

В.Н.Наумчик, зав. кафедрой педагогики социокультурной деятельности Белорусского университета культуры, член-корреспондент Международной академии технического образования (МАТО), доктор педагогических наук, профессор

ПЕДАГОГ И МЕНЕДЖМЕНТ

В условиях современной социокультурной действительности значительная роль принадлежит человеку, который определяет стиль бытия, стратегию и тактику современного производства. Это менеджер (от англ. *manager* — *специалист по управлению*). От менеджера многое зависит: он должен разбираться в экономике современного производства, знать его технологию, видеть перспективу, но главное — уметь работать с людьми, в этом залог успеха коллектива. Последняя функция — социально-педагогическая: менеджер обязательно должен быть педагогом. Но и педагог также обязан быть неплохим менеджером. Он должен знать многое: видеть перспективу, заражать своим оптимизмом других и быть лидером в различных начинаниях. Успех в педагогическом процессе зависит от того, насколько хорошим менеджером может быть директор школы, завуч или ректор вуза, классный руководитель или мастер производственного обучения, в какой степени они могут ненасильственно достигать позитивной цели.

Остановимся на отдельных моментах, на которые должен обратить внимание хороший менеджер-педагог.

1. Как известно, учебный процесс не обходится без стрессов. Они присутствуют незримо и влияют практически на всех: директора школы, его заместителей, учителей и, конечно же, учеников. Вот почему так важно выявить источники стрессов и постараться если не избавиться от

них, то по крайней мере уменьшить влияние. Стрессы привносятся извне (например, различного рода проверки), они будоражат весь коллектив и в то же время создаются искусственно на каждом уроке (вызов ученика к доске, дисциплинарная выволочка, а также эргономические факторы: шум, плохая освещенность, учебные перегрузки и др.).

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных взглядов и убеждений как руководителей государства, так и простых граждан. От педагога ежедневно ожидается принятие решений, основанных на его восприятии ценностей и личных принципах. Если они недостаточно ясные, преподавателю не всегда хватит твердых оснований для суждений, они могут восприниматься аудиторией как необоснованные. В учебном процессе гражданская позиция учителя — один из важнейших факторов формирования мировоззрения учителя и ученика. Мировоззрение имеет свойство транслироваться, переходя при определенных условиях от учителя к ученику. Ведь в конечном итоге формирование мировоззрения, патриотизма, целостности взглядов на мир — одна из важнейших задач современной школы.

3. Проблема выбора и целеполагания. Чтобы учить других делать правильный выбор, педагог должен сам уметь это делать правильно. Поэтому от него требуется умение четко определять цели руководимого им коллектива и собственные цели. Учебный процесс лишь тогда эффективен, если в нем нет принуждения. Как мы убедились, насильем не достигается цель воспитания и образования, создается лишь иллюзия, что цель достигнута. Вот почему ненасильственное воспитание и образование — будущее школы. Но ненасилие будет только тогда эффективно, когда вместе со свободой выбора существует и личная ответственность каждого за такой выбор. Поэтому учитель как руководитель должен обязательно предоставить учащимся широкие возможности выбора путей развития и параллельно этому формировать их ответственное отношение к та-

кому выбору. Это дисциплинирует учащихся, создает условия для исключения мер наказания. Отсюда исходит следующее положение.

4. Необходимость замены традиционных иерархических отношений подчиненности. Эффективное управление предполагает использование навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам. Ненасильственные воспитание и обучение также предполагают управление без авторитарного подчинения. Задача учителя — вызвать у учащихся желание самим учиться, познавать, идти дальше в своем развитии.

5. Необходимость постоянного саморазвития педагога. Учитель, который не занимается самоусовершенствованием как человек и как профессионал, останавливается в своем развитии, и это передается детям. Уроки у него проходят вяло, неинтересно, однообразно, много внимания и сил он отдает наведение дисциплины в классе, а затем, устав, прекращает единоборство с ним. Основным источником информации для него является учебник, из которого он транслирует чужие мысли. Эксперимент на таком уроке встречается редко: ведь он может неожиданно дать нежелательные результаты, которые придется объяснять. Такой учитель постоянно жалуется на внешние обстоятельства: на учеников, которые почему-то не хотят учить материал, на родителей, которые проявляют недостаточное внимание к своим детям, и т.д. В конечном итоге он стремится поскорее избавиться от такого класса; но следующий класс оказывается, как правило, аналогичным.

Стрессы, неудовлетворенность, ошибки — всего этого можно избежать, если учитель будет постоянно изучать себя и свой класс, если он станет исследователем. Исследователь сам ищет противоречия и, найдя их, вовремя преодолевает. У него развивается прогностическое чутье, которое помогает преодолеть еще, казалось бы, далекие пороги на пути педагогического труда. Если уповать только на официальные традиционные формы обучения руко-

водителей (систему повышения квалификации), то без внутренней установки на профессиональный рост, без потребности саморазвития руководитель не сможет уловить то новое, что ему предлагается, и вновь останется на прежнем уровне.

6. Возрастающие масштабы задач, стоящих перед современной школой, требуют от руководителя освоения новых навыков, подходов, поскольку велика опасность собственного “устаревания”. В этом случае важно умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков. Как руководители школ, так и учителя должны быть заинтересованы в обмене передовым опытом, изучении новых приемов управления учебно-воспитательным процессом. Этому во многом способствует и деятельность групп педагогов-новаторов, широко освещаемая в печати.

7. Важным качеством педагога-менеджера является ощущение динамизма его профессии. Как и на производстве, в любом учебном учреждении возникает множество проблем, они по крайней мере кажутся все более сложными, в то время как средства их решения весьма ограничены. Поэтому способность решать возникшие проблемы быстро и эффективно становится важной частью управленческих навыков педагога.

Резюмируя сказанное, можно сформулировать то, что мы называем *способностью эффективно управлять*. Эффективно управлять — значит приводить к успеху других, а их успехи будут способствовать достижению общей цели. Эффективность управления учебно-воспитательным процессом — это прежде всего:

- способность руководителя управлять собой; каждый педагог должен уметь управлять собой как уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживать свою работоспособность. Здесь важно выделить основные положения: здоровое тело; отсутствие вредных привычек; энергичность, жизнестойкость и жизнелюбие; спокойный и сбалансиро-

ванный подход к жизни и работе; способность справляться со стрессами; эффективное использование времени;

- умение контролировать себя и свое поведение подчинять задачам учебного процесса;
- ставить перед собой четкие и реальные личные цели, которые должны быть достаточно сложными, но вполне доступными;
- постоянный личный рост;
- навыки решать нестандартные задачи, постоянно осуществлять эвристический поиск;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить, обучать, воспитывать и развивать учащихся, быть для них примером в достижении поставленных целей;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы педагогов-новаторов и учащихся.

Поскольку мы рассматриваем педагогический процесс в структуре социокультурной деятельности с позиции менеджмента, то определенный интерес представляет приглашение в качестве экспертов специалистов в области производственного менеджмента; с их помощью можно определить, насколько важен менеджмент в педагогике, что необходимо сделать для оптимизации учебно-воспитательного процесса. Такими специалистами могут быть известные немецкие экономисты В.Зигерт и Л.Ланг, авторы популярной книги “Руководить без конфликтов” [1]. Само название книги говорит о том, что авторы стремятся к ненасильственным методам руководства, что вполне совпадает с нашим подходом ненасильственного обучения и воспитания. Выделим отдельные мысли, идеи наших экспертов и постараемся преломить их через условия современной школы.

Наиболее распространенной формой руководства, по мнению наших экспертов, является так называемая пира-

мидальная управленческая структура. Она весьма консервативна и насчитывает свыше 200 лет. *Пирамидальная форма управления*, берущая свое начало в церкви и в армии, долгое время казалась единственно возможной, логичной и отвечала объективным условиям. Сегодня общественные условия изменились, и продуктивность этой организационной структуры вызывает сомнения.

Система образования также консервативна, в ней доминирует пресловутая пирамидальная структура управления. Видимо, настало время пересмотреть и ее, приблизив к задачам дня, к человеку. Будущее производства начинается со школы. Ребенок в семье, в детском садике и в школе встречается с той иерархией, которая формирует управленческую пирамиду и к которой мы так привыкли.

Основной недостаток пирамиды — узость цели. Пирамидальная структура управления направлена на достижение той цели, которая поставлена кем-то другим, свыше. На производстве работник полагается на авторитет шефа. В школе ученик видит на уроке лишь спину впереди сидящего, а доминирует авторитетное мнение учителя. Расположение парт в классе также соответствует пирамидальной структуре. Общности цели, как правило, не наблюдается. В таком классе есть лидеры и аутсайдеры, одни сидят преимущественно впереди, другие — сзади (рис. 1, а). Формирование творческой личности предполагает умение общаться на разных уровнях, ставить и достигать прежде всего собственные цели. А для такого достижения нужно научиться решать сложные задачи совместно, сотрудничая с другими. Педагогике сотрудничества соответствует структура расположения парт и соответственно структура управления, представленная на рис. 1, б. Здесь педагог в центре, он формирует информационное поле, являясь одним из тех, кто ставит себе задачу и решает ее.

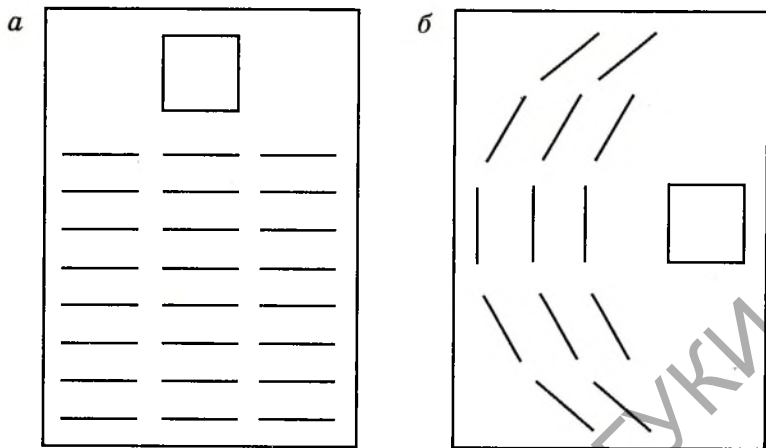


Рис. 1. Иерархия управления в классе

Роль менеджера — в развитии инициативы, творчества. В этой структуре управления нет принуждения, но есть инициатива, стремление к саморазвитию. Каждый ученик видит лицо товарища и может разговаривать с любым участником “круглого стола”. Учитель не является непрекаемым авторитетом, он один из тех, кто умеет поставить цель, выслушать, посоветовать, кое-что подсказать. Учитель имеет возможность выйти из центра и наблюдать за процессом со стороны; он дирижер небольшого оркестра, его задача — сделать этот оркестр слаженным. В этом видится внешняя сторона педагогики сотрудничества.

Управлять — значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять делать то, что считаешь правильным.

Это в полной мере относится и к воспитанию. Воспитывать — вести в будущее, а не подвергать насилию. Воспитание непосредственно связано с целеполаганием.

Необходимо твердо запомнить: первейшая цель — это определение целей.

Искусство постановки целей — искусство управления. Без целей нет контроля за ходом и результатом учебного процесса. Без целей оценка любой трудовой и учебной де-

ятельности имеет зыбкую основу. Без целей затухает творчество и правит хаос. Постановке целей также необходимо учить. Нужны ясность и четкость в отношении иерархии целей. Цели должны быть ранжированы и по значимости, и по времени реализации. Чужие цели никому не интересны. Педагогика сотрудничества базируется на целях, исходящих от учеников, тем самым решается проблема мотивации учения и самовоспитания.

Чтобы достичь цели, необходимо сначала приступить к ее достижению. Специалисты по управлению советуют: научитесь начинать!

Оказывается, самым сложным бывает что-либо начать. А уж приступить к выполнению домашнего задания часто просто невозможно. И приходится идти в школу с невыполненным домашним заданием. Какой тут успех! Вот основные причины, по которым та или иная работа не была начата:

- страх перед продолжительностью работы;
- страх перед возможной неудачей;
- страх перед своей некомпетентностью;
- работа недостаточно привлекательна и скучна;
- результаты работы не принесут выгоды;
- я даже понятия не имею, как к ней подступиться;
- работа пробуждает во мне неприятные чувства;
- я не имею пока нужной информации;
- я заранее убежден в ее бесполезности;
- у меня есть и более важные дела.

Среди американских менеджеров существует правило: выполни сначала все важные дела, а потом — неотложные.

Какая разница между “важными” и “неотложными” делами? За “неотложным” всегда стоит некто, кто торопит и подгоняет, кто назначает сроки и может заставить повиноваться. Важное — это то, что имеет для вас значение. Как показывают опросы, важное — это:

- семья;
- здоровье и поддержание спортивной формы;
- хобби;

- общение с друзьями;
- духовное развитие.

В традиционном педагогическом подходе ученик рассматривался как объект формирования, его необходимо было мотивировать, увлекать, заставлять, уповая на родителей и общественность. В этих условиях дилемма: чему отдать предпочтение — важному или неотложному, однозначно решалась в пользу последнего. Ведь “неотложное” программируют сами руководители, они же и проверяют его выполнение.

А что если отдать предпочтение важному для ребенка? В этом случае проявятся его самостоятельность, способность к саморегуляции, ребенок станет виден, раскроется круг его интересов, т.е. пространство, где у него наблюдается несомненный (пусть даже субъективный) успех. Учитель должен коллекционировать эти успехи и создавать условия для их расцвета. Педагог при этом повернется к личности, к человеку. В толпе он наконец увидит человека! Вот почему так важно, чтобы мы занимались важным, а не неотложным.

В воспитании существует еще одна проблема, которую наши эксперты связали с забавными животными.

Остерегайтесь “обезьян”!

Каждый сотрудник, входящий в ваш кабинет, приводит с собой толпу “обезьян” — больших и малых проблем, которые он хочет с вами обсудить. В действительности же он хочет только одного: пересадить “обезьян” со своих плеч на ваши, чтобы вместо него с ними мучились вы. Остерегайтесь этого! Следите за тем, чтобы каждый входящий получил всех своих “обезьян” назад.

В действительности такая педагогическая проблема существует. Очень часто подросток пытается переложить ответственность за свои поступки на плечи взрослых [2; 3]. Важно приучить его брать ответственность за поступки на себя и не перекладывать “обезьян” на других.

И, конечно же, любое управление немислимо без кон-

троля. Вот позиция специалистов-менеджеров по организации контроля.

Что такое контроль? — Это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Контроль как инструмент управления стимулирует производительность и прогресс сотрудников.

Неправильный контроль вызывает страх.

Контролировать надо уметь. Не много надо для того, чтобы вмешаться в чужую работу и вызвать раздражение.

Кто хочет превратить контроль в инструмент мотивации, должен прежде всего контролировать себя и избегать сам грубых ошибок, о которых никогда не следует забывать.

В педагогическом процессе контроль играет также исключительную роль [4]. Во-первых, он нужен учащимся, чтобы видеть собственные успехи и неудачи. Самоконтролю придается большое значение, так как он содействует сознательности, активности, ответственности, критическому подходу к своим знаниям и поведению. Некоторые педагоги предпочитают использовать взаимный контроль учащихся. Во-вторых, в контроле нуждается и сам педагог для оперативного руководства воспитанниками. Сравнивая педагогический процесс с работой слаженного саморегулирующегося механизма, говорят о контроле как об элементе “обратной связи”.

Следует иметь в виду, что контроль зачастую сопряжен со стрессом [4]. Необходимо стремиться к тому, чтобы контролирующие действия учителя не вызывали страх у учеников, их неуверенность, желание скрыть свои незнания. Это требует педагогического такта, партнерства, формирования “ситуации успеха”. В условиях сотрудничества опрос и соответственно оценивание, контроль каждого ученика можно осуществлять на каждом уроке. Важно подчеркнуть, что итоговая оценка урока должна отражать не столько знание второстепенных фактов, сколько умение и

желание ученика творчески освоить материал, связать новые знания с ранее приобретенными, с практикой. В этом случае страх исчезает и ученики с нетерпением тянут руки, желая высказаться, непосредственно на уроке получить оценку своего труда.

Творческая атмосфера на уроке решает и проблему “трудных” — их просто не бывает. Следует отметить, что “трудные” ученики — чаще всего результат несовпадения оценки учителя и самооценки ученика. Точность оценки качества зависит не столько от действительного уровня развития подростка, сколько от уровня его притязаний, отношения к себе в целом. Притязания подростков всегда направлены на то, чтобы быть лучшими среди сверстников, ребята не хотят быть плохими. В условиях творческого освоения материала эти оценки сближаются, и плохих просто не бывает.

Искусство педагога-менеджера заключается в умении организовать диалог в классе на ту или иную тему. Эксперты утверждают, что “многие управляющие испытывают ужас от необходимости обсуждать что-либо с подчиненными. Такие саркастические обозначения обсуждений, как “заутрениа”, “массаж души”, “облучение”, “раздача приказов”, указывают на слабость этого важного направления управленческой деятельности [1]. Чтобы беседа не носила характера “массажа души”, педагог должен передавать личные переживания, ощущения, делиться своим видением проблемы. И, конечно же, обучение — это прежде всего общение. Через свободное общение можно научить и литературе, и математике, и физике, и иностранному языку. В ходе такого контакта ученик понимает, что его личность интересует старшего товарища, он небезразличен учителю. Это и есть важнейший компонент положительной мотивации в обучении и воспитании. С другой стороны, беседа есть элемент обратной связи: учитель “открывает” для себя ученика, тот становится ему более понятным.

А теперь представим себе учителя, который в общении ориентирован в основном на себя, а не на собеседника. Вот впечатление от такого “педагога”:

- он не организовывает свои мысли перед тем, как их высказать, говорит спонтанно, надеясь, а точнее, требуя, чтобы другие поспевали за ним;

- употребляет формулировки, сокращения, специальные термины, которые должны представить его в качестве знатока и эксперта, но могут быть совершенно непонятны для собеседника;

- выражает свои мысли неточно из-за небрежности или из-за того, что хочет таким образом замаскировать свою неуверенность;

- говорит длинно и старается слишком много выразить в одном высказывании. Слушатель к концу фразы уже не помнит, что было в ее начале. Каждая следующая информация “забывает” предыдущую;

- стремится затронуть побольше проблем в одной фразе, его многочисленные идеи воспринимаются не в полном объеме;

- увлекается монологами, не замечая, реагирует слушатель или нет. Реакции нет, поскольку слушатель уже потерял нить разговора и интерес к нему. Возникает перегрузка, мозг вообще не воспринимает новую информацию или воспринимает самые важные и приятные сигналы. В этом случае эксперты предлагают такой совет.

Тот, кто хочет насытить слушателей массой сведений, должен знать, что человек живет не за счет того, что он ест, а за счет того, что он переваривает. Он запоминает только то, что успевает понять и переработать.

Любая беседа должна заканчиваться выражением благодарности собеседников друг другу. Урок или внеклассное мероприятие не исключение. Они будут выглядеть цельными, законченными, приятными, если учитель в конце не только подведет итог или похвалит лучших учеников, но и поблагодарит класс за плодотворную, творческую работу.

1. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов / Сокр. пер. с нем.— М., 1990. — 335 с.
2. *Баярд Роберт Т., Баярд Джын.* Як спраўляцца з праблемамі падлеткаў / Пер. з англ. Л.С.Марціновіч, Н.А.Мясніковай. — Мн., 1990. — 160 с.
3. Хрестоматія по історыі замежнай педагогікі: Учеб. пособие для студ. пед. ін-тов. — М., 1981. — С. 280.
4. *Амонашвили Ш.А.* Личностно-гуманная основа педагогического процесса. — Мн., 1990. — 560 с.



И.Е.Метлицкий, старший преподаватель кафедры психолого-культурологического обеспечения Академии МВД Республики Беларусь

МЕХАНИЗМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ КАК ОСОБАЯ ФОРМА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ РЕАКЦИЙ ПОДРОСТКОВ ИЗ ЧИСЛА “ГРУППЫ СОЦИАЛЬНОГО РИСКА”

Постановка проблемы психологической защиты принадлежит З.Фрейду, и первоначальная ее разработка связана с изучением метаморфозы либидозных влечений и генезиса невротических симптомов. Согласно Фрейду, защитные механизмы врожденны, запускаются в экстремальных ситуациях и выполняют функцию “снятия” внутреннего конфликта [3; 4]. Как отмечает З.Фрейд, “эго” представляет собой не столько врожденную, сколько развивающуюся в ходе жизни ребенка структуру. В этих условиях процесс развития “эго” заключается в приобретении им все более совершенных способов защиты от внешних и внутренних конфликтов [2]. Современный психоана-