

# ДИРЕКТОР

## ШКОЛЫ, ГИМНАЗИИ, ЛИЦЕЯ

10  
ЛЕТ

№ 7 (127)  
июль 2022  
EDSH.BY

#ЛицоНомера

«ЖИВИТЕ С РАДОСТЬЮ,  
И РАДОСТЬ БУДЕТ ЖИТЬ  
С ВАМИ!»

**Тамара Артёмовна КУНИЦКАЯ,**  
заслуженный деятель культуры  
Республики Беларусь, директор  
государственного учреждения  
образования «Детская  
музыкальная школа  
искусств № 10 имени  
Е. А. Глебова г. Минска»

#Комментарий

- НОВЫЙ КОДЕКС  
ОБ ОБРАЗОВАНИИ:  
НОВАЦИИ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
УО С РОДИТЕЛЯМИ
- ЗАКУПКИ ЗА СЧЕТ  
СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ:  
НОВЫЕ ПРАВИЛА

#ПоВопросамЧитателей

ОПЛАТА ТРУДА В ЛЕТНЕЕ ВРЕМЯ

#Проверки

ГОТОВИМСЯ К ПРОВЕРКЕ,  
ПРОВОДИМОЙ ОРГАНАМИ ФСЗН

## УПРАВЛЯЕМ ЭФФЕКТИВНО

ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ



**Елена ШКЕТИК**, заместитель директора по учебной работе государственного учреждения образования «Средняя школа № 152 г. Минска»

**Что поможет руководителю управлять более эффективно?**

Знание методов убеждения, правил эффективного слушания, умение управлять конфликтами и др.

**Перечислите управленческие приемы.**

Энергетическая пауза, защита от взгляда, давление и др.

**Какие вы можете назвать правила эффективного слушания?**

Перестать говорить, помочь говорящему раскрепоститься, устранить раздражающие моменты и др.

## Методы убеждения

Каждый руководитель должен владеть в совершенстве методами убеждения, представляющими собой основную стадию диалогического общения, в которой проявляются личностные качества руководителя и подчиненных, происходит обмен мнениями, оценка сильных и слабых сторон участников диалога.

Методы убеждения, используемые руководителем:

- фундаментальный: обоснование доводов неоспоримыми фактами и сведениями (цифровой материал, факты, точные даты как веские аргументы);
- извлечение выводов: логическая обоснованность доказательств (построение цепи рассуждений, которая приводит к требуемому результату);
- сравнение: перехват инициативы в диалоге;
- «да, но...»: согласие с коллегами и подчиненными, привнесение собственных идей;
- «куски»: разделение выступления собеседника на части (проверенные факты, спорные моменты, ошибочные моменты и т.д.);
- игнорирование: собеседник приводит неопровержимые доказательства, факты, согласиться с которыми руководителю невыгодно, происходит их игнорирование;
- выявление противоречий: тщательный анализ высказываний собеседника с целью подготовки контраргументации (оборонительный метод);
- видимая поддержка: после того как собеседник произнес свои аргументы, руководитель в своем выступлении не опровергает доводы собеседника, а приводит новые доказательства в пользу его точки зрения (видимость поддержки);
- опрос: постановка заранее продуманных вопросов по теме разговора (батарея вопросов способна заставить собеседника противоречить самому себе);
- бумеранг: использование приемов собеседника против него самого.

## Правила эффективного слушания

Помимо техники аргументирования руководителю рекомендуется использовать правила эффективного слушания.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 важных правил эффективного слушания.

**1. Перестаньте говорить.** Невозможно слушать, разговаривая.

**2. Помогите говорящему раскрепоститься.** Создайте у человека ощущение свободы.

**3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать.** Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, не изучайте инструктивно-методические материалы, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

**4. Устраните раздражающие моменты.** Не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.

**5. Сопереживайте говорящему.** Постарайтесь встать в положение говорящего.

**6. Будьте терпеливы.** Не прерывайте говорящего, не делайте шагов в направлении двери.

**7. Сдерживайте свой характер.** Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

**8. Не допускайте споров или критики.** Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

**9. Задавайте вопросы.** Это подбадривает говорящего, показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

**10. Перестаньте говорить.** Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора.

Успех управленческих решений зависит от многих факторов. Важно общаться с теми,

от кого можно научиться, независимо от их профессии и занимаемой должности.

Каждый должен знать свои главные достоинства, развивать свои способности. Руководителю важно вовремя и достойно отступить. Иногда нужно правильно отказывать. Важно помнить, что у одних «нет» звучит любезней, чем у других «да». Разумным является знать во всем меру, иметь единомышленников.

## Важные качества личности руководителя

Назовем основные группы качеств личности успешного руководителя учреждения образования.

1. Качества профессиональной и общекультурной компетентности руководителя (образованность, эрудированность, ум, знание искусства руководства, организаторские способности и т.п.).

2. Качества общения руководителя с педагогическими работниками (общительность, вежливость, естественность поведения, обязательность, искренность, тактичность, уравновешенность, скромность, находчивость в общении, чувство юмора и т.п.).

3. Качества позитивного отношения руководителя к учащимся и их родителям (уважение, понимание, забота, доброта, доброжелательность, отзывчивость, внимательность, справедливость, терпимость и т.п.).

4. Качества неспецифических, внешних сторон деятельности (пунктуальность, настойчивость, требовательность, строгость, исполнительность, ответственность, трудолюбие, добросовестность, дисциплинированность и т.п.).

Управление педагогическим коллективом является эффективным в том случае, если ожидания, надежды его сотрудников будут оправдываться, они не будут разочарованы результатами своей деятельности. Руководитель должен быть тонким психологом, разбираться в истинных мотивах, потребностях всех без исключения сотрудников.

## Директору на заметку

Абсолютного удовлетворения потребностей каждого педагогического работника в учреждении достичь практически невозможно, однако руководитель обязан уделять мотивации своих сотрудников постоянное внимание.

Искусство управления наглядно проявляется в умении руководителя стимулировать участие всех педагогических работников в принятии решений, удовлетворять глубокую потребность личности в самовыражении.

## Управление конфликтами

Результативность и конструктивность управления конфликтами зависит от модели поведения человека в конфликтной ситуации. Модель поведения включает в себя такие факторы, как адекватность восприятия конфликта, открытость и честность общения и установка на взаимное доверие и сотрудничество. В любой ситуации важны позитивный настрой, отсутствие реакции на отрицательное эмоциональное воздействие, спокойное обоснование претензий, поиск совместного выхода из сложившейся ситуации, оценивание действий всех ее участников.

Необходимо отметить, что взаимопонимание и способы взаимного влияния при общении во многом зависят от преобладающего стиля мышления и достаточно явно проявляются каждой конфликтующей стороной. Выделяют пять стилей мышления и поведения: синтезатор, идеалист, прагматик, аналитик, реалист. На практике руководитель учреждения образования, столкнувшись с конфликтом, не всегда может отнести его участников к тому или иному типу, обозначенному в научной литературе. Он может ощущать сопротивление, исходящее от конфликтующих сторон, обусловленное их личностными особенностями.

Типы конфликтных личностей:

- демонстративные — стремятся всегда быть в центре внимания, пользоваться успехом,

конфликтуют для того, чтобы таким способом быть на виду;

- ригидные — честолюбивы, обладают завышенной самооценкой, конфликтуют, когда их сложившееся мнение приходит в противоречие с изменяющимися условиями;
- неуправляемые — импульсивны, непредсказуемы, характеризуются низким уровнем самоконтроля;
- сверхточные — скрупулезные добросовестные работники, чрезвычайно чувствительные к внешним оценкам, особенно со стороны руководства, оценивают всех (в первую очередь себя) с позиций завышенных требований, а людей, не отвечающих им (требованиям), жестко критикуют;
- рационалисты — расчетливы, всегда готовы к конфликту ради достижения личных целей;
- безвольные — в силу отсутствия собственных принципов и убеждений подвержены влиянию и манипуляциям.

Представляет интерес и типология трудных в общении людей, согласно которой выделяются:

- паровой каток — бесцеремонный и грубый человек, уверенный, что все должны уступать ему, не считается с мнением других, постоянно вступает в конфликты с окружающими людьми;
- скрытый агрессор — причиняет людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей, скрытых проявлений агрессии;
- тихоня — причины его скрытности, закрытости неизвестны, представляют потенциальную опасность с точки зрения возникновения конфликта;
- разгневанный ребенок — неожиданно вспыскивает, взрывается, поэтому является источником неприятностей.

## Управленческие приемы

Управленческими приемами могут пользоваться все, чья профессия связана с общением. Это набор техник, которые можно применить в любой сфере жизни.

**1. Правильный взгляд.** Нужно смотреть в глаза, но не на поверхность глаза, а будто заглядывая в душу. Получается пронзительный взгляд, который заявляет о вашем решительном настрое. И люди чувствуют это.

**2. Энергетическая пауза.** Вы смотрите в глаза человеку так, как будто собираетесь ответить. Он готовится принять ваш ответ, но вы не отвечаете. Вы продолжаете смотреть на него, но ничего не говорите. Он растерянно отводит взгляд, и тогда вы начинаете говорить о чем-нибудь другом.

**3. Пауза и поощрение.** Иногда люди пытаются требовать что-то, рассчитывая, что вы уступите, опасаясь конфликта. Если вы поддерживаете такой тон или начнете возражать, конфликт состоится. Вместо этого лучше выдержать паузу и дружелюбно продолжать разговор. Чувствуя поддержку, человек перестанет горячиться, начнет говорить спокойнее. Но и после этого не прекращайте молчания, кивайте и поощряйте его говорить дальше. Человек начнет объяснять, потом оправдываться и, наконец, извиняться.

**4. Защита от взгляда.** Конечно, какие-то приемы применяете не только вы и не только сознательно. Бывает, что люди бессознательно чувствуют, как надо поступить, чтобы добиться желаемого. Если вы заметили пристальный взгляд собеседника, он может применять к вам какой-то прием психологического воздействия, неважно, сознательно или нет. Посмотрите ему в глаза, улыбнитесь, давая понять, что вы заметили его взгляд и вам все равно.

**5. Побороть неприязнь.** Жизнь нередко сталкивает нас с неприятными людьми, с которыми мы просто вынуждены общаться и сохранять хорошие отношения. Чтобы поддерживать нормальное общение или получить что-то от этого человека, придется действительно побороть неприязнь к нему. И не просто натянув фальшивую улыбку, а проникнувшись сочувствием и добротой.

**6. Давление.** Многие люди для получения желаемого оказывают давление на своих сотрудников, родственников и друзей. Как это выглядит со стороны: многократное повторение одних и тех же требований (мягкое, жесткое, настойчивое, эмоциональное, ненавязчивое). Человек дает понять, что у вас просто не получится сделать по-другому, он будет стоять на своем до самого конца.

**7. Умение говорить «нет».** Вы должны научиться говорить «нет», это сильно пригодится в борьбе с разного рода манипуляторами. Вы должны научиться говорить именно это слово — «нет». Не «не получится», или «не знаю», или «посмотрим», а именно твердое «нет». Конечно, такой категоричный отказ подойдет не во всех случаях, но в некоторых ситуациях он необходим.

**8. Не объяснять свой отказ.** Это тоже большое умение, которое приобретается с опытом. Если вы отказали кому-то, сказали свое твердое «нет», сумейте обойтись без объяснений, оправданий. При этом нельзя испытывать чувство вины за то, что вы отказываете без объяснений. **Дш**

Приобретайте доступ к видеоматериалам проведенных мероприятий и узнавайте много интересной и полезной информации!

Информация по телефону: +375 (17) 269-86-52 и на сайте EDSH.BY

ООО «Информационное правовое агентство Гревцова». УНП 191261281