

М.А. Гончаров

## О психологическом климате в педагогическом коллективе и о возможностях руководителя на него повлиять



*В статье делается попытка раскрыть проблему формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе. Анализируются позиции и поступки руководителя образовательного учреждения. Предлагаются методы оптимизации психологического климата в профессионально-педагогических коллективах.*

Создание благоприятного психологического климата в коллективе во многом зависит от самого руководителя: степени его профессиональной и социально-психологической подготовки, умения видеть взаимосвязи и взаимодействия между людьми в коллективе, способности создавать условия для делового взаимодействия, тесного, активного общения в его рамках. Руководителю должно быть присуще и еще одно существенное качество — гражданская ответственность за судьбу школы. Он должен уметь прогнозировать, знать, куда и как вести коллектив, то есть иметь желаемую модель школы примерно на ближайшие десять лет и развернутую программу действий при наличии всесторонней психолого-педагогической подготовки. Важное значение в данном случае имеет и умение директора школы создать внутреннюю коллективную мотивацию, благодаря чему общая цель становится для каждого лично значимой. Директор должен не столько учить учителей-предметников, сколько быть организатором творческой атмосферы, которая уже сама по себе стимулирует педагогов к самосовершенствованию, поскольку уровень притязаний повышается под влиянием успеха. Руководитель призван быть посредником между педагогической наукой и практикой. От него зависит не только пропаганда, внедрение научных знаний в практическую работу, но и такая организация педагогического коллектива, при которой объединяющим началом является творческий замысел, идея, ведь мастерство коллектива — это педагогические идеи.

Задачи руководителя образовательного учреждения должны состоять в том, чтобы:

- пресекать конфликты бытовые, житейские, не носящие творческий характер, но не избегать творческих конфликтов, используя их для совершенствования учебно-воспитательной деятельности коллектива,
- правильно сочетать права и обязанности членов коллектива, а не призывать к согласию,
- обеспечивать сотрудничество учителей, так как коллективное управление делами школы повышает общую ответственность

*Гончаров Михаил Анатольевич — кандидат педагогических наук, доцент общеуниверситетской кафедры педагогики МПГУ. Автор ряда статей и учебных пособий, посвященных проблемам менеджмента в сфере образования. За учебное пособие «Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования» стал лауреатом Всероссийского конкурса на лучшую научную книгу 2010 года, проводимого Фондом развития отечественного образования среди преподавателей высших учебных заведений и научных сотрудников научно-исследовательских учреждений РФ.*



за ее работу, развивает творческое отношение к труду, создает благоприятный климат, способствует эффективности педагогического труда.

От руководителя в определенной степени зависит и качественный состав педагогического коллектива, что немаловажно для оптимизации социально-психологического климата в нем. Закрепление в школе талантливых учителей — важнейший источник творчества, педагогического поиска. Позиция педагогического коллектива во многом определяет позицию отдельного педагога: чем больше в состав педагогического коллектива входит ярких творческих индивидуальностей, тем больше вероятность получения положительных конечных результатов и благоприятного социально-психологического климата.

Уровень психологического климата коллектива определяется и его сплоченностью, единством действий. Только коллектив воспитателей, объединенный общим мнением, убеждением, помощью друг другу, свободный от индивидуальной и личной погони за любовью воспитанников, и может воспитывать детей.

Психолого-педагогическое образование учителей без сформированной потребности к саморегуляции поведения не дает основания считать педагогические коллективы сплоченными и управляемыми. Это тем более важно, что коллектив педагогов школы, как правило, в основном женский, а отсюда следует и повышенная эмоциональная возбудимость, и легкая внушаемость, и динамичное заражение настроением друг друга.

Для учителя общение не просто вид жизнедеятельности, но и вид профессиональной педагогической деятельности. А потому умение педагога общаться оказывает большое влияние на формирование психологического климата в коллективе. Выделяют три главные причины низкой культуры общения учителей:

- 1) учитель не придает особой роли общению в учебно-воспитательном прогрессе и не утруждает себя тщательной организацией общения;
- 2) учитель действует в педагогических ситуациях практически вслепую, не применяя психологических знаний о человеке;
- 3) далеко не каждый учитель озабочен повышением своей общечеловеческой культуры как фундамента специальной, профессиональной культуры.

Педагогическое общение заключается в организации взаимоотношений с помощью коммуникативных средств. Структура коммуникативных способностей учителей отражает специфику их профессиональной деятельности, в которой имеются выраженные различия в связи с характером предметной деятельности. По данным исследований, стержневым, ведущим интегративным свойством в структуре коммуникативных способностей учителей является коммуникативная совместимость, в то время как стержневым свойством структуры представителей других профессий является контактность. Однако в структуре коммуникативных и личностных свойств учителей усилены и

акцентированы свойства, обеспечивающие успешность их профессиональной деятельности. Особенно следует подчеркнуть роль факторов социальной чувствительности, удовлетворенности отношениями, коммуникативной совместимости и так называемого «фасадного поведения», демонстративности, последняя является составным компонентом артистичности поведения.

К сожалению, как свидетельствуют исследования, руководители большинства школ оказываются не в состоянии создать ту творческую атмосферу, тот психологический климат в педагогическом коллективе, который бы способствовал профессиональному росту каждого учителя школы. Отсюда и неудовлетворенность учителей взаимодействием с администрацией. Выделяют следующие основные причины этой неудовлетворенности:

- доминирование установок руководителей школ на восприятие учителей как объектов управления, а не как активных субъектов совместной деятельности;
- видение руководителями школ ситуации взаимодействия только со своей позиции и принятие, исходя из этого, единоличного решения;
- преобладание у руководителей школ монологического типа общения;
- отсутствие у руководителей школ открытости и гибкости в процессе взаимодействия с подчиненными;
- требования руководителей школ к подчиненным выполнять поручения в соответствии с установленными инструкциями;
- избегание руководителями обратной связи на межличностном уровне;
- преобладание отрицательной обратной связи в управленческом взаимодействии.

Кроме того, выявлена зависимость между степенью удовлетворенности учителей взаимодействием с руководителями школ и оценкой ими психологического климата в школе. Установлена значимая связь между оценкой учителями психологического климата в школе, уровнем их способности к самоуправлению и позицией руководителя школы во взаимодействии с педагогами. Выявленные зависимости свидетельствуют о том, что состояние климата в школе в определенной степени обусловлено созданием соответствующих условий посредством организации руководителем школы взаимодействия с учителями. Следовательно, не только учителя, но и руководители должны обладать определенным набором качеств, необходимых для формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе.

Наиболее желаемый тип директора школы — «самопрограммируемый», ибо сам обладающий хорошо развитыми поисково-творческими качествами, такой руководитель вольно или невольно сплавивает вокруг себя подобных педагогов. Директор «самопрограммируемый» активно внедряет в жизнь педагогическо-

го коллектива и в свою собственную деятельность научно обоснованные методы и приемы, а потому результаты достигаются им с наименьшими затратами сил и энергии.

Однако в практике гораздо чаще встречаются руководители иного типа: «исполнительные» (добросовестные) и «самоуверенные». Директора «исполнительные» нередко добиваются в работе своего коллектива неплохих результатов, но даются они с большим трудом, с огромными затратами физических и моральных сил самого руководителя. Такие руководители редко идут на эксперименты в педагогической, организаторской деятельности, предпочитая им четкое выполнение предписаний и инструкций. Когда же инструкции вступают в противоречие с жизнью, возникают подчас конфликтные ситуации между коллективом и администрацией. Директора такого типа часто не поддерживают учителей-мастеров в их творческих начинаниях, новаторских идеях, считая, что проверкой всех новых идей должна заниматься наука, а не школа. Такие руководители отдают предпочтение учителям исполнительным.

«Самоуверенные» директора, высоко оценивая свои педагогические и организаторские способности, часто идут на риск. Педагогический коллектив буквально лихорадит: следование то одним, то другим новым идеям. У педагогического коллектива нет единства цели. За поиском универсальных методик «самоуверенные» директора забывают о главном в своей работе — о детях. Несмотря на подобные негативные стороны своей деятельности, такие руководители могут «преподнести себя», показать с самой лучшей стороны.

Следует заметить, что «непритязательные» директора встречаются очень редко, ибо удержаться в должности директора при чрезвычайно низких деловых показателях сложно. «Учителя поневоле» не становятся директорами вообще.

Таким образом, от того, какого типа руководитель стоит во главе педагогического коллектива, во многом зависит психологический климат в коллективе. Совершенствуя же свои профессиональные умения, руководитель побуждает к тому же и членов своего коллектива. Кроме того, руководитель должен уметь сознательно создавать условия (педагогические, психологические, организационные) для формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе.

Влияние на педагогов оказывают не только взаимоотношения с обучаемыми, но и отношения с администрацией, коллегами, а также негативные элементы собственно профессионально-педагогической деятельности. Совершенно понятно, что психическая напряженность, возникающая в педагогическом коллективе, есть следствие таких доминирующих социальных факторов, как стиль управления, характер взаимоотношений и т. д. и в целом уровень психологического климата в нем.

Российский психолог Ю.Н. Емельянов предлагает классификацию активных групповых методов. В ней три основных блока:

- дискуссионные методы;
- игровые методы (дидактические и творческие методы, в том числе деловые — управленческие игры), ролевые игры (поведенческое научение, игровая психотерапия, психодраматическое научение, психодраматическая коррекция), контригра (трансактный метод осознания коммуникативного поведения);
- сенситивный тренинг (тренировка межличностной чувствительности и восприятия себя как психофизического единства).

Рассмотрим методы оптимизации психологического климата в профессионально-педагогических коллективах подробнее, начиная с групповых методов.

Наиболее общим по своим дидактическим возможностям (среди активных методов) является используемый нами метод дискуссии. Он позволяет выявить возникшие разногласия и может способствовать выработке правильного понимания вопроса, побуждая участников самих искать аргументы «за» и «против» той или иной трактовки. Метод дискуссии весьма эффективно использовался нами в работе и с руководителями учреждений образования, и с педагогическими коллективами. На рассмотрение выносились проблемы взаимоотношений в педагогических коллективах, стиля руководства, влияния нравственно-психологического климата в коллективе на мастерство педагогов и т. д. С темой и целями дискуссии участники знакомились заранее, поэтому, как правило, приходили уже с твердо выработанными мнениями (не всегда правильными). Обмен мнениями в ходе дискуссии позволял либо прийти к единому решению, либо определить несколько оптимальных вариантов решения этой проблемы.

Как показывает практика, эффективным является и такой активный метод обучения, как обсуждение проблемных ситуаций. Используя данный метод, мы учитывали и его достоинства, и недостатки. Преимущества метода:

- тренирует участников не столько в выборе решений, сколько в способах и методах анализа, который является фактическим преддверием принятого решения;
- учит лаконично выражать свои мысли и прислушиваться к мнению других,
- помогает приобретать и отрабатывать навыки системного подхода к решению производственной задачи и организации процесса коллективного решения и участия в этом процессе;
- требует активного участия слушателей, что обеспечивает лучшее запоминание;
- позволяет непосредственно знакомиться с переловым опытом;
- служит развитию определенного подхода к решению возникающих проблем, учит переносу теоре-



тических знаний на практику, способствует интеграции полученных знаний;

- обладает высокой эффективностью, обеспечивая развитие творческого мышления.

Однако метод обсуждения проблемных ситуаций имеет и недостатки:

- условность некоторых ситуаций, так как ни одна конкретная ситуация не исчерпывает всей информации, встречающейся в действительности;
- обучение происходит медленно, иногда затруднительно определить, как успешно обучается слушатель, насколько он продвинулся вперед в приобретении знаний;
- аудитория должна быть достаточно подготовленной предыдущими лекциями, практическими занятиями и жизненным опытом.

В системе активных методов нами использовался метод деловых игр. В процессе функционирования деловой игры реализуются следующие принципы: активности, динамичности, занимательности, исполнения роли, результативности, коллективности, моделирования, проблемности, самостоятельности и системности, соревнования.

Деловая игра дает участникам следующие возможности:

- принимая имитирующие решения, производя имитирующие действия, участник имеет возможность найти правильную линию поведения;
- участник может выбрать оптимальное решение стоящих перед ним проблем;
- атмосфера игры ставит участника перед необходимостью максимально мобилизовать внутренние возможности.

При организации педагогического труда необходимо применять научно обоснованные методы повышения работоспособности и эмоциональной устойчивости людей. Под работоспособностью человека понимают его способность формировать и поддерживать рабочее состояние своего организма. В плане психологии работоспособность является сложным иерархическим образованием, состоящим из многих уровней разного порядка. Верхний мотивационный уровень связан с основной целью деятельности и такими важными ее компонентами, как принятие решений, интересы и т. д. Второй уровень можно назвать психофизиологическим, он зависит от психологического, но вместе с тем лимитирует его. Существуют и более низкие уровни, которые также воспринимают воздействие высших уровней.

Работоспособность не является постоянной величиной на протяжении рабочего дня. В ее динамике выделяются три фазы: в начале рабочего дня происходит перестройка организма от предрабочего состояния к рабочему, работоспособность постепенно повышается (фаза вработываемости), затем следует фаза устойчивой работоспособности, которая наиболее высока и относительно постоянна во времени; в конце рабо-

чего дня наступает утомление, работоспособность начинает уменьшаться. Поэтому во время рабочего дня (у учителей — в перерыв между сменами, у воспитателей — во время дневного сна детей) проводился тренинг релаксации для желающих педагогов.

Целесообразность использования аутогенной тренировки в плане произвольного влияния на некоторые сомато-вегетативные процессы, происходящие в организме, получила глубокое теоретическое обоснование. Исследования показывают, что в тех случаях, когда интероцептивная информация не может быть осознана человеком непосредственно, она все же доходит до уровня его сознания в форме отчетливых переживаний колебания общего фона эмоциональной сферы, изменений настроения, чувства телесного комфорта или дискомфорта и т. д. Процесс же обратной афферентации может быть в определенной мере осмысленно изменен при помощи волевых, сознательных и вполне тренируемых усилий. Эти усилия могут оказывать существенное влияние на функциональное состояние и деятельность органов и систем индивида.

Но одних этих упражнений недостаточно. В любом профессионально-педагогическом коллективе складываются такие формы общения педагогов, которые основаны на осознании, понимании необходимости подчинения своей деятельности, поведения, своего характера, отношения к окружающим моральным нормам — законам и традициям коллектива. В зависимости от того, как понимаются и реализуются требования долга, взаимопомощи, взаимоуважения и т. д. каждым членом коллектива, и складывается нравственно-психологический климат в коллективе.

Однако нельзя забывать и о том, что личность педагога не остается неизменной, она меняется под влиянием развивающихся в коллективе норм, отношений и многих других факторов. При этом каждый педагог — активная сила, способная оказывать решающее влияние на коллектив. Каким будет это влияние, зависит от условий, созданных в педагогическом коллективе, и от самой личности. Если личность включена в систему определенных отношений, ей трудно действовать по-другому, и она должна вести себя соответственно этой морали или неизбежно вступать в конфликт со своим окружением.

Конечно, в этих случаях имеет значение, насколько самостоятельна или, наоборот, конформна личность. В процессе конфликтов с людьми каждый человек устанавливает для себя, часто даже вполне осознанно, какой стиль поведения и образ мыслей одобряется другими, значимыми для него людьми, а какой порицается. Но в какой степени знание о нормах поведения превратится во внутреннюю потребность следовать этим нормам — это уже зависит от того, насколько существенно для человека одобрение со стороны его окружения. Следовательно, от того, каковы субъективно значимые люди, насколько велик их духовный потенциал, прямо зависит, какой след они

оставят во внутреннем мире личности и насколько он будет глубок.

От этого зависит и саморегуляция поведения педагога, которая осуществляется на основании и в соответствии с определенными требованиями, правилами, образцами. Говоря о регуляции, мы, как правило, имеем в виду регуляторную функцию психики (или личности) по отношению к деятельности. В этом качестве она отлична и определенным образом связана с отражательной функцией. Саморегуляция — это принцип связи различных функций психического, причем более широкий, чем отдельные конкретные механизмы этой связи. Этот принцип относится не просто к какому-либо одному уровню, скажем, сенсомоторному или сознательному, а основан на централизации регуляции субъектом. Согласованная система саморегуляции обеспечивает умножение энергии личности, порождает встречную активность, формирует мотивацию, направленную на повышение сложности деятельности; рассогласование ее приводит к разрушению, распаду деятельности, при котором цель не поддерживается волей или мотивацией и т. д.

С саморегуляцией тесно связан процесс самовоспитания. Самовоспитание предполагает систематическую деятельность личности, направленную на развитие определенных высоконравственных качеств, выработку в себе способности к самооценке, саморегулированию, приобретению необходимых навыков и привычек. Стремление к моральному самосовершенствованию сопровождается:

- состоянием моральной неудовлетворенности, постоянного недовольства собой;
- способностью сопротивляться искушениям, проявлять моральную стойкость.

Одним из методов коррекции психологического климата в педагогических коллективах является их

участие в научно-методической работе. Межличностное взаимодействие в ней позволяет формировать у педагогов способность не только копировать, но и творчески преобразовывать свою педагогическую деятельность.

Результатом научно-методической работы и в то же время эффективным методом оптимизации психологического климата в коллективе является участие педагогов в фестивалях и конкурсах педагогических проектов и программ. Наши исследования показывают, что участие в фестивалях сплачивает коллектив, поднимает настроение и желание работать лучше и творчески, расширяет связи педагогического коллектива и педагогов в отдельности.

В наше сложное время очень важна информационная поддержка педагогических коллективов, распространение их передового опыта. Все это в целом влияет на взаимоотношения в коллективе, социально-психологический климат в нем.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Аболин Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека. — Казань: Изд-во Казан. ун-та, 1987. — 261 с.
2. Аникеева Н.П. Учителю о психологическом климате в коллективе. — Каунас: Швиеса, 1988. — 95 с.
3. Грехнев В.С. Культура педагогического общения: Кн. для учителя. — М.: Просвещение, 1990. — 142 с.
4. Емельянов Ю.Н. Активные методы социально-психологической подготовки руководителей и специалистов: Учеб. пособие. — Л.: ИПКСП, 1984. — 97 с.
5. Левитан К.М. Основы педагогической деонтологии: Учеб. пособие для высш. шк. — М.: Наука, 1994. — 190 с.