

## Методы предъявления требований

**Приказание** – требования действия. При правильном применении этот метод чётко определяет цель и пути её достижения, даёт персоналу установку на достижение определённого результата и способствует организации процесса. Практика показывает, что эффективное приказание должно быть:

- ясным, недвусмысленным;
- инструктивным, предписывающим, что конкретно и как надо сделать;
- позитивным, ориентирующим на успех;
- выполнимым в намеченные сроки данным контингентом сотрудников.

**Запрещение** – требование бездействия. Запреты во внутришкольном управлении необходимы. Так, запрещению подлежат заведомо неэффективные и наносящие вред физическому и психическому здоровью учащихся способы педагогического воздействия и организации образовательного процесса. Однако количество запретов не должно быть слишком велико, они должны касаться лишь важнейших аспектов работы школы.

Хотя в основе обоих методов лежит управленческое требование, приказание и запрещение отличаются не только по направленности требования (надо – нельзя), но и по характеру оказываемого воздействия, связей с другими методами.

В большинстве случаев запрет реализовать легче, чем приказ, поскольку выполнение приказа требует от сотрудника гораздо большей активности. Поэтому безусловное выполнение запретов руководитель обычно склонен рассматривать как нечто само собой разумеющееся, а невыполнение запретов – как вопиющее нарушение. Хорошее, полное выполнение приказаний, как правило, поощряется, а неполное выполнение – не всегда наказывается (могут обнаружиться объективные причины невыполнения и прочие «смягчающие обстоятельства»). Выполнение запретов поощряется достаточно редко, зато невыполнение часто карается. Таким образом, приказание в большей степени связано с поощрением, а запрещение – с наказанием.

Используя метод **навязывания**, руководитель формально не принуждает, но и не допускает иных альтернатив, кроме согласия с ним. Убеждая, он совершенно не обращается к существу инновации, опирается лишь на своё мнение и «подгоняет» под него все другие мнения и ответные реакции персонала (например, молчание истолковывается как согласие, сомнение подчинённого – как признак скромности или того, что у него «дух захватывает» от нарисованных руководителем радужных перспектив и т.п.). В этой ситуации сотрудник не имеет возможности составить собственное мнение о педагогическом новшестве, вследствие чего его внешнее согласие с руководителем не имеет глубоких личных обоснований. Вместе с тем, навязывание создаёт видимость «доброй воли» исполнителя; применив этот метод и добившись согласия педагогов на осуществление инновационной деятельности, школьный менеджер потом может продолжить манипулирование, заявляя: «Я вас не заставлял, мы это вместе

обсудили и пришли к общему мнению». Этичность этого метода сомнительна, однако он широко используется в управленческой практике, в том числе, и в управлении инновационно-педагогической деятельностью.

Метод **эталона** представляет собой предъявление персоналу чётких образцов желаемых результатов деятельности, того, что они могут достичь. Эталон обязательно должен быть наглядным, реально достижимым и обеспеченным методикой определения степени соответствия полученных результатов эталону. Эталоны могут быть негативными («так нельзя!»), однако для побуждения гораздо чаще применяются позитивные эталоны. Эталоны могут служить как реально существующие в школе достижения, так и показатели, сформулированные на основе анализа имеющихся в школе возможностей. Например, в школе могут существовать эталоны хороших результатов успеваемости по различным предметам для классов разных уровней обучаемости, могут сложиться эталоны взаимоотношений в педагогическом коллективе, эталонной может быть признана применяемая некоторым педагогом методика решения определённой педагогической задачи и т. д.

Достоинство эталона состоит в том, что его наглядность и очевидность позволяет избегать принуждения, добиваясь присущей методам принуждения чёткости требований к результату деятельности. Недостаток метода эталона – жёсткая регламентированность желаемых результатов, ограничивающая инициативу персонала: условно говоря, если результат не соответствует эталону, это «плохо». Однако не следует забывать, что однажды заданный эталон может со временем устареть или изначально быть неверно определённым. В частности, результат педагогической деятельности может превзойти эталонные требования; в этом случае менеджер должен принимать решение, либо отвергающее прежний эталон, либо отрицающее достижения сотрудника. Ещё один пример: никто из сотрудников в течение длительного времени не может приблизиться к заданному эталону; эта ситуация требует коррекции эталона и дополнительной мотивации персонала. Таким образом, жёсткость данного метода приводит внутришкольный менеджмент к необходимости периодически пересматривать и корректировать задаваемые персоналу эталоны.

Более гибким методом является **показ перспектив**. Суть этого метода состоит в том, что менеджер раскрывает перед сотрудником личностную и социальную значимость целей деятельности, описывая или показывая, что ожидает школу, учащихся, педагогический коллектив и лично данного педагога в случае, если он поступит определённым образом, выберет некоторую модель поведения, освоит то или иное педагогическое новшество. Гибкость этого метода – несомненное достоинство, если речь идёт о побуждении к творческой деятельности, о стимулировании инициативы педагогов. Однако цель с помощью показа перспектив задаётся не так чётко, как при использовании метода эталона.