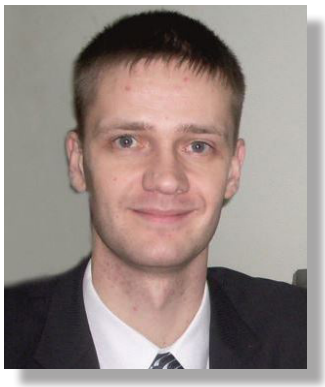
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ



Половинко Олег Алексеевич,
методист центра руководящих кадров, специалистов образования и инновационной деятельности государственного учреждения дополнительного образования взрослых «Витебский областной институт развития образования»

ГРАМОТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ЗАЛОГ УСПЕХА ЛЮБОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматривается классификация методов управления людьми по отношению к учреждениям образования, на примерах показываются возможности их применения в практике работы руководителя.

Введение. Известный российский эксперт в области регулярного менеджмента организаций и профессиональной эксплуатации персонала, консультант многих крупных компаний и корпораций, в том числе и белорусских, А. Фридман, выступая на одном из своих семинаров-тренингов, точно подметил, что «начальником» можно назвать абсолютно любого человека, у которого есть подчиненные. Для того чтобы стать начальником, достаточно занять соответствующую должность. Руководителем же уместно считать только того, кто умеет подчиненными *управлять.*

Основная часть. В современных реалиях от руководителя учреждения образования требуется быть не только лучшим педагогом в коллективе, но и менеджером. И поэтому ему, в первую очередь, необходимо уметь *профессионально* планировать, организовывать, руководить, контролировать и анализировать различные направления деятельности подведомственной организации – от реализации образовательных стандартов и работы с законными представителями учащихся до ведения хозяйственных дел и общественной деятельности.

Естественно, что ни один современный руководитель – будь то малокомплектная сельская школа или крупный столичный университет – не осуществляет свою управленческую деятельность в одиночку. Педагогический коллектив учреждения образования является той силой, при грамотном управлении которой становится возможным достигать высоких результатов качества образования детей и молодежи. Именно поэтому знание, а в дальнейшем овладение и использование руководителем основных методов управления педагогами учреждения становятся актуальными и требуют более детального рассмотрения.

По мнению профессора Ю.А. Конаржевского, за всю свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления людьми, то есть воздействия на них.

Первый – это *иерархия,* где основное средство воздействия на человека – сила власти, подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения и контроля. И хотя принуждение может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты: скованность, страх, отчуждение, безразличие, все это отражается на результатах труда, а в такой системе, как учреждение образования, – на формировании негативных качеств личности его выпускников через первичную деформацию профессиональной деятельности педагогов.

Второй – это *рынок,* то есть сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии продавца и покупателя. В условиях учреждения образования это означает «продажу» педагогами своего интеллектуального труда по обучению, воспитанию и развитию учащихся за достойную плату, постоянную возможность повышать свои доходы посредством выполнения должностных обязанностей с высоким коэффициентом полезного

Репозиторий ВГУ

действия, а также риск лишиться причитающегося вознаграждения за недобросовестный труд.

Третий – *культура,* т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, стандарты поведения, ритуалы, которые заставляют вести себя именно так, а не иначе. В образовательной среде это школьные традиции, положительный психологический климат, осознанная вовлеченность в общее дело образования, атмосфера взаимоуважения и взаимовыручки всех участников образовательного процесса.

С развитием теории управления и менеджмента эти инструменты нашли свое выражение в конкретных методах (группах методов) управления человеческими коллективами, в том числе и педагогическим.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия руководителя на подчиненных педагогов для достижения поставленных целей и решения задач в области образовательной практики.

Направленность методов управления всегда одна и та же – на людей, осуществляющих различные виды педагогической деятельности.

Исходя из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и организационная форма, и направленность, профессор М.И. Кабушкин выделяет следующие три группы методов управления:

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности педагогов.

Объективной основой использования часто несправедливо критикуемых ***организационно-административных методов*** управления выступают:

1) организационные отношения, составляющие часть механизма управления, через которые реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации, поэтому задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий педагогических работников;

2) административное воздействие, которое является гарантом четкости, дисциплинированности и порядка работы коллектива. Однако данные методы нередко путают с импульсивными методами руководства (не управления), т.е. *администрированием,* которое, по выражению академика М.М. Поташника, выступает следствием проявления волюнтаризма и даже самодурства со стороны управленца.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемых субъектов через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

1) обязательные (предписание, распоряжение, приказ, запрет);

2) согласительные (консультация, компромисс);

3) рекомендательные (пожелание, совет, разъяснение, предложение, общение).

Таким образом, организационно-административные методы – это средства принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

Также интерес в данном случае представляет организационное воздействие руководителя на процесс управления педагогами. По сути, эти методы выражают распорядительное влияние руководителя на коллектив в целом и личность в частности. Необходимость в таком распорядительстве возникает в связи с отклонениями в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающими под воздействием как объективных, так и субъективных факторов, влиянию которых наиболее подвержено именно учреждение образования как социально-педагогическая среда.

В зависимости от преобладающих в коллективе методов управления формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в педагогическом коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между администрацией учреждения образования и педагогическими работниками.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1) вынужденное и внешне навязанное (сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»);

2) пассивное (для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений);

3) осознанное (внутренне обоснованное).

Репозиторий ВГУ

К характерным и, бесспорно, важным особенностям прямого административного воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного педагога. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономическим методам управления зачастую отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются, в первую очередь, экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого субъекта.

В условиях рынка, пришедшего и в сферу образования, экономические методы управления получают дальнейшее развитие, расширяется сфера их действия, повышается действенность и результативность экономических стимулов, что позволяет поставить каждого педагогического работника и каждый педколлектив в такие экономические условия, при которых появляется возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед системой образования в целом, что нашло свое выражение в реализации постановления Министерства образования Республики Беларусь от 22 января 2019 года № 10 «Об утверждении Инструкции о размерах, порядке и условиях надбавок педагогическим работникам бюджетных организаций».

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить *отзывчивость* педагогического коллектива на экономические воздействия. Без этого теряет смысл расширение творческой инициативы и уровня самоотдачи труда педагогов. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов и возможностей всех членов коллектива.

Материальная мотивация используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество педагогического труда, так и в форме материальных санкций (взысканий) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. Поэтому экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность коллектива учреждения образования на удовлетворение потребностей общества, а с другой – служить мотиватором для самих педагогов лично.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние педагогических работников необходимо рассматривать как источник эффективности работы всей системы образования.

Экономическая мотивация персонала складывается из трех основных составляющих:

1) прямое материальное вознаграждение (заработная плата, премии);

2) дополнительные выплаты (надбавки);

3) штрафы (депремирование, материальное взыскание).

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально объективно связана с результатами деятельности педагога.

Область применения ***социально-психологических методов*** управления в учреждении образования очень широка: управление педагогами, регулирование межличностных, межгрупповых и групповых отношений в педагогической среде, управление отдельными явлениями и сторонами жизни коллектива.

Не вызывает сомнения тот факт, что результаты труда во многом зависят от ряда социальных и психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных педагогических работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Различные социологические исследования свидетельствуют о том, что успех деятельности руководителя примерно только на 15% зависит от его профессиональных знаний и способностей, а на 85% – от умения работать с коллективом.

Зная особенности поведения и характера каждого отдельного педагога, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждому учреждению образования свойствен свой социально-психологический климат, который представляется как совокупность оценок и чувств членов коллектива по отношению к работе, участникам образовательного процесса, администрации, т.е. чувства, эмоции, мнения и настроения людей. Социально-психологический климат воздействует на трудовой настрой каждого педагогического работника и всего коллектива в целом.

Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо

Репозиторий ВГУ

не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики коллектива, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться образовательные, организационные и хозяйственные задачи учреждения образования. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Руководитель, убеждая, должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной профессиональной и педагогической деятельности.

Необходимость использования в практике управления учреждением образования социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его профессиональной компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии и социологии управления.

Заключение. Все три группы методов управления требуют, чтобы во главе педагогического коллектива стояли люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы данных методов, которые в конечном счете сформируют здоровый и сбалансированный педагогический коллектив.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кабушкин, Н.М. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.М. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
2. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Образоват. центр «Пед. поиск», 1999. – 224 с.
3. Фридман, А. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных / А. Фридман. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2010. – 496 с.

Репозиторий ВГУ