метод. пособие / Е. И. Фадеева. – М. : ЦГЛ, 2006. – 112 с. – ISBN 5-94916-061-4.

33. *Шапарь, В. Б.* Этика и психология менеджмента : учеб. пособие / В. Б. Шапарь, В. Н. Мирошниченко ; под ред. Ю. Л. Неймера. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 384 с. – ISBN 5-222-02805-4.

34. *Шейнов, В.* Где найти недостающее время и нестандартные решения. Все успеть и преуспеть / В. Шейнов. – СПб. : Питер, 2017. – 288 с. – ISBN 978-5-4461-0360-7.

35. *Щербатых, Ю. В.* Психология стресса / Ю. В. Щербатых. – М. : Эксмо, 2008. – 304 с. – ISBN 978-5-699-11176-3.

36. *Юдакова, С. В.* Готовность студентов вуза к профессионально-педагогическому самообразованию : монография / С. В. Юдакова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : ВИТ-принт, 2013. – 166 с. – ISBN 978-5-905894-26-8.

37. *Она же.* Методы мотивации труда педагогических работников / С. В. Юдакова // Тенденции развития высшего образования в современном мире : материалы докл. Всерос. науч.-практ. конф. ; под ред. акад. РАО, д-ра психол. наук Г. А. Берулава. – Сочи : Междунар. инновац. ун-т, 2018. – С. 106 – 110. – ISBN 978-5-6040625-5-5.

38. *Она же.* Потребности и мотивация труда педагогов / С. В. Юдакова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Педагогические и психологические науки. – 2018. – Вып. 34 (53). – С. 71 – 82. – ISSN 23-7-3241.

39. Юдакова, С. В. Профессионально-педагогическое самообразование : учеб. пособие / С. В. Юдакова. – Владимир, 2010. – 131 с. – ISBN 978-5-87846-731-5.

40. Она же. Рабочая программа дисциплины «Педагогический менеджмент» / С. В. Юдакова. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015. – 141 с. – ISBN 978-3-659-67885-1.

41. Она же. Педагогический менеджмент в профессиональной деятельности учителя технологии / С. В. Юдакова // Проблемы развития профессиональной деятельности учителя технологии в современных условиях : материалы всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Владимир : Транзит-ИКС, 2014. – С. 58 – 62. – ISBN 978-5-8311-0810-1.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>1. ОСНОВЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	5
1.1. Понятие педагогического менеджмента .....	5
1.2. Цели и задачи педагогического менеджмента .....	9
1.3. Функции и принципы педагогического менеджмента .....	10
1.4. Методы и факторы педагогического менеджмента.....	14
1.5. Формализм и эффективность субъектов педагогического менеджмента.....	15
<b>2. УПРАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ И ГРУППОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	16
2.1. Формирование эффективного индивидуального поведения .....	16
2.1.1. Управление процессом мотивации.....	16
2.1.2. Развитие карьеры.....	28
2.1.3. Управление стрессом .....	36
2.2. Управление межличностными отношениями .....	47
2.2.1. Формирование эффективной команды .....	47
2.2.2. Управление конфликтом.....	52
<b>3. ПРАКТИКУМ «ОГРАНИЧЕНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ»</b> .....	58
3.1. Неумение управлять собой.....	58
3.2. Размытые личные ценности, смутные личные цели.....	66
3.3. Остановленное саморазвитие.....	81
3.4. Недостаток навыка решать проблемы, недостаток творческого подхода.....	83
3.5. Неумение влиять на людей.....	89
3.6. Неумение управлять конфликтами.....	92
3.7. Низкая способность формировать коллектив .....	100
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	104
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	105

*Учебное издание*

ЮДАКОВА Светлана Владимировна

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

*Учебное пособие*

Редактор А. П. Володина

Технический редактор С. Ш. Абдуллаева

Корректор О. В. Балашова

Компьютерная верстка Л. В. Макаровой

Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

Подписано в печать 24.04.20.

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 6,51. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.