

УДК 377.113

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ПО ФОРМИРОВАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

Е. А. Колесниченко, Д. В. Хлебоказова

Канд. пед. наук, доцент; магистрант УО МГПУ им. И. П. Шамякина, г. Мозырь, РБ

E-mail: kolesnichenko.74@mail.ru; diana.xlebokazova@mail.ru

Аннотация: в статье анализируются особенности управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения по формированию благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе, раскрываются подходы и механизмы конструктивного взаимодействия руководителя образовательного учреждения с сотрудниками.

Ключевые слова: управленческая деятельность в образовании, педагогический коллектив, социально-психологический климат, мотивация профессиональной деятельности.

**ACTIVITY OF THE HEAD OF EDUCATIONAL INSTITUTION ON FORMATION OF
FAVORABLE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN PEDAGOGICAL
COLLECTIVE**

E. A. Kolesnichenko, D. V. Klebakazanova

Cand.ped. sciences, associate professor; undergraduate UO MSPU. I. P. Shamyakin,

Mozyr, Belarus

Abstract: the article analyzes the features of the managerial activity of the head of an educational institution to create a favorable socio-psychological climate in the teaching staff, reveals approaches and mechanisms for constructive interaction between the head of an educational institution and employees.

Keywords: managerial activity in education, teaching staff, socio-psychological climate, motivation of professional activity.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в образовательном учреждении имеет большое значение. Общеизвестно, что микроклимат в педагогическом коллективе сказывается на психологическом состоянии учителей, что, в свою очередь, влияет на их работоспособность и эмоциональное состояние. Важным компонентом при формировании социально-психологического климата в педагогическом коллективе являются взаимоотношения руководителя образовательного

учреждения с педагогами [1, с. 71]. Руководителю следует быть справедливым, тактичным, вежливым, внимательным по отношению к своим подчиненным. Также современному менеджеру образования важно знать и учитывать индивидуальные и личностные особенности своих подчиненных, их психологические типы, специфику поведения. Учитывая то, что коллектив в образовательном учреждении преимущественно состоит из женщин, он в большей степени подвержен возникновению межличностных конфликтов, что, в свою очередь, ведет к ухудшению эффективности образовательного процесса. Поэтому руководителю образовательного учреждения также необходимо уметь выявлять причины профессиональных и межличностных конфликтов, возникающих в трудовом коллективе, и уметь их улаживать.

Особенностью работы педагога является необходимость постоянного объективного анализа собственной деятельности. Для того, чтобы педагоги испытывали удовлетворенность от своей профессиональной деятельности, директору учреждения образования важно обеспечить эффективное социально-психологическое сопровождение работы своих сотрудников. Важно учитывать, что для большинства педагогических работников профессиональная деятельность становится основным способом самовыражения, самореализации и индикатором успешности в жизни.

В ходе проведенного исследования нами было выявлено, что для поддержания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе, руководителю образовательного учреждения необходимо:

1. Поддерживать со всеми подчиненными равные, внимательные и доверительные взаимоотношения. Руководителю необходимо лично знать всех своих сотрудников, поддерживать с ними доброжелательные взаимоотношения и систематически отслеживать настроение, возникающее в педагогическом коллективе. Равнодушие, нередко проявляемое администрацией школы к работе педагогов, отсутствие взаимопонимания, неготовность создавать комфортный социально-психологический климат становятся катализатором негативных процессов, следствием которых может явиться социальная и профессиональная апатия педагогов. Беря на себя ответственность за решение многих вопросов, влияющих на полноценную и качественную работу учреждения образования и школьного коллектива, директор должен обращать внимание и на эмоциональное состояние своих коллег. Лишь высокий уровень удовлетворенности педагогов своей профессиональной деятельностью является качественным показателем и главным условием эффективной организации образовательного процесса. Создавая для педагогов здоровую, комфортную психологическую среду, поощряя их труд, формируя высокий уровень их самооценки, выстраивая доверительные отношения между преподавательским составом, родителями, учащимися и руководством школы, директор должен стремиться избегать часто встречающейся ситуации, когда педагоги из-за грубого и бестактного отношения со стороны администрации школы испытывают постоянный страх и неуверенность.

В своей управленческой деятельности директор учреждения образования должен реализовать следующие психологические задачи. Во-первых, необходимо предлагать педагогическому коллективу работу, вовлекающую учителей в постоянное общение друг с другом. Во-вторых, в педагогическом коллективе должен приветствоваться командный дух. В-третьих, не стоит разрушать сформировавшиеся внутри коллектива группы, если это не наносит вреда общей командной работе. При этом важно исключить деструктивную практику конфликтования педагогов друг с другом. В-четвертых, руководитель школы должен создавать условия для повышения профессиональной активности педагогов, в том числе поощряя социальную активность педагогического коллектива за пределами школы.

Для того, чтобы грамотно выстраивать управленческую работу с персоналом, директору следует придерживаться следующих принципов:

- каждый член коллектива нуждается в самоуважении, которое достигается за счет его постоянного профессионального роста;
- необходимо поддерживать авторитет педагога, положительно оценивать его деятельность, заслуги и статус, не допуская чувства профессиональной неуверенности и неудовлетворенности собой и работой;

– педагог нуждается в мотивации достижений или успехе, что достигается лишь овладением новыми педагогическими технологиями, поддержкой творческой инициативы, новаторских идей, высокой оценкой его деятельности со стороны руководства школы.

2. Мотивировать педагогов. Руководителю необходимо поощрять своих сотрудников, оценивать их вклад в трудовую деятельность, выражать похвалу и благодарность. Поощрение вызывает у сотрудников удовлетворенность собой, своими успехами и своим трудом. Рейтинг общеобразовательного учреждения складывается из оценки качества работы педагогического коллектива и из участия педагогов и учащихся в олимпиадах, конференциях, конкурсах. Для того, чтобы закрепить мотивацию педагогов в стремлении к успеху, директор общеобразовательного учреждения должен постоянно подчеркивать важность работы педагога, заинтересованность в нем учебного учреждения, демонстрировать учителям их востребованность и поддержку со стороны руководства школы. Также необходимо за достижения и продуктивность работы поощрять педагогов материально, например, выдавать премии.

3. Привлекать педагогов к совместной деятельности. Работая с педагогами школы, директор должен уметь разделять педагогов-новаторов, находящихся в постоянном профессиональном поиске и не боящихся возникающих трудностей и неудач, готовых сразу же откликнуться на любую инициативу, идущую от руководства школы, и педагогов, которые из-за страха допустить ошибку или опасений потерпеть неудачу не принимают участия в творческих делах коллектива. Для того, чтобы привлечь вторую группу педагогов к коллективной работе, руководителю важно учитывать психологические особенности личности, связанные со страхом неудачи, и на первых этапах работы предлагать выполнение задач с низким уровнем риска, принимая во внимание индивидуальные качества каждого педагога. На этапе выполнения поручений и по его завершении руководитель образовательного учреждения должен создавать необходимую для последующих этапов работы атмосферу доверия и терпимости к досадным ошибкам и промахам.

4. Реализовывать демократический стиль управления. Негативным фактором, способным повлиять на социально-психологический климат в педагогическом коллективе, является агрессивный стиль руководства. Нередко реакция дирекции школы на совершенное педагогом непредумышленное нарушение трудовой дисциплины может выражаться в форме брани, крика, всплеска негативных эмоций. Данное поведение неприемлемо для современного демократического, грамотного и квалифицированного стиля управления педагогическим коллективом. Подобное поведение менеджера образования может быть наглядным примером отсутствия грамотной управленческой культуры общения и неспособности выбрать эффективный принцип работы с коллегами, в котором вместо конструктивного диалога главную роль выполняют враждебные замечания, оскорбления, унижительные высказывания, грубое подчеркивание недоработок педагога на фоне полного или частичного замалчивания педагогических заслуг и профессиональных достижений.

Директора школ, избравшие данную линию поведения, зачастую относятся к коллегам пренебрежительно, позволяют себе повышать голос при разговоре с подчиненными, специально растягивают слова, намеренно используют в беседе длительные паузы, употребляют глаголы повелительного наклонения и допускают насмешливо-ироничный тон. Деструктивным результатом такого психолого-управленческого стиля руководства становится формирование у большинства педагогов устойчивого мнения о личностной направленности вспышек агрессии директора, что не может не сказаться отрицательным образом на общем социально-психологическом климате в коллективе и на качестве его работы. Используя метод агрессии по отношению к педагогам, директор рискует сформировать у сотрудников ответную агрессивную реакцию. Скрытые обиды и пережитые унижения приводят к нервным срывам, заболеваниям центральной нервной системы, к снижению качества профессиональной деятельности, трудовой дисциплины.

5. Уметь улаживать конфликтные ситуации, предвидеть их, а также переводить деструктивный конфликт в продуктивный диалог. В конфликтных ситуациях руководитель учреждения образования, как правило, должен выступать в роли третьей стороны, которая пытается восстановить психологический баланс в коллективе. Директор общеобразовательного учреждения, в первую очередь, должен выступать в роли тонкого, внимательного психолога и по своей должности, и по тем функциональным обязанностям, которые на него возлагаются. Он должен быть сдержанным, спокойно реагировать на произошедшую ситуацию, при необходимости с юмором выходить из создавшегося положения. Если ситуация имеет тенденцию к нарастанию агрессивности, вовремя переключать конфликтующие стороны на отвлеченные темы, по возможности максимально сглаживая возникающие разногласия между педагогами. Люди в отношениях друг с другом используют зеркальную модель поведения, поэтому если руководитель груб с подчиненными, незамедлительно последует ответная реакция. Если же руководитель проявляется выдержку и толерантность, то постепенно конфликт сойдет на нет.

6. Системно и последовательно проводить мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Под сплоченностью коллектива понимаются особенности межличностных отношений в коллективе, единство мотивов, целей и ценностных ориентаций в совместной деятельности. Дружеские отношения во время работы и взаимопомощь формируют благоприятный социально-психологический климат. Коллективная сплоченность является важным условием эффективности и действенности коллективной работы. К мероприятиям, помогающим сплотить коллектив, можно отнести различные тренинги, направленные на создание эффективных коммуникаций внутри коллектива. После проведения тренингов, направленных на сплочение педагогического коллектива, у педагогов улучшится качество взаимодействия между собой, увеличится их работоспособность, педагоги смогут лучше узнать друг друга, сформируется умение работать в команде. Благодаря этому, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

7. Объективно, без предвзятости и субъективных оценок относиться к подчиненным. Руководитель всегда должен помнить, что он является личным примером для своего коллектива. Следует быть объективным и справедливым в общении с людьми, избегать предубеждений, поддерживать хорошие взаимоотношения со всеми сотрудниками. Также не следует переносить свои симпатии, антипатии и обиды на деловые отношения. Следует быть терпимым по отношению к подчиненным.

Из всего вышесказанного следует, что руководитель образовательного учреждения несет персональную ответственность за формирование социально-психологического климата в педагогическом коллективе. Успешен тот руководитель, который способен обеспечить благоприятные условия работы для членов своего коллектива. В случае обнаружения каких-либо негативных факторов, способных повлиять на социально-психологический климат и качественную работу педагогического коллектива, директор учреждения образования должен найти пути решения проблемы. Самым простым и действенным психологическим приемом восстановления благоприятной рабочей обстановки является способность директора и администрации образовательного учреждения выражать своим подчиненным одобрение и поддержку, оценивая их работу. Понимая, какие эмоциональные и физические перегрузки ложатся на плечи современных педагогов, директор учреждения образования должен уметь подчеркивать заслуги всего педагогического коллектива и каждого его члена в отдельности.

Таким образом, следует указать, что, если руководитель учреждения образования стремится быть не только официальным руководителем, но одновременно и его неформальным лидером, он должен решать важнейшую группу задач, связанных с созданием благоприятного психологического климата в коллективе, а именно:

- точно знать способности, интересы, особенности всех своих сотрудников;
- способствовать психологической защищенности педагогов;

– считать одной из важнейших задач разработку и реализацию социально-экономической защиты сотрудников, при этом выдвигать во главу угла документально-правовое обеспечение в рамках морального и материального стимулирования для снижения субъективизма в этом вопросе;

– руководитель должен знать реальные заслуги не по слухам, а вследствие хорошо продуманной системы обратной связи;

– руководитель должен научиться делегировать подчиненным не только обязанности и ответственность, но и права в рамках поставленной задачи;

– очень важно показать подчиненным степень важности выполняемой ими работы;

– необходимо постоянно создавать условия профессиональной квалификации сотрудников;

– дабы избежать дергания по мелочам, руководитель должен продумать систему управленческих требований;

– проверка работы педагогов, как правило, усиливает тревожность, приводит к недовольству и нарастанию конфликтности, поэтому руководитель должен подходить к внутреннему контролю с позиций управления успехом.

Таким образом, формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе будет обеспечено посредством организации последовательного и целенаправленного управленческого и психолого-педагогического воздействия, направленного на формирование у педагогов таких личностных свойств и качеств, которые способствовали бы построению конструктивных взаимоотношений между ними.

Список использованных источников

1. Ермолович, М. М. Менеджмент системы образования : курс лекций / М. М. Ермолович. – Минск : БГУ, 2012. – 100 с.