**Использование социально-психологических методов в системе управленческих воздействий на персонал образовательной организации.**

**Автор:** Гурьева Светлана Олеговна, директор МКОУ специальной общеобразовательной школы № 27 открытого типа, город Нижний Новгород.

Управление персоналом организации – одно из наиболее важных и сложных направлений работы руководителя. Управление педагогическим персоналом имеет свою специфику: в числе приоритетных, как правило, используются социально – психологические методы воздействий.

1. Психологическое здоровье учителя. Профилактика эмоционального выгорания.

В русле личностно - ориентированной и личностно-развивающей образовательных парадигм развитие эмоциональной сферы учителя приобретает особую актуальность.

Ни для кого не секрет, что профессия учителя относится к разряду стрессогенных и требует от него больших резервов самообладания и саморегуляции. Психофизическая усталость - первотолчок в развитии патологии души и тела, психосоматических заболеваний; она постепенно переходит в психологическую и телесную депрессию.

Успешная профессиональная деятельность педагогов предъявляет повышенные требования не только к личностным качествам, но и к уровню их психологического здоровья. Здоровый и духовно развитый педагог получает удовлетворение от своей работы, обладает высоким уровнем работоспособности, активности, творчества, стремления к совершенствованию. Однако состояние некоторых педагогов отличается наличием эмоциональной напряженности, которое проявляется в снижении устойчивости психических функций и понижении работоспособности. В отдельных случаях эмоциональная напряженность достигает критических моментов и результатом становится потеря самообладания и самоконтроля. Важно вооружить педагога умениями и навыками саморегуляции эмоционального состояния с целью профилактики и преодоления состояния эмоциональной напряженности (обучение приемам релаксации, специальным физическим и дыхательным упражнениям, самоконтролю эмоционального состояния, нахождению и снятию « мышечных зажимов»). Эмоциональное выгорание - состояние изнеможения, истощения с ощущением собственной бесполезности. Это эмоциональное и умственное, а также физическое истощение из-за продолжительной эмоциональной нагрузки. Эмоциональное выгорание возникает только в профессиональной деятельности, и тем оно отличается от стресса.

Профессия педагога включает в себя факторы, влияющие на эмоциональное выгорание: она предполагает интенсивное общение с людьми в непредсказуемых ситуациях, работа имеет творческий характер: необходимо создавать практически на каждом уроке каждый день нечто новое, соответствующее индивидуальности учителя и отвечающее задачам его общения с другими.

Можно выделить несколько групп факторов возникновения эмоционального выгорания педагога:

*- личностно - индивидуальные* психологические особенности ( мотивация деятельности, эмоциональная устойчивость, необходимость в саморегуляции);

*- ролевые -* работа в условиях распределенной ответственности;

*- организационные*- необходимость выстраивать отношения в коллективе, с администрацией.

Существует несколько уровней проявления эмоционального выгорания:

**-** *физиологический*– проявляется в виде головных болей, болей в пояснице, шейном отделе позвоночника, плечах, горле, животе, общем недомогании, нарушении сна и т.д., возникающих без причин. Если не принять меры, возникает следующий уровень эмоционального выгорания.

*- эмоциональный* – выражается в состоянии напряженности, тревоги, беспокойства, взволнованности, агрессии (депрессии), эмоциональной истощенности, раздражительности.

*- поведенческий уровень.* О его наступлении свидетельствуют: бурные неадекватные реакции, опоздания на работу, стремление уйти пораньше, частые перерывы в работе, стереотипность восприятия учеников, усиление тяги к вредным привычкам.

*- смысловой уровень* - утрата смысла профессиональной деятельности, негативное отношение к себе как к специалисту.

Низкий уровень психологической культуры, недостаточное развитие коммуникативных способностей, навыков саморегуляции приводит к тому, что значительная часть педагогов (в процентном отношении к другим профессиям) страдает болезнями стресса - многочисленными соматическими и нервно- психическими болезнями. Это, в свою очередь, является основной причиной прогрессирующей невротизации школьников, которые значительную часть своей жизни проживают в невротизирующей среде, создаваемых, кроме прочих причин, и учителями

*Профилактика эмоционального выгорания.*

Педагогическая деятельность насыщена различными ситуациями и разнообразными факторами, несущими в себе потенциальную возможность эмоционального реагирования. Причины напряженности педагогической деятельности обусловлены объективными и субъективными факторами.

Объективные условия - загруженность рабочего дня, столкновение с новыми трудными ситуациями, повышенные интеллектуальные нагрузки.

Субъективные факторы - особенности личности, провоцирующие чрезмерную чувствительность к определенным трудностям профессиональной деятельности.

К напряженным ситуациям педагогической деятельности исследователи А.К. Маркова, Л.М. Митина, М.М. Рыбакова относят:

-ситуации взаимодействия учителя с учащимися на уроке (нарушение дисциплины, непредвиденные конфликтные ситуации, игнорирование требований учителя и т.п.);

- ситуации, возникающие во взаимоотношениях с коллегами и администрацией (резкие расхождения во мнениях, перегруженность поручениями, чрезмерный контроль за учебно - воспитательной работой, нововведения в школе).

-ситуации взаимодействия учителей с родителями учащихся (расхождение в оценке ученика учителем и родителями, невнимание со стороны родителей к процессу воспитания детей и т.п.).

Умение быть готовым к напряженным ситуациям педагогической деятельности необходимо формировать, в том числе и путем анализа конфликтных педагогических ситуаций, способствующего моделированию соответствующих форм поведения, приобретению навыков конструктивного разрешения конфликтов. Еще одно важное условие предотвращения профессионального выгорания - создание границы между работой и домом, между профессиональной и частной жизнью. Для психологического благополучия педагогов необходимо ограничивать их работу пределами разумного и не позволять им распространять ее на личную жизнь.

В школе № 27 разработаны и проводятся мероприятия, направленные на профилактику профессионального выгорания.

Таблица 1

Методические мероприятия, направленные на профилактику эмоционального выгорания, проводимые в школе в течение учебного года.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Сроки | Ответственный |
| 1 | 2 | 3 |
| Учитель и проблемы дисциплины | 4 блока занятий-каникулы | Врач -психотерапевт |
| Тренинги «Вы блестящий учитель, у вас прекрасные ученики» | каникулы | Педагог-психолог |
| Занятия по ароматерапии | 1 раз в неделю | Педагог-психолог |
| Музыкотерапия | ежедневно | Учитель музыки |

Продолжение табл. 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Витаминный фитобар | 2 раза в неделю | Социальный педагог |
| Школа наставничества | в течение  уч. года | Зам.директора по УВР |
| Самообразование педагогов, повышение квалификации | в течение  уч. года | Зам.директора по УВР |
| Конкурсы педагогического мастерства | в течение  уч. года | Зам.директора по УВР |
| Культурно-развлекательные мероприятия | в течение  уч. года | Зам.директора по ВР |

Эффективными являются занятия по *музыкотерапии*. Музыка способна создавать особое психоэнергетическое поле, передающее положительную энергетику. Эта энергетика обладает множественностью воздействия: она способна исцелять человека и возвращать к жизни, стимулировать его интеллект, оказывать психологическую помощь. Музыка снижает раздражение, нервное напряжение, активизирует мыслительные процессы, помогает подолгу не уставать. Мелодии, доставляющие человеку удовольствие, создающие приятное настроение, замедляют пульс, снижают артериальное давление, расширяют сосуды. Струнные инструменты наиболее эффективны при болезнях сердца, кларнет улучшает работу кровеносных сосудов, флейта оказывает положительное воздействие на легкие и бронхи, труба эффективна при радикулитах и невритах, духовная музыка восстанавливает душевное равновесие, дарит чувство покоя. Школьным психологом совместно с учителем мировой художественной культуры подобран репертуар для занятий по музыкотерапии (Таблица 2).

Таблица 2

Репертуар произведений для сеансов музыкальной терапии, проводимых в школе.

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление действия музыки** | **Произведения** |
| 1 | 2 |
| Снятие нервного напряжения | Чайковский П.И. « Времена года»  Дебюсси К. «Лунный свет»;  Шостакович Д. «Романс» из к/ф «Овод»;  Глюк К. «Мелодия» из оперы «Орфей и Эвридика»;  Сен-Санс К. « Лебедь» RELAX |
| Снятие головной боли и мигрени | Огинский М. « Полонез»;  Мендельсон Ф. « Весенняя песня»;  Дворжак А. «Юмореска» |
| Лечебная музыка. Антистресс. | Блаво Р. RELAX |
| Болеутоляющая, противовоспалительная музыка | Блаво Р. RELAX |
| Повышение общего тонуса | Чайковский П.И. Вальсы;  Моцарт В. «Маленькая ночная серенада»;  Бизе Ж. Увертюра к опере «Кармен» |
| Профилактика вредных привычек | Блаво Р. RELAX |
| Улучшение пищеварения | Чайковский П.И. « Вальс цветов»;  Лист Ф. Фортепианные концерты |

Продолжение табл. 2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Лечебная музыка, стимулирующая творческое мышление | Скрябин А. , Шопен Ф. Фортепианная музыка;  Прокофьев С.С. Симфоническая и фортепианная музыка |
| Синдром хронической усталости | Блаво Р. Медиативная симфония. RELAX |
| Снятие депрессивного состояния | Шуберт Ф. Песня « Аве Мария»;  Моцарт В. « Рондо в турецком стиле»  Бизе Ж. Хабанера из оперы « Кармен»  Верди Дж. Марш из оперы « Аида» |
| Расслабление, успокоение | Римский- Корсаков Н. Песня индийского гостя из оперы « Садко»;  Григ Э. « Утро» из музыки к драме  « Пер Гюнт» |

Опыт работы показал, что при прослушивании произведений, рекомендованных специалистами школы, достигается ожидаемый эффект.

2. Повышение уровня педагогической компетентности, творческого потенциала и профессионального сознания педагога.

Напряженные факторы педагогической деятельности в меньшей степени оказывают негативное влияние, если педагогом приобретены необходимые профессиональные умения и навыки, а также при должном уровне развития профессионально значимых качеств личности.

Одним из важных условий эффективности профессиональной деятельности, способствующей благоприятному эмоциональному состоянию, которое включает в себя систему отношений личности к профессии, систему представлений о сущности педагогической профессии и требованиях, предъявляемых к личности педагога, систему представлений о своем профессиональном «Я».

Высокий уровень развития самосознания предполагает самосознание собственного профессионального «Я», умение анализировать свое поведение и поступки, оценивать их со стороны, обнаруживать собственные недостатки и стремиться к самосовершенствованию. Развитие осознанной потребности в самоанализе, саморазвитии и самосовершенствовании личности является одним из условий формирования эмоциональной устойчивости педагога.

От того, насколько готов учитель, воспитатель, специалист образовательного учреждения к работе в условиях опытно-экспериментальной работы, зависит качество работы образовательного учреждения. Для продуктивной работы педагог должен обладать рядом профессионально важных качеств:

-высоким уровнем профессионально-этической, коммуникативной, рефлексивной культуры;

-способностью к формированию и развитию личностных креативных качеств;

- знаниями формирования и функционирования психических процессов, состояний и свойств личности, процессов обучения и воспитания;

-знаниями основ проектирования и моделирования здоровьесберегающих технологий;

-методической культурой, навыками и умениями прогнозирования результатов собственной деятельности;

-способностью к выработке индивидуального стиля педагогической деятельности.

Таким образом, система повышения квалификации педагогов рассматривается как один из мощных факторов развития образовательного учреждения. В школе № 27 применяется методика оценки педагогической компетентности, разработанная представителями Американской ассоциации гуманистической психологии апробированная и адаптированная в ряде общеобразовательных школ.

Методика направлена на выявление индивидуального уровня проявления учителем на уроке педагогических компетентностей (способностей). Она может применяться как для оценки уровня владения учителем педагогическими компетентностями на момент обследования, так и для выявления динамики этого уровня во времени. Изменение показателей (индикаторов), анализируемых данной методикой, дает либо прирост значений, либо уменьшение значений показателей.

Важнейшим аспектом при реализации учебно-воспитательного процесса является постоянное пополнение багажа знаний учителя: по своему предмету, методике преподавания, педагогике и возрастной психологии. Необходимы также высокие компетенции в области передовых педагогических технологий, нормативных законодательных актов. Школьная научно-методическая служба разработала систему мероприятий для формирования и контроля за педагогической компетентностью учителей (Таблица 3).

Таблица 3

Основные направления деятельности научно-методической службы школы, направленные на повышение педагогических компетенций учителя.

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Цель |
| 1 | 2 |
| Изучение информационных потребностей педагогических кадров | Эффективное формирование информационного массива и баз данных содержательного и справочного характера |
| Сбор, обработка, классификация, хранение педагогической информации | Своевременное предоставление нужной информации |

Продолжение табл. 3

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Формирование каталогов научных статей, книг, сборников по проблеме опытно-экспериментальной работы | Использование в работе |
| Определение содержания и контроль работы школы педагогического мастерства | Передача передового педагогического опыта |
| Учеба педагогических кадров | Восполнение недостающих теоретических и практических знаний |
| Диагностика профессиональных потребностей педагогических кадров | Соответствие современным требованиям ФГОС, СанПин и пр. |
| Ознакомление педагогов с новыми программами, учебными материалами, педагогическими технологиями | Повышение успеваемости и качества обученности |

Представленная система позволяет руководству эффективно контролировать, а педагогам рационально использовать свои профессиональные компетенции.

Педагогический труд не творческим не бывает, и быть не может, ибо

неповторимы дети, обстоятельства, личность самого учителя, и любое педагогическое решение должно исходить из этих всегда нестандартных факторов. Если же действия человека, работающего с детьми, не учитывают этих особенностей, то его труд лежит уже за гранью того, что называется словом «педагогический». Таким образом, педагогическая деятельность – это проявление постоянного разностороннего творчества.

Творчество – это все, что нас окружает. Прежде всего, это процесс и результат творческой деятельности: культура, искусство, знание, труд, красота. Творческий учитель – это тот, кто открывает, умудряет, и ободряет.

С позиции философии *творчество –* деятельность людей, преобразующая природный и социальный мир в соответствии с целями и потребностями человека на основе объективных законов реальной действительности.

В психолого-педагогической науке различают как психологию, так и педагогику творчества. Под психологией творчества понимается область знаний, изучающая созидание человеком нового, оригинального, полезного в различных сферах деятельности. В центре внимания ученых- психологов находятся вопросы о структуре творчества, о путях, ведущих к открытию нового, о познавательной роли интуиции, воображения, предвидения и т.д. *Педагогика творчества* – наука о педагогической системе двух взаимосвязанных видов человеческой деятельности: педагогики воспитания и самовоспитания личности в различных видах деятельности и общения.

Цель педагогики творчества – формирование творческой личности, для которой характерна устойчивая, высокого уровня направленность на творчество, творческий стиль в одном или нескольких видах деятельности.

В работах теоретиков и практиков педагогики творчество рассматривается и как процесс, и как результат деятельности педагога и его воспитанников. Педагогическое творчество имеет ту особенность, что содержанием его является творение человека, который всегда неповторим, уникален.

*Главными признаками творчества являются:*

-Создание нового или существенное усовершенствование известного;

-Оригинальность, неповторимость продукта деятельности, ее результатов;

-Взаимосвязь творчества и самотворчества, самосозидание, то есть творческий человек постоянно работает над собой, над созданием нового. Следовательно, творческая деятельность- это процесс создания новой информации или продукции с высокими показателями их количества и качества с наименьшей затратой времени и сил.

3. Самоменеджмент- как искусство успешного управления собой. Научная организация труда.

Профессиональная успешность и благополучие зависит от объективных условий, позитивного мышления и от типа установки на успех.Успешным можно назвать человека, который умеет управлять другими и собой. То есть владеет искусством *самоменеджмента,* рациональной организацией труда. Владение этой ключевой компетентностью может обеспечить человеку здоровое существование, так как предполагает его личное участие в своей жизнедеятельности.

Управление представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

Самоменеджмент, а более правильно самоуправление – самостоятельность и личное управление самим собой. Эффективное самоуправление связано как с человеческой природой, так и организацией, социальным управлением.

Роль, место в структуре, масштабы участия, ресурсоёмкость отношений и т.д. каждой сущности определяется самоменеджментом, временно обеспечиваются и контролируются.

Мировой опыт в реализации самоменеджмента включает несколько обязательных принципов :

1.Потребность во взаимных решениях, подготовленных квалифицированными лояльными кадрами, так как многие из них в настоящее время занимаются лишь “критиканством”.

2. Гибкость в решениях, необходимая для компенсации потерь в одном, с приобретениями в другом.

3. Темпы до полной реализации программы.

4. Нельзя идти в слишком быстром темпе.

5. Последовательность + доверие масс = экономическая уверенность.

6. Доведение до сведения масс о причинах возникновения проблем, их ущербность, свои изменения, издержки и т.д.

7. Собранность.

8. Создание таких структур, которые расширяют выбор и стимулы, улучшают созидательность общего блага.

Работа по самоуправлению в школе № 27 выстраивается, опираясь на данные принципы. В Уставе образовательного учреждения закреплены критерии функционирования органов школьного самоуправления - педагогического совета, попечительского совета, ученического совета. Данные структуры самостоятельно разработали и реализуют программы (планы) своей деятельности.

Качественно изменить деятельность сотрудников можно не только с помощью управленческих решений. При принятии решения об использовании того или иного метода социально-психологического воздействия, можно проверить правильность своего выбора, опираясь на 15 основных критериев активизации деятельности работников:

1. Любые действия должны быть осмысленными.

2. Большинство людей испытывает радость от работы.

3. Каждый на своём рабочем месте хочет показать, на что он способен.

4. Каждый стремится выразить себя в труде.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, её организацию.

6. Людям нравится ощущать свою значимость.

7. Каждый человек стремится к успеху.

8. Успех без признания приводит к разочарованию.

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, её оценивают, какова её реальная значимость.

10. Сотрудникам не нравится, чтобы решения об изменениях в работе и на рабочих местах, даже если эти решения позитивны, принимались без их ведома, без учёта их знаний и опыта.

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда.

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен.

13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания.

14. Сотрудники резко реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их ещё больше нагружают.

15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом?

Зачастую случается, что работа с тем или иным сотрудником не приносит ожидаемого результата, так как не уделено должное внимание одному (нескольким) приведенным критериям. Чаще всего в практике нашей школы сотрудники бывают недовольны решениями, которые приняты без их участия, или считают, что их труд недостаточно замечен и оценен.

Для обеспечения сложных, скоординированных, эффективных действий нужны компетентные, высокоорганизованные, настойчивые и смелые руководители, менеджеры. Они должны мыслить глобально, действовать, ориентируясь на международные стандарты.

Для обеспечения эффективной работы менеджер должен уметь использовать различные инструменты влияния на исполнителей. Это методы личного общения и косвенные.

Прямые методы, используемые при личном общении:

1. Использование власти, основанной на обязанности. Влияет на поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей. Этот метод быстр, не требует затрат, однако, если просьба заходит за пределы зоны, то она не действует и, если она заходит слишком далеко, её могут посчитать незаконной.

Примером могут служить проведение мероприятий, не связанных с педагогической деятельностью: ремонт класса, благоустройство пришкольной территории и др. Руководителю необходимо применить различные социально - психологические методы воздействия на персонал, чтобы добиться желаемого. В нашей школе чаще всего нужный эффект дает метод вовлечения, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса.

2. Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости. Этот метод влияет на широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым, но предрасполагает к ответственному удару, метод очень рискован.

В своей работе мы используем принуждение только как крайнюю форму морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника необходимо заставить, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Чаще эта форма воздействия применяется к техническому персоналу школы, если неправильные действия, либо бездействие может привести к ущербу, гибели имущества, несчастным случаям.

3. Использование убеждения. У этого метода широкий диапазон отношений и видов поведения. Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления, не требует власти или расходования ограниченных ресурсов. Метод может требовать много времени, нужен хороший слушатель.

Данный метод в разных коллективах срабатывает по-разному. В нашей школе основная часть сотрудников имеют на любую ситуацию свое четкое ясно выраженное мнение. Убеждение, если оно дополнительно не подкреплено моральными стимулами или вышестоящей компетенцией, работает крайне редко. Примером может служить попытка руководства школы убедить профсоюзный комитет, ходатайствовавший о внесении изменений в Коллективный договор, (связанных с дополнительными выплатами по случаю юбилеев сотрудников), о невозможности удовлетворить ходатайство в связи с отсутствием финансирования на данный вид выплат. Назревающий конфликт удалось погасить лишь после вмешательства специалистов районной централизованной бухгалтерии и компетентного разъяснения ситуации.

4. Сочетание различных методов – зависит от точности сочетаний. Может быть более двойственным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода, но этот метод требует более дорогостоящий подход, чем какой-либо один метод.

В работе школы чаще используются сочетания психологических и социальных методов (например, убеждение и мотивация).

Косвенные методы:

1. Манипулирование окружением человека, используя один или несколько прямых методов. Имеет широкий диапазон отношений и видов поведения. Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы, но также может потребовать много времени, сложен для использования, рискованный, если часто используется.

В своей работе управленческий состав школы старается не применять данный метод. В большинстве случаев методами, используемыми при личном общении, достигается поставленная цель.

2. Изменение сил, которые воздействуют на отдельную личность, - правил формальной и неформальной организаций, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации. Имеет широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе, имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект, может иметь сильное воздействие, но часто требует проявления значительной власти для достижения целей.

Руководитель должен уметь так организовать свой труд, чтобы его эффективность была максимальной при минимальной затрате физических и умственных сил. Чтобы добиться этого, руководителю стоит постоянно анализировать свои действия, а именно:

-как он распределил работу по управлению между собой и заместителями;

-как слушает, говорит, умеет ли вдохновлять людей;

-как организовано его рабочее место, включая информационное обеспечение;

-как улучшить стиль и методы работы.

Успешное управление собой испытывает влияние многих факторов, в том числе и уровня использования научных данных, определяющих организацию управленческого труда. Под научной организацией управленческого труда (НОТ) понимается проектирование, внедрение и непрерывное совершенствование всего процесса управления (другими и собой = персональный менеджмент).

Исторические факты, практический опыт внедрения НОТ помогают понять и корректно применять накопленные методы и способы управления собственной деятельностью и деятельностью других для достижения оптимальных результатов при экономии физических и моральных ресурсов личности.

В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд направлений (элементов). Основные из них: разделение и кооперация труда; нормирование труда; организация и обслуживание рабочих мест; аттестацию и рационализацию рабочих мест; подбор персонала и его развитие; улучшение условий труда; формирование системы охраны и безопасности труда; эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха; укрепление дисциплины труда; вознаграждение за труд - его оплата. Необходимость в самоуправлении возникает чаще всего при организации труда в педагогической деятельности, когда педагог сталкивается с необычной, трудноразрешимой для него проблемой, которая не имеет однозначного решения; находится в состоянии повышенного эмоционального и физического напряжения; находится в состоянии оценивания со стороны детей, коллег. В таком случае, для контроля управления познавательными процессами, своим поведением, эмоциями и действиями создаются временные психокоррекционные группы (Таблица 5).

Таблица 4

Обзор работы психокоррекционных групп в школе.

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа** | **Цель, содержание работы** |
| Группа социально-психологического тренинга | Помощь педагогу в самопознании; выработка индивидуального стиля; обучение правильному поведению в ситуациях межличностного общения |
| Группа встреч | Помощь начинающим педагогам эффективного использования имеющегося потенциала |
| Гештальт-группа | Индивидуальная работа руководителя с педагогом с целью повышения эффективности взаимодействия этого учителя с детьми |
| Группа психодрамы | Ролевая игра с элементами жизненных ситуаций с целью обучения педагогов использованию полученного опыта |
| Группа телесной терапии | Управление своим телом с целью эмоционального высвобождения и эффективных изменений в самочувствии |
| Группа тренинга умений | Обучение внешним формам поведения с целью выработки профессиональных коммуникативных умений начинающих педагогов |

Зная себя, свои потребности и способы их удовлетворения, педагог более эффективно, рационально распределяет свои силы в течение каждого дня и учебного года в целом. В зависимости от направления работы руководители групп могут быть из числа педагогов (учителя – стажисты), администрации школы (директор, заместители директора), специалисты (врач - психотерапевт, педагог - психолог). Группы формируются добровольно, без принуждения. Планирование работы групп осуществляется, как правило, в рамках планирования педагогами работы по самообразованию. Эффективность применения данного социально-психологического метода отслеживается в ежегодном анализе результатов учебно-воспитательной работы школы.

4.Управление изменением организационной культуры образовательного учреждения.

Корпоративная культура является фактором, влияющим на процветание, эффективное развитие или гибель организации. Руководитель, управляя корпоративной культурой, определяет будущее своей организации.

Обобщая определения Д. Ньюстрома, К. Дэвиса, Х. Шварца, Т.Ю. Базарова, можно сказать, что организационная культура - это набор ценностей, норм, убеждений и допущений, принятый большей частью трудового коллектива, формирующий уникальную, единую для сотрудников данной организации психологию, которая задает общие рамки поведения.

Самая большая трудность осуществления любых изменений в организации состоит в том, что люди не любят, не хотят, сопротивляются им. Для того чтобы изменить существующий профиль корпоративной культуры на предпочтительный, рекомендуется технология, состоящая из шести шагов.

*Первый шаг «Осознание и принятие группой лидеров необходимости перемен».*

Лидеров необходимо информировать о том, что организационное развитие (как научно-практическое направление) возникло в США уже в 1950-60 г. В социально-экономической жизни общества происходят быстрые и значимые изменения, и необходимость организационного развития очевидна. Даже если в школе процессы обучения, воспитания, профессионального совершенствования педагогов, взаимодействия с родителями отлажены и позволяют достигать высоких результатов, требования внешней среды (нормативно-правовые и экономические основы деятельности) меняются так быстро, что несоответствие новым условиям может оказаться критичным для успешного функционирования ( или даже выживания) образовательного учреждения.

Выделяют три основных направления, обеспечивающих организационное развитие учреждения:

- оптимизация структуры (в том числе численности) организации;

- совершенствование всех процессов (в том числе управление качеством);

- управление организационной культурой.

Результатом первого шага должна стать готовность лидеров к переменам и осознание ими того, что управление корпоративной культурой является наиболее эффективным средством осуществления организационного развития ОУ.

Этот шаг в нашей школе, как правило, не требует особых усилий руководства и проходится довольно легко, так как не осталось уже педагогов, сомневающихся в неизбежности и необходимости глобальных перемен в организации жизнедеятельности образовательного учреждения.

*Второй шаг «Формирование готовности лидеров к инновационной деятельности».*

Шаг второй преодолеть много сложнее. Учитывая специфику школы, не любая инновация может быть принятой и эффективной. Возникает двойная сложность: разобраться в инновационном методе и адаптировать его в работе со специфичным контингентом учащихся (подростками с девиантным поведением).

*Третий шаг «Знакомство группы лидеров с элементами и структурой организационной культуры».*

Анализируя опыт работы с педагогическим коллективом школы, можно отметить, что не все педагоги хотят быть причастными к общей организационной культуре. Часть из них предпочитает оставаться в тени и жить по принципу « моя хата с краю…». Однако, основная часть педагогов стремятся акцентировать внимание на специфичности школы, гордятся сформированными (не без их участия) особенностями и традициями и готовы к их развитию.

Для того, чтобы управлять организационной культурой, надо знать ее структуру и отдельные элементы. Существуют три взаимосвязанных и взаимообусловленных уровня организационной культуры.

Поверхностный уровень - включает все, что можно увидеть, услышать и почувствовать: внешнее оформление помещений, дресс-код, манера общения, символы, ритуалы, традиции, история организации, принятые стандарты деятельности.

Уровень провозглашаемых ценностей – включает в себя вербализованные нормы и правила поведения.

Уровень базовых представлений- глубинный уровень организационной культуры, словесно не представленные убеждения, нормы, правила. Новичку, пришедшему в организацию, потребуется время, чтобы узнать эти правила.

*Четвертый шаг «Выбор группой лидеров конкретных элементов культуры, которые будут изменены (или введены как новые).*

Принятые в результате обсуждения принципы являются мощным регулятором поведения сотрудников. Они могут быть клановыми, иеархическими или адхократическими. Принцип « Школа - наш общий дом»- клановый, он будет ориентировать педагогов и учеников на приоритет интересов школы, взаимное уважение и поддержку, благоприятные межличностные отношения внутри школы. Принцип « Главная ценность – наши ученики»- рыночный, он подчеркивает приоритет интересов учеников как « клиентов» учреждения. Принципы « В нашей школе - новейшие программы и педагогические технологии» и «Мы - новаторы»- адхократические, они будут ориентировать педагогов на участие в инновационной деятельности, ставить приоритеты экспериментирования и поиска. Принцип «Дела в порядке»- иерархический - он акцентирует необходимость выполнения правил и регламентов во всей документации.

Результатом четвертого шага должен стать выбор 3-4 элементов организационной культуры для изменения их в течение 3-4 месяцев.

*Пятый шаг « Планирование группой лидеров конкретных действий».*

*Шестой шаг «Осуществление плана и анализ результативности действий».*

Результативность и эффективность проводимых преобразований ежегодно оценивается и анализируется руководством школы по конкретным достижениям работы педагогического коллектива.

Подводя итоги, можно отметить, что управление организационной культурой дает руководителю ОУ мощный нематериальный ресурс повышения результативности деятельности школы, позволяет сделать ее более конкурентноспособной и привлекательной для родителей, знающих, что развитая организационная культура - признак перспективной школы.

Процесс формирования организационной культуры представляет собой комплексный процесс, который должен выполняться в определенной последовательности во взаимосвязи с тремя аспектами системного подхода с учетом влияния внешней среды. Состав, содержание и последовательность работ данного процесса представлена в виде блок-схемы (Рис. 1)

Цель организационной культуры

Критерии достижения цели

Анализ факторов внешней и внутренней среды

Оценка уровня существующей Определение типа существующей

организационной культуры организационной культуры

Определение функций – задач организационной культуры

Выбор направлений изменений в организационной

культуре и факторах, ее определяющих

Разработка программы мероприятий по

формированию организационной культуры

Элементное построение Организационное построение

Реализация программы

Контроль

Рис. 1 Формирование организационной культуры в школе.

Данная блок-схема динамична, и позволяет изменять, развивать организационную культуру в процессе ее существования, обеспечивает в полной мере самоорганизацию социально-экономической системы: из схемы видно, что для осуществления процесса формирования и развития организационной культуры не требуется существенной поддержки извне, весь процесс может быть осуществлен за счет внутренних ресурсов.

Важно, что при работе по изменению организационной культуры в школе № 27 используется системный подход: изменяющиеся факторы внешней среды влекут за собой постановку новых целей, планируются изменения в организационной культуре и, соответственно, разрабатывается дополнительная программа мероприятий по реализации запланированного.

Организационная культура выполняет две основные функции:

• *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

• *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

• *Поведенческие стереотипы: общий* язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

• *Групповые нормы:* свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

• *Провозглашаемые ценности:* артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).

• *Философия организации:* наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

• *Правила игры:* правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

• *Организационный климат:* чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

• *Существующий практический опыт:* методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

*Формирование организационной культуры* — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся  в данной организации корпоративную культуру.

Социальное признание и удовлетворение от работы в той или иной мере могут окупить душевные затраты и препятствовать эмоциональному выгоранию.

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала. Методические мероприятия, направленные на управление изменением организационной культуры в школе № 27 представлены в таблице (Таблица 5).

Таблица 5

Методические мероприятия, направленные на управление изменением организационной культуры в школе.

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Методы осуществления |
| Четкое определение полномочий и должностных обязанностей сотрудников | Закрепление полномочий в локальных актах школы: Уставе и Должностных обязанностях сотрудников |
| Контроль исполнения полномочий и должностных обязанностей | Контрольно - инспекционная деятельность руководства школы |
| Повышение социальной активности школы в образовательном сообществе | Инновационная деятельность, социальное проектирование |
| Мониторинг достижения поставленных целей | Контрольно - инспекционная деятельность руководства школы |
| Формирование устойчивого позитивного отношения к школе | Дни открытых дверей, отражение итогов деятельности на сайте школы, в СМИ |
| Развитие навыков внутригруппового взаимодействия | Создание психокоррекционных групп, общешкольные творческие мероприятия |
| Поддержка педагогов, творчески работающих в инновационном режиме. | Моральное и материальное стимулирование |
| Создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе | Участие коллектива в разработке и реализации перспективных планов развития школы; прозрачность финансовой деятельности руководства школы; совместные мероприятия |

Таким образом, удовлетворению социально- психологических потребностей в признании, самоутверждении, самовыражении служат: обобщение опыта педагога, смотр педагогических достижений, успешное положение учителя в школе, система поощрений (премирование, объявление благодарности, предоставление отгулов, обобщение опыта данного педагога). Используемые в работе школы социально - психологические методы, обеспечивают эффективность достижения поставленных целей деятельности учреждения, ее миссии, позволяют персоналу работать с большой самоотдачей с наименьшими психологическими затратами.

5. Источники и литература.

1. Национальная образовательная инициатива "Наша новая школа" (Утверждена Приказом - 271 Президента РФ Д.А. Медведева 04702.2010).
2. Ананьев Б. Г.. Избранные труды по психологии. В двух томах. Том 1Серия: Российские психологи: Петербургская научная школа. Издательство: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2007.
3. Ангеловски К. Учителя и инновации: Книга для учителя: Пер. с македон. - М., 1991.
4. Ахияров К.Ш. Методология и методы педагогических исследований // Учитель Башкирии. -1991. - № 10.-с.9
5. Барвинская Е.М. Музыка и здоровье// Музыка в школе. 2008. №1.-с.17
6. Батаршев А.В.Темперамент и характер. Психологическая диагностика.Владивосток. «Владос-Пресс».2000.
7. Блаво Р. Большая исцеляющая книга.- С-Петербург., 2009г.
8. Егоршин А. П. [Мотивация трудовой деятельности. М.,1999](http://clck.yandex.ru/redir/AiuY0DBWFJ4ePaEse6rgeAjgs2pI3DW99KUdgowt9XsltfjMh8My-8EokLxcMXwCywtbvS9iyvLrCLp57VrJ7_geYrJuZ8F-BPmn0QexICYoxGhpS8FhSEUZS4YL0vY1ArVqcVVWVARyMLfnK62rfezW8CIvPRHP?data=UlNrNmk5WktYejR0eWJFYk1LdmtxakxmN1BrTGhJc3NXalZaMUk1OFZMaDRvUGFBRkFKQldmQlpUQ2xlenVpZzg2dHVnSXJVYmJJb1oteUhQZUtUamNBUHppN1FLcm9VWE9nLXhyamRxWHZ6Y1ZZQVRqT3lRWTVvRERWRWZ6VDZlZ2pna1NLckZnUkpFVFltTWc1UUowX1IzTS1oNGxTYkpFNWdNZUpmajU1YllqanRZSkI2ekE5Q3YyMmJZT3BNV2ZNSmNKWEtrZm8&b64e=2&sign=c37394b3f4e183d0d65963004eaca92a&keyno=8&l10n=ru&mc=0&i=4) **г.**
9. Козлова Г.Н., Дмитриченко Г.Ю. Вы блестящий учитель, у вас прекрасные ученики! – М.,2007.
10. Колесников Л.Ф. Резервы эффективности педагогического труда. - Новосибирск, 1985.
11. Майборода С.Б. Использование музыкотерапии в работе с подростками с девиантным поведением//Воспитание школьников. 2011.№ 5.-с.12-14.
12. Маслач К., Пайнс Э. Энергия эмоций в общении. Практикум по социальной психологии.- С-П., 2004.
13. Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. - М., 1998.
14. Никишина И.В. Диагностическая и методическая работа в образовательных учреждениях. - Волгоград., 2007.
15. Родионов В.А., Ступницкая М.А. Взаимодействие психолога и педагога в учебном процессе. Методические рекомендации. – Ярославль, 2002
16. Рындак В.Г. Ориентация учителя на саморазвитие в системе повышения квалификации // Психолого-педагогические проблемы повышения квалификации работников образования. - Межвузовский сборник научных трудов. - М., 1993. - С. 107-121.142.
17. Терентьев В.К.Междоусобицы в организациях. – М., 2009.