

ПЕДАГОГИКА ЖАНА ПСИХОЛОГИЯ

ПЕДАГОГИКА И ПСИХОЛОГИЯ

PEDAGOGY AND PSYCHOLOGY

*Железнова И.А.,
педагогика илимдеринин кандидаты
Кыргыз билим берүү академиясы*

*Таласбаева А.
Кыргыз билим берүү академиясы*

**ПСИХОЛОГИЯНЫН-ПЕДОГОГИКАЛЫК МЕНЕДЖМЕНТ
КӨЗ КАРАШТАРЫ**

*Железнова И.А.,
кандидат педагогических наук
Кыргызская академия образования*

*Таласбаева А.
Кыргызская академия образования*

ПСИХОЛОГО–ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

*Jeleznova I.A.,
Candidate of pedagogical sciences
Kyrgyz Academy of Education*

*Talaskaeva A.
Kyrgyz Academy of Education*

PSYCHO-PEDAGOGICAL ASPECT OF MANAGEMENT

Аннотация: В настоящее время требуются новые подходы в управлении школой. Данная статья посвящена рассмотрению тех идей менеджмента, которые могут быть успешно использованы в управленческой деятельности в школе. В менеджменте воедино соединены два направления: коммерческо-экономическое и психолого-педагогическое. Нас интересует второе направление, так как оно связано с управлением людьми, с

организацией коллектива для достижения им конечной цели. Многие теоретические и практические позиции менеджмента второго направления могут быть успешно использованы не только при управлении коммерческими и производственными системами, но и при управлении в образовании. В статье раскрыты основные «ключи» к успеху, а именно уважение и доверие к человеку. Так же рассмотрены принципы внутри-

школьного управления такие как: сотрудничество, интеграция, социальной справедливости, индивидуального подхода, стимулирования, консенсуса, единого статуса, коллективного принятия решения, делегирования полномочий и принцип обновления, подготовка педагогических кадров.

Abstract: *Currently, the need for new approaches in the management of the school. This article is devoted to the management ideas that can be successfully used in the management of activities in the school. The management together are connected to two areas: economic and psychological komerchesko-pedagogicheskoe. We are interested in a second direction, since it is connected with the management of people with the collective organization in order to achieve their ultimate goal. Many theoretical and practical position of the second management areas can be successfully used not only in the management of commercial and Industrial systems, but also in the management of education. The article covers the main "keys" to success, namely respect for and trust in people. As discussed intraschool management principles such as cooperation, integration, social justice, individual approach, incentives, consensus, a common status, collective decision-making, delegation of authority and the principle of renovation, training of teaching staff.*

Ключевые слова: менеджмент, менеджер, управленческая деятельность, принципы менеджмента, методы и средства управления, коллективное принятие решений, педагогический коллектив, консенсус, делегирование полномочий, сотрудничество, делегирование полномочий.

Key words: *management, manager, management activity, management principles, methods and management tools, collaborative decision-making, teaching staff, consensus, delegation, cooperation, delegation of authority.*

Переход от тоталитаризма к демократии, от административно – командной системы к рыночной экономике требует новых подходов в управлении школой. В рыночной экономике накоплен громадный опыт управления производством, который с успехом может быть использован в школе. Теория и практика этого управления отражена в менеджменте.

Менеджмент, как сказано в Толковом словаре терминов по рыночной экономике (г. Бишкек, 1992,с.23) есть «совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых в различных странах с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли».

Характерной чертой менеджмента является наличие людей, профессионально осуществляющих процесс управления и называющих «менеджерами».

Менеджмент – это не только коммерческая деятельность, но и профессиональная работа с людьми. В менеджменте воедино соединены два направления: коммерческо–экономическое и психолого–педагогическое. Нас интересует второе направление, так как оно связано с управлением людьми, с организацией коллектива для достижения им конечной цели. Многие теоретические и практические позиции менеджмента второго направления могут быть успешно использованы не только при управлении коммерческими и производственными системами, но и при управлении в образовании.

В данной статье мы будем рассматривать те идеи менеджмента, которые могут быть успешно использованы в управленческой деятельности в школе.

Опираясь на потребности школы, а также на опыт менеджмента ряда управленцев школ в работе с персоналом, можно выделить некоторые руководящие положения,

следуя которым, менеджер должен работать с педагогическим коллективом.

Генеральной установкой современного менеджмента, его методическим стержнем является человекоцентристский взгляд на управление. Работник рассматривается не столько как средство для достижения экономических результатов, но и как сама цель управления. В начале – человек, а потом – дело, которому он служит. В человекоцентристском подходе можно выделить два конкретных инструмента воплощения в жизнь: **уважение к человеку и доверие к нему.**

Считается, что уважать личность это значит: осуществлять максимальное развитие инициативы, талантов, творческих способностей и умений найти себя в новой обстановке; поощрять достижения сотрудников и их личный взгляд в дело организации; создавать возможности роста сотрудников; обеспечивать такие условия, когда голос каждого будет услышан; гарантировать каждому сотруднику личную защищенность. Этот принцип выдвигает целый ряд конкретных требований к менеджеру и педагогам: уважайте личное достоинство человека (учителя, ученика), признавайте за человеком соответствующие права и возможности; предоставляйте личности, когда это возможно, свободу выбора; создавайте атмосферу доверия на основе взаимоуважения; уважайте человека (учителя, ученика), но и проявляйте к нему достаточно высокую требовательность; создавайте условия, в которых учитель может проявить себя, раскрыть свои возможности; максимально развивайте инициативу, творческие способности, умение найти себя в коллективе; поощряйте достижения и личный вклад каждого в дела школы; гарантируйте каждому учителю и ученику защищенность в коллективе.

Второй ключ к успеху - **доверие.** Доверие к человеку лежит в основе демократизации

управления и гуманизации отношений. Дуглас Мак-Грегор в книге «Человек и предприятие» определяет, что люди стремятся к результатам, мобилизуют огромную жизненную энергию, когда их заинтересовывают в своих целях и когда им доверяют; при правильном руководстве они ищут для себя ответственность, радости и успехи и признание оказывают более действенное влияние, чем рост заработной платы, или денежные премии, даже средний человек удивительно богат идеями. Уважение и доверие к человеку высшее проявление гуманизма в управлении! Принцип целостного взгляда на человека. Это очень важная позиция в системе ценностей школы. Это образ мышления руководителей школы и каждого учителя, при котором менеджер рассматривает каждого члена педагогического коллектива не просто как работника, а как личность со всеми ее потребностями, мотивами, целями, переживаниями, которые он испытывает в процессе педагогической деятельности. Аналогично учитель рассматривает ученика. Этот принцип должен превратиться в убеждение каждого менеджера и педагога, стать их образом мышления и элементами внутришкольной культуры. Данный принцип предусматривает ряд конкретных требований: стройте свои личные отношения с учителями не как должностное лицо с подчиненными, а как человек с человеком; помните, что жизнь учителя и ученика не ограничивается только часами, проведенными в школе, она гораздо шире и богаче; общаясь с учителем, никогда не забывайте, что его работа в то же время составляет большую часть его жизни, что она определяет его жизнь, сделайте все возможное, чтобы часы, дни, годы, проведенные на работе, были для учителя светлыми и радостными; встречайтесь с учителями не только в формально-официальной обстановке, но и в такой, где

можно просто пообщаться, поговорить по душам.

Принцип сотрудничества во внутришкольном управлении предусматривает перевод управления с монологической на диалогическую основу, переход от субъектно-объектных отношений к субъектно-субъектным. Требования данного принципа: считайтесь с человеком как с активным фактором, а не пассивным элементом педагогической системы; цените в учителе гуманное отношение к ученикам, компетентность, инициативу, ответственность; бережно относитесь к проявлению любой педагогической целесообразной инициативы со стороны своих заместителей и требуйте от них того же по отношению к учителям; основными пароллями совместной деятельности руководителя школы и педагогического коллектива должны быть: человечность, сознательная дисциплина, инициатива, педагогически целесообразная работа. Инициатива вначале, работа потом, человечность и сознательная дисциплина всегда!; сначала пристальное внимание, анализ, диагноз, потом принятие решения вот основа сотрудничества; чутко и бережно относитесь к учителю, помните, что самой страшной бедой для школы является противостояние администрации и учителей. В итоге страдают дети; создавайте все условия и реальные возможности для развития творческой инициативы и профессиональных способностей учителей.

В любом коллективе успех достигается за счет **интеграции** усилий его членов. Под интеграцией в менеджменте понимается процесс достижения единства усилий всех сотрудников данной организации, для реализаций ее задач и целей. Глубокие убеждения в совместных действиях в коллективе создают доверие между работниками. Во многих процветающих фирмах создается внутрикорпоративная культура. Под этим понятием подразумевается организационная и психологическая

среда, которая начинается со стиля руководства и в итоге определяет отношение каждого работающего к общим целям и проблемам. Например, корпоративная культура японской фирмы «Мацусита» движется на следующих принципах: взаимная выгода для компании и потребителя; получение прибыли на пути служения обществу; честная конкуренция; выгода для компаньонов и акционеров. Код поведения этой фирмы состоит из таких пунктов как: преданность компании, усердие, ответственность, исполнение долга, бережливость, аккуратность, терпеливость, чувство гордости за свою работу; сотрудничество и учтивость по отношению к старшим коллегам и подчиненным; бережное отношение к своему здоровью, прилежание, бодрость, моральная устойчивость.

В американском и японском менеджменте считается, что работа содержит в себе нечто большее, чем труд. Образ мышления менеджера заключается в том, что потребности работников, их окружение, интересы, досуг, болезни, условия в которых они будут жить после ухода на пенсию, стоят на первом месте среди приоритетов компании.

Принцип социальной справедливости предусматривает такое управление педагогическим коллективом, при котором каждый учитель находится в равном положении с другими; а его взаимодействие с администрацией строится на основе понимания человека как цели управления, а не его средства. Положение учителя в коллективе оценивается, прежде всего, по результатам его труда. Требования к принципу социальной справедливости: - равномерно распределяйте не только учебную, но и общественную нагрузку среди учителей, постепенно включая их в социальную структуру; - поощряйте, оценивайте деятельность педагогов без предвзятости, объективно, на основе предоставления им равных стартовых возможностей; - при оценке труда педагога приводите в соответ-

стве заслуги его труда и его общественное признание; одной из гарантий социальной справедливости в педагогическом коллективе является гласность, систематическое освещение в коллективе всей деятельности аппарата управления. Социальная справедливость это общественный идеал, одна из высших социальных и нравственных ценностей, органически включающихся во внутришкольную культуру.

Принцип индивидуального подхода предусматривает учет руководителями индивидуальных особенностей учителей, уровня их профессиональной подготовки, интересов, жизненного и социального опыта. Принцип предусматривает необходимость определения менеджером предела возможностей каждого педагога, без чего невозможно привести его к успеху. Управлять значит, вести людей к успеху! Требования этого принципа: - индивидуальный подход может опираться только на глубокое изучение системы работы каждого учителя; - систематически повышайте качество и глубину педагогического анализа урока, так как он является действенным инструментом индивидуальной работы с учителем; - задача каждого школьного менеджера помочь учителю создать свою собственную лабораторию; - вселяйте в учителя профессиональную уверенность. Опора на сильные стороны учителя приносит больше пользы, чем бесконечный разбор недостатков; - важной задачей индивидуального подхода во внутришкольном управлении является выравнивание профессионального мастерства учителя, постепенное доведение отстающих до уровня передовых; - определяйте для каждого учителя его индивидуальные цели и рубежи их достижения, с целью обеспечения ему пути к успеху.

Менеджмент и менеджеры придают большую важность различным формам **стимулирования**, в том числе, и материальному.

Требования, вытекающие из этого принципа: - каждый менеджер должен иметь хорошо продуманную систему стимулов и не сводить ее только к премированию, награждению грамотами, присвоению званий. Вежливость, улыбка, внимательное и чуткое отношение менеджера к человеку это, пожалуй, более сильно действующие стимулы, чем награждение; - вся работа руководителя с педагогами по сути должна строиться на основе стимулирования их деятельности: создание условий для труда, создание атмосферы взаимной удовлетворенности, создание системы саморазвития учителя; - стимулы являются довольно действенным инструментом создания в педагогическом коллективе приподнятости, мажорного настроения, здорового микроклимата. Принцип повышения квалификации членов педагогического коллектива. Проблема повышения квалификации учителей должна стоять в центре внимания школьного менеджера в его работе с учителями, так как от профессионального уровня учителя зависит очень многое. Некоторые требования этого принципа: - нельзя сводить повышение квалификации только к отправке учителей на курсы, главная работа по осуществлению этого принципа должна организоваться в самой школе: работа методических комиссий, творческие семинары, проблемные творческие группы, работа учителя по самообразованию, то есть должна быть продуманная и четко отлаженная система повышения квалификации учителя; - эта система должна быть связана с конечным результатом качеством знаний учащихся, которые являются стержнем оценки ее эффективности; - огромную роль в формировании, запуске и дальнейшем развитии внутришкольной системы повышения квалификации педагогов играют стимулирующие мотивы, поэтому руководитель должен обратить самое серьезное внимание на формирование таких мотивов у учителей.

Большое значение в менеджменте придается принципу **консенсуса**. Главным инструментом консенсуса являются: признание друг друга; слушать не перебивая; демонстрировать понимание друг друга; устанавливать общие точки зрения; искать общее решение и т.д.

Разномыслие движущая сила развития. Задача менеджера состоит в том, чтобы в таких условиях, учитывая все точки зрения, привести коллектив к согласию. Консенсус (согласие) необходимый инструмент его демократической жизни. Как и любой принцип, принцип согласия выдвигает ряд требований: - в основе согласия должна лежать объективная оценка точек зрения членов педагогического коллектива при обсуждении проблемы или принятии решения; - менеджер должен четко и логично аргументировать свою точку зрения, чтобы ее восприняло критическое большинство в коллективе; - основным инструментом менеджера при осуществлении принципа согласия должен быть логический анализ ошибочных суждений. Умение вскрывать противоречия в суждениях коллег, добиваться осознания ими этих противоречий и пересмотра своей точки зрения, когда это необходимо; - умеете идти на взаимные уступки, но не во вред делу. Педагоги должны привыкнуть к новой идее, понять ее суть, сами прийти к осознанию того, что без нового им не обойтись.

В передовых компаниях исповедуется **принцип единого статуса**. На многих фирмах существуют правила, согласно которым все служащие и рабочие обедают в одном ресторане и обращаются друг к другу по имени, для всех независимо от занимаемой должности, предоставляется единая стоянка автомобилей и др.

Одним из главных инструментов кадровой политики является **подготовка и переподготовка кадров**.

Принцип повышения квалификации членов педагогического коллектива. Проблема повышения квалификации учителей должна стоять в центре внимания школьного менеджера в его работе с учителями, так как от профессионального уровня учителя зависит очень многое. Некоторые требования этого принципа: - нельзя сводить повышение квалификации только к отправке учителей на курсы, главная работа по осуществлению этого принципа должна организоваться в самой школе: работа методических комиссий, творческие семинары, проблемные творческие группы, работа учителя по самообразованию, то есть должна быть продуманная и четко отлаженная система повышения квалификации учителя; - эта система должна быть связана с конечным результатом качеством знаний учащихся, которые являются стержнем оценки ее эффективности; - огромную роль в формировании, запуске и дальнейшем развитии внутришкольной системы повышения квалификации педагогов играют стимулирующие мотивы, поэтому руководитель должен обратить самое серьезное внимание на формирование таких мотивов у учителей.

В теории и практике менеджмента все большую популярность начинает завоевывать тезис о том, что принятие решения – процесс коллективный. **Коллективное принятие решения** это инструмент формирования единства взглядов и целей сотрудников, согласия личных целей с главной целью организации. Японские теоретики и практики менеджмента видят в процессе коллективного принятия решения реализацию формы самоуправления и самоконтроля.

Принцип коллективного принятия решения один из инструментов демократизации управления. С информацией, на основе которой будет приниматься такое решение, должен познакомиться каждый член педагогического коллектива заранее; решение будет активно

поддерживаться, если педагоги активно участвовали в его подготовке; решения, которые играют жизненно важную роль в развитии данной школы, должны приниматься при активном участии тех, кому придется их выполнять; помните, если решение принято большинством, бывает и меньшинство, несогласное с ним. С этим меньшинством необходимо и дальше вести работу, вовлекая его в процесс выполнения решения.

Делегирование полномочий – один из важных принципов в менеджменте. Причем, важно отметить, работникам вплоть до самых низовых исполнителей. Принцип делегирования полномочий (участие учителей в управлении школой). Самодеятельность и инициатива учителей может проявиться только при условии участия педагогов в управлении школой, что дает возможность им почувствовать себя хозяевами школы и нести ответственность за все, что в ней происходит. К осуществлению этого принципа выдвигаются определенные требования: - включение учителя в процесс управления должно осуществляться только по его желанию. Необходимо создать такие условия, чтобы учитель сам почувствовал в этом необходимость; - при приобщении учителя к управлению необходимо учитывать индивидуальные особенности, способности и стремления учителя; - учитель должен рассматривать его включение в процесс управления не как дополнительную нагрузку, а как акт доверия, как одну из возможностей дальнейшего его профессионального роста; - всячески поощряйте любой, пусть даже небольшой положительный результат, достигнутый учителем на управленческом поприще, делайте этот результат достоянием коллектива, добивайтесь общественного признания результатов управленческой деятельности учителей.

Принцип обновления. Этот принцип основывается на его способности к смелым, решительным, педагогически целесообраз-

ным переменам. Принцип постоянного обновления основное руководящее положение для организации процесса освоения новых технологий и методик обучения и воспитания, изменения организационных и психологических структур и т.д. Основные требования к осуществлению данного принципа: - любые крупные изменения в школе необходимо заранее подготавливать, то есть осуществлять психологическую подготовку коллектива; - процесс перемен в школе это процесс перемен в учителе, в его взглядах, методах и т.д. Перемены начинаются с личности, а уже потом приобретают общий характер.

Таковы в общих чертах методологические основы внутришкольного менеджмента, которые затрагивают важный аспект внутришкольного менеджмента (поведенческий аспект). Что же такое современный менеджмент? Определений много. По нашему мнению, наиболее близкий взгляд на менеджмент для некоммерческой сферы деятельности высказывает известный американский теоретик менеджмента П. Друкер. Современный менеджмент это специфический вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятием как и от собственных усилий и отдачи людей.

Литература:

1. Файоль А. Общее промышленное управление. Москва: Книга, 1929.
2. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Рязань, 1991.

3. Конаржевский Ю.А. Некоторые вопросы перестройки внутришкольного управления. Алма-Ата, 1991.
4. Менеджмент в управлении школой: Учебное пособие / Науч. ред. Т.И. Шамова. Москва, 1992.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. Москва, 1992.
6. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М: МГГУ, 1991.
7. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Москва, 1999.
8. Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Петроград, 1916.
9. Церникель Л.А. Моделирование развития школы. Барнаул, 1997.

*Рецензент: д.п.н., академик
Бекбоев Исак Бекбоевич*