

**М. И. БАЙРАМУКОВ**, канд. психол. наук, директор школы № 17  
(г. Черкесск, Россия)

## **СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ В ШКОЛЕ С ПОЛИЭТНИЧЕСКИМ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 4, с. 59–61

В реализации управленческих функций менеджера — директора школы различают два аспекта:

- влияние на межличностные отношения субъектов педагогической деятельности, проявляющиеся в процессах их взаимодействия, сотрудничества, конкуренции, борьбы, противостояния и т. п.;
- оптимизация объективных условий совместной деятельности, заданных ее программой, целями, коммуникативной и функциональной структурами связей, социальным престижем и т. п.

При этом стержневой компонент деятельности менеджера — его организаторская функция охватывает упорядочивание всех видов взаимодействия учителей между собой и с руководителем в соответствии с требованиями к достаточно эффективному педагогическому процессу, а также дисциплинирование с целью персонификации социальных ролей участников совместной деятельности и координирования их усилий (Р. Шакуров).

Управленческое общение — это та сторона деятельности директора школы, которая непосредственно направлена на оптимизацию коммуникативных, интерактивных и перцептивных процессов с использованием непосредственного взаимодействия руководителя с субъектами педагогической деятельности.

Управленческое общение следует рассматривать как средство регулирования деловых отношений в коллективе, т. е. развития и совершенствования функционально-ролевой структуры конкретной профессиональной деятельности. При этом “средой” для его реализации являются личные отношения, к которым заведомо непримени-

мы такие понятия, как “организация”, “регламентирование” и т. п. Это спонтанно возникающие симпатии, антипатии и все их “производные”, психологическую основу которых образуют определенные социальные установки, механизмы стереотипного мышления, в том числе этнические предрассудки и предубеждения. Стихийно возникающие на такой почве негативные отношения, как правило, неадекватные, играют деструктивную роль в организации деятельности профессионального коллектива.

Уровень (качество) управленческого общения определяется чистотой прямых и обратных связей в системе субъект-объектных отношений, что предполагает точное восприятие подчиненными содержания объяснений и требований руководителя. При этом необходима согласованность не только рациональных компонентов взаимодействия. Соответственно к реализации управленческого общения предъявляются определенные требования (Н. Коломинский):

1. Однопорядковый уровень компетентности, общность профессионального языка субъекта и объекта управленческой деятельности.
2. Учет индивидуально-психологических особенностей подчиненного при общении с ним руководителя (интеллектуальное развитие, возраст, пол, этническая принадлежность).
3. Полнота информации, необходимой для успешного выполнения задания, требования, поставленного руководителем перед подчиненными.
4. Логическая обоснованность с точки зрения подчиненного тех задач, которые ставит перед ними руководитель.
5. Согласованность мотивов поиска решения задачи (руководителя и подчиненных).

6. Положительное отношение подчиненного к личности руководителя, предъявляющего требования.

При этом существуют объективные трудности в организации управленческого общения в школе, связанные с профессиональной спецификой деятельности педагогических коллективов.

Результаты нашего исследования дают возможность представить указанные трудности следующим образом:

1. Трудности общего и конкретного представления целей управления, связанные с тем, что педагогическая цель всегда сориентирована на личность ребенка, для которой невозможно однозначно определить критерии интеллектуального, физического и морального развития, дать их точное описание.
2. Гарантированный в заданных пределах уровень компетентности субъектов педагогической деятельности, их интеллектуального и общего развития, отсутствие «ножниц» в профессиональной подготовке руководителя и подчиненных и связанный с этим высокий уровень легитимности должностного авторитета менеджера.
3. Тесная связь и зависимость конечного результата в педагогическом менеджменте от психологических механизмов взаимодействия субъектов совместной деятельности, решающая роль в ней личности как главной фигуры коммуникативных процессов. Вследствие большой значимости фактора субъективности снижаются вероятность надежного прогнозирования по многим направлениям работы школы и точность разрабатываемых прогнозов.
4. Существенные различия коммуникативных процессов на первом (руководитель — учителя) и втором (учитель — учащиеся) уровнях управления при условии их тесной функциональной взаимосвязи (информационное обеспечение решений, принимаемых на первом уровне, исходит от второго уровня).
5. Отсроченность результатов педагогической деятельности затрудняет объективное и своевременное оценивание профессионализма учителя и эффективности его повседневной работы, приводит к снижению уровня реализации контрольной функции управления.
6. Особенности средств и «орудий» труда учителя, к которым относят его компетентность, речь, имидж, способность влиять на психику другого человека (Н. Кузьмина). Эти «орудия»

труда по сути нестабильны, утрачивают свое конкретное значение при переходе от одной педагогической ситуации к другой, что создает определенные трудности в управленческом общении.

7. Двойственная природа компетентности учителей-предметников, т. е. сочетание психолого-педагогических знаний и знаний из области конкретной науки, что препятствует кооперированию усилий учителей разных специальностей, осуществляющих автономные действия в общем процессе управления учением и развитием учащихся, их нравственного становления. В связи с этим возникают определенные осложнения в профессиональном взаимодействии различных специалистов, в достижении концептуального (психолого-педагогического) единства всех звеньев учебно-воспитательного процесса и управления им.
8. Преобладание женщин в структуре педагогических кадров, которое часто приводит к нарастанию стихии личных отношений, их преобладанию над деловыми отношениями.
9. Тенденция к преобладанию граничных состояний социально-психологического климата в подколлективе. Характерны либо очень тесные, близкие к семейственным, личные отношения, интенсивность которых многократно превышает интенсивность деловых отношений; либо коллектив находится в состоянии напряжения и частых конфликтов на профессиональной почве, с доминированием настроений соперничества, жесткой взаимной критики с «переходом на личности».
10. Влияние функционально-ролевой идентификации на личность учителя («профессиональная деформация личности»). Учитель, постоянно кого-то «обучающий», «поучающий», «наставляющий», «карающий» и т. п., усваивает соответствующие формы авторитарного поведения, которые со временем закрепляются на подсознательном уровне. В результате неоправданно завышается его самооценка, утрачивается способность объективно оценивать свой труд.
11. Зависимость социального статуса педагогического работника не столько от его профессионализма, сколько от экономической и политической ситуации в стране. Неблагоприятные социально-экономические условия, в которых находится система образования, негативно влияют на «Я-концепцию» личности педагога, искажают ее, разрушая внутренние опоры

самоактуализации, являются одной из распространенных причин негуманного отношения учителей к детям.

Действие каждого из названных факторов по сути является конфликтогенным. При этом, как свидетельствуют результаты нашего исследования, конфликты в деловых отношениях членов педколлектива имеют типичную мотивационную основу — в ней доминируют мотивы самоутверждения и самоактуализации.

В период реформирования образования поводов для столкновений различных педагогических подходов, взглядов, систем оказывается намного больше, чем в годы следования устоявшимся традициям в обучении и воспитании детей.

Сам факт возникновения конфликтов на профессиональной почве психологи считают вполне нормальным (В. Зигерт и Л. Ланг). При этом уже разработаны и успешно используются на практике методы преобразования деструктивного конфликта в конструктивный. Наличие конфликтогенных ситуаций может значительно ос-

ложнить деятельность руководителя, не снижая ее эффективность. Однако из практики известно, что в полиэтническом коллективе любой повод для противостояния, столкновения мнений в процессе профессионального взаимодействия часто служит катализатором негативных эмоциональных реакций этнического происхождения. Реальность этого факта подтверждена серией специальных экспериментов, проведенных автором в 1996–1999 гг. на базе четырех школ Карачаево-Черкесской Республики. Полученные данные также свидетельствуют, что влияние этнопсихологического фактора на управленческое общение может быть существенно снижено за счет рационализации отношений в процессе общей профессиональной деятельности. Этому служат рефлексия эмоциональных состояний в общении, осознание реальных (исторических) причин их появления, объективная оценка смысла межэтнических автоматизмов и этнического фаворитизма с позиций современного научного знания.