

Методы разьяснения ценностей

Демонстрация преимуществ – метод, наиболее сильно центрированный на новшестве. Суть метода состоит в том, что персоналу показываются только позитивные стороны нововведения, то, что явно лучше прежнего. При использовании метода демонстрации преимуществ менеджеру необходимо исходить из того, что, по мнению сотрудников, является преимуществом. Например, временное увеличение рабочей нагрузки при освоении нового и повышение плотности внутришкольного контроля в результате его внедрения персоналом вряд ли будут восприняты с энтузиазмом. Преимущества нового могут быть связаны с повышением эффективности педагогического процесса, с облегчением труда учителей, с возможностями карьерного роста сотрудников, с преодолением актуальной для школы проблемы и т.д. Достоинство метода состоит в том, что он позволяет внушить интерес к новому, показать его важность, не вызывая у персонала существенных возражений. Недостаток метода: умалчиваемые при его применении отрицательные стороны рано или поздно обнаружатся и подчинённые почувствуют себя обманутыми, что негативно скажется на их мотивации.

Метод **сопоставления** основан на рассуждении, сравнении и выявлении специфики новшества. Сравняться могут:

- новое со старым, традиционным для школы;
- объективно существующие плюсы и минусы данного новшества;
- мнения о данном новшестве и т. д.

Выявляться могут:

- общие и отличительные черты, свойства, мнения;
- достоинства и недостатки;
- степень совместимости нового с традиционным;
- место новшества в системе работы школы и пути его реализации и т.д.

Сопоставление широко используется для убеждения в беседе, диалоге, коллективном обсуждении, однако менеджер может включать сопоставление и в монологическую речь, сопровождая её краткими записями и схематичными изображениями. Достоинство метода сопоставления в том, что он позволяет трезво и взвешенно оценить предполагаемое нововведение, вследствие чего формируемые им убеждения более устойчивы. Однако убеждающее воздействие этого метода не столь прямолинейно, как при демонстрации преимуществ, поэтому его эффективность в большей степени зависит от менеджера.

Пример как метод убеждения, формирования ценностного отношения применяется в различных сферах человеческой деятельности. Приведение примеров позволяет добиваться лучшего понимания сотрудниками сущности и значимости нового, разьяснить его детали, переключая внимание на разные аспекты новшества. Примеры могут быть разными:

- позитивными (примеры успеха, достигнутого вследствие нововведений, личной инициативы, творческого подхода к выполняемой работе и т. д.);

- негативными (примеры неудач, постигших людей из-за неприятия ими нового, из-за нежелания вникать в суть выполняемого дела и т. д.);
- образными (притчи, анекдоты, литературные сюжеты и персонажи и т. п.);
- неоспоримо достоверными (напоминание об общеизвестных фактах, использование фактов из опыта данной школы, приведение реальных статистических данных и т. д.);
- прямыми (полностью сформированными на основе данного нововведения или непосредственно с ним связанными);
- косвенными (ассоциативными, не связанными напрямую с данным нововведением, но позволяющими выделить важную мысль) и др.

Особенность метода примера в том, что сила его убедительности в гораздо большей степени зависит от доверия персонала к источнику примера, от умения менеджера приводить удачные примеры, чем от объективной ценности самого новшества.

Метод **авторитета** предполагает ссылки на авторитетных людей. Это могут быть:

- сам руководитель, например: «Я считаю, что внедрение этого новшества нам просто необходимо...»;
- наиболее уважаемые в коллективе педагоги, например: «Эту идею предложила Татьяна Алексеевна; она уже частично использовала её в своей работе и, как вы знаете, добилась блестящих результатов...» (далее слово предоставляется самой Татьяне Алексеевне);
- вышестоящее начальство, например: «Данная инновация является важной частью областной программы модернизации образования, и чем раньше мы начнём работу в этом направлении, тем лучше...»;
- известные деятели образования (учёные, педагоги-новаторы, классики педагогики), например: «Новая система психолого-педагогической и медицинской диагностики позволит как нельзя лучше реализовать в нашей школе знаменитую идею К.Д. Ушинского о всестороннем изучении ребёнка как объекта воспитания...».

Главное достоинство метода авторитета – возможность быстро и безоговорочно подчеркнуть важность новой идеи. Главный недостаток: сотрудниками плохо осмысливается сама инновация, поэтому велик риск, что их согласие будет лишь внешним, не имеющим в своей основе глубокой убеждённости.

Поиск согласий применяется в случае, если менеджер сталкивается с неприятием нового отдельным педагогом или группой педагогов. Неприятие может выражаться в скептических замечаниях и вопросах, в сомнениях относительно успеха нововведения или явном нежелании его осуществлять. Поиск согласий (метод согласований) позволяет постепенно убедить сотрудника, находя в разных идеях, убеждениях, жизненных позициях общие черты. Суть данного метода состоит в том, чтобы сначала выявить такие аспекты инновации, кото-

рые не вызывают разногласий, а затем прийти к компромиссу по спорным вопросам.

В основе этого метода лежит «метод Сократа», с помощью которого легендарный античный философ вынуждал соглашаться со своей точкой зрения даже тех, кто сначала имел прямо противоположное мнение. Однако не следует забывать, что успех Сократа был во многом обеспечен тем обстоятельством, что он владел этим методом, а его оппоненты – нет (иначе говоря, они попадали в искусно расставленные сети, не зная, что их специально туда заманивают). В современной школе «метод Сократа» широко применяется в воспитательном процессе, с ним знакомы практически все педагоги, а некоторые из них сами им прекрасно владеют. Поэтому убедить сегодняшних педагогов с его помощью гораздо сложнее, чем оппонентов Сократа.

Сократ, убеждая: а) всегда спрашивал, а собеседник всегда отвечал; б) формулировал вопросы таким образом, чтобы в вопросе содержался желаемый ответ, с которым собеседнику оставалось только согласиться. Метод поиска согласий, по сравнению с «методом Сократа», более гибок и вариативен. Он предполагает использование множества приёмов, и знаменитые «сократовские вопросы» – лишь один из этих приёмов. Вопросы может задавать не только менеджер, но и сотрудники, а ответы могут быть развёрнутыми и не всегда утвердительными.

Достоинство метода поиска согласий состоит в организации осмысления персоналом предстоящего инновационного процесса. Главный недостаток – сравнительная длительность и трудоёмкость его осуществления.