

отношений с другими членами коллектива. В практике управления ими некоторые руководители прибегают к объективной и критичной оценке их деятельности с тем, чтобы сформировать у них критическое отношение к себе и восстановлению отношений между ними и хотя бы некоторыми членами коллектива.

Естественно, данный тип отношений (также как и первый) отражается в общении членов коллектива и вместе с этим общение может влиять на отношения - разрушая или укрепляя их. Словом, общение наряду с отношениями есть реальность, которую необходимо учитывать при управлении коллективом. В структуре общения выделяют несколько сторон.

Коммуникативная сторона - обмен информацией, в крайнем случае, между двумя людьми в коллективе. Однако это лишь внешняя оболочка обмена информацией. Внутренне сообщение какой-либо информации человеку обусловлено изменением его позиции по отношению к другому человеку или мероприятию. При этом сообщение информации с целью изменить отношения между тем, кому сообщается, и тем, о ком говорится, обусловлено внутренними (неосознаваемыми) психологическими установками сообщаемого человека, причем последний избирает для передачи сведений того члена коллектива, который (по мнению сообщаемого) более расположен к восприятию такой информации, в том числе слухов, сплетен. Информация распространяется. Руководителю необходимо критически относиться к такой информации, особенно если она передается с оговоркой «это между нами», ибо данная информация может заключать в себе попытку

сообщающего ее повлиять на отношения между руководителем и подчиненным (о ком сообщается).

Вторая сторона общения - активное взаимодействие его участников. Если в первом случае члены коллектива, встретившись и сообщив один другому информацию, разошлись, не заботясь о ее дальнейшей судьбе и правильности подачи ее содержания, то в данном случае общение предполагает организацию сотрудничества между его участниками. В этом случае подход руководителя к организации сотрудничества между людьми должен быть весьма тонким и придерживаться важного условия: общение поддерживается объективной взаимозависимостью его участников - если поведение одного способствует достижению целей, поставленных вторым, то последний сотрудничает с первым (верен и обратный случай). Если такой взаимозависимости нет или деятельность одного затрудняет достижение целей вторым, то отношения между ними, как правило, разрушаются и возникают конфликты.

Третья сторона общения - перцептивная. Речь идет о восприятии человека человеком в ходе осуществляемой деятельности. В процессе такого рода восприятия формируется образ другого человека на основании его физических характеристик (особенностей лица, одежды, роста, здоровья), поведения (миимики, пантомимики, речи) и установления взаимосвязи между ними и его психологическими свойствами как личности.

Межличностные отношения и общение представляют собой сложные процессы. И те особенности и закономерности, открытые в этих областях, следует учитывать руководителям при управлении коллективом.

УДК 159.9.072:371.113

*В. И. Кадомцев*

### ИССЛЕДОВАНИЕ ТИПА ОРИЕНТАЦИИ И ПРОФИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Проблема «принятие решения» стала в последнее время весьма популярной. В ее разработке участвуют представители самых различных профессий: инженеры, физиологи, философы, математики, экономисты, психологи и т. д. Психологическая проблема «принятие решения» нами рассматривается в контексте волевых действий.

Целью нашего исследования явилось выявление типа ориентации и профиля руководителя общеобразовательной школы в процессе принятия управленческого решения. Задачей эксперимента служил анализ факторов, определяющих процесс принятия управленческого решения.

Учитывая цель и задачу нашего исследования, мы избрали метод тестирования. Испытуемым (директорам школ) предлагались 20 различных ситуаций и бланки ответов. Читая ситуацию, испытуемый на бланке ответов выбирал тот вариант решения (А, Б, В, Г), который он предпочитал. ЭВМ подсчитывала баллы по каждому типу ориентации:

Д - ориентация на интересы дела; П - на психологический климат и взаимоотношения в коллективе; С - на себя; О - на официальную субординацию. По результатам количественной оценки ЭВМ строила профиль руководителя. Для примера представляем одну из предъявляемых испытуемым ситуаций: «В педагогический коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового метода обучения, пришел новый директор, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?».

Для проведения эксперимента приглашались слушатели ФПК ППРО КемГУ - директора школ городов и районов Кемеровской области в количестве 64 человек.

Эксперимент состоял из двух серий. В первой серии испытуемые должны были решить 20 управленческих задач. Во второй серии с испытуе-

мыми проводилась эвристическая беседа по результатам тестирования. В беседе уточнялся мотив выбора решения. В результате проведенного эксперимента мы получили цифровые данные, позволившие нам построить профиль руководителя (для каждого респондента).

Анализируя профиль и тип руководителя в ходе эвристической беседы со слушателями, мы пришли к выводам: ориентация на официальную субординацию (среднестатистическая) - 2,66 балла обусловлена тем, что руководитель школы в силу специфики своей работы редко соблюдает официальную субординацию (редко звонит вышестоящему руководителю, редко просит о помощи, а принимает решение сам, так как лучше его в данной ситуации никто не сможет разобраться). Следовательно, «ориентация на себя» не случайно самый высокий показатель - 7,29 балла (среднестатистический).

Эксперимент выявил такие особенности: молодые, начинающие руководители имеют высокие показатели в ориентации на «психологический климат», тогда как руководителям с большим опытом работы приходится ориентироваться на «интересы дела» чаще, чем на «психологический климат». Если у директора очень высокие показатели ориента-

ции на «интересы дела» (8,1 баллов), как правило, такой руководитель пользуется авторитарным стилем в управлении учительским коллективом школы. Это выявлено и из беседы. К счастью, в наших опытах таких руководителей оказалось всего 7 процентов.

Исследования показали, что процесс принятия управленческого решения представляет собой действительно сложный психологический процесс. Он обусловлен объективными и субъективными факторами. Эти факторы служат мотивом выбора того или иного решения. Мотив выбора, как показали эвристические беседы со слушателями, опирается на прогнозируемый положительный результат выбора решения. Психологический процесс выбора решения носил волевой и интеллектуальный характер. Это можно объяснить тем, что нашими респондентами были высокоответственные руководители (директора школ), а предъявляемые им ситуации были непосредственно связаны с их профессиональной деятельностью. Волевой акт в процессе принятия решения осуществлялся в типичной динамике субъективных состояний. Это ощущение напряжения, ясное осознание, что надлежит делать, переживание зависимости будущих действий от собственной личности.



**Айкина Наталья Владимировна** – окончила Белорусский государственный университет, прошла переподготовку в Кемеровском государственном университете – преподаватель высшей школы, осуществляет диссертационное исследование по вопросам реструктуризации сельских школ; старший преподаватель кафедры управления образованием КРИПКиПРО.

УДК 37.018.523

*Н. В. Айкина*

#### УПРАВЛЕНИЕ ВОСПИТАТЕЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ ЕЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

В современных социально-экономических условиях *главным является научно-технический, экономический, психологический, педагогический процесс*, а для осуществления нужны хорошо подготовленные кадры, на школу возлагаются особые задачи: подготовка молодых людей в условиях рынка труда.

Условия для воспитания грамотных, мыслящих, культурных кузбассовцев созданы: профессиональные педагоги и стабильная система образования. Создана своя региональная законодательная

база в сфере образования. В 2000 году приняли «Закон об образовании в Кемеровской области».

Результативно прошла компьютеризация сельских школ. Кузбасским региональным институтом повышения квалификации и переподготовки работников образования (КРИПКиПРО) разработана и реализуется программа по обучению компьютерной грамотности участников образовательного процесса в рамках курсов повышения квалификации и дистанционного обучения. Целью данных курсов является формирование ключевых компетенций пользователя ПК. Всего педагогов в образо-