

Штотомесячны навукова-тэарэтычны  
і навукова-метадычны часопіс  
Зарэгістраваны Міністэрствам інфармацыі Рэспублікі Беларусь  
Пасведчанне аб реєстрацыі № 1205 ад 8 лютага 2010 года

Выдаецца са студзеня  
1992 года

# Адукатыя і Выхаванне

## РЭДАКЦЫЙНАЯ КАЛЕГІЯ

Галоўны рэдактар

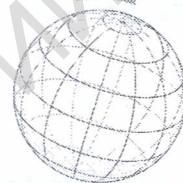
**Аляксандр Іванавіч Жук,**  
доктар педагогічных навук, прафесар

Першы намеснік галоўнага рэдактара  
**Аляксандра Валянцінаўна Пазняк,**  
кандыдат педагогічных навук

Намеснік галоўнага рэдактара  
**Пётр Мікалаевіч Савасцёнак,**  
кандыдат філософскіх навук, дацэнт

Адказны сакратар  
**Наталля Анатольеўна Балотнік**

- Г. І. Дабрынёўская**, заслужаны работнік адукацыі  
**Н. К. Катовіч**, кандыдат педагогічных навук, дацэнт
- В. А. Капранава**, доктар педагогічных навук, прафесар  
**Н. М. Кашэль**, кандыдат педагогічных навук, дацэнт
- А. І. Кучынскі**  
**С. В. Лапіна**, доктар сацыялагічных навук, прафесар
- А. С. Лапцёнак**, доктар філософскіх навук, прафесар
- В. Л. Маеўская**  
**Т. І. Мароз**, кандыдат педагогічных навук, дацэнт
- У. П. Пархоменка**, доктар педагогічных навук, прафесар  
**Д. Г. Ротман**, доктар сацыялагічных навук, прафесар
- Л. С. Сматрыцкі**, кандыдат педагогічных навук, дацэнт
- В. П. Таранцей**, доктар педагогічных навук, прафесар  
**А. А. Трусь**, кандыдат псіхалагічных навук, дацэнт
- I. А. Фурманаў**, доктар псіхалагічных навук, прафесар  
**М. С. Фяськоў**, кандыдат педагогічных навук, дацэнт
- I. I. Цыркун**, доктар педагогічных навук, прафесар  
**В. А. Янчук**, доктар псіхалагічных навук, прафесар



Люты

2013  
№ 2

Заснавальнікі –  
Міністэрства адукацыі  
Рэспублікі Беларусь

РУП «Выдавецтва  
«Адукацыя і выхаванне»»  
<http://www.aiv.by>

# Менеджер в сфере образования: личность, власть, авторитет

П. Н. Савостёнок

**Ч**еловек, ставший руководителем, в том числе в образовательной сфере, должен обладать многими качествами. В первую очередь следует обратить внимание на основные аспекты личности руководителя.

К руководителю предъявляются две группы требований:

1) общие (требования, которым должен отвечать работник любых должностей, специальности, сферы деятельности);

2) специальные (требования, которым должен отвечать работник в зависимости от сферы деятельности, определённых обстоятельств и условий трудовой деятельности).

Общие требования учитывают три составляющие человека как работника:

- знания (профессиональные, социальные, сферы деятельности);

- опыт (руководства, использования методов управления, работы по специальности);

- способности и свойства личности (организаторские, педагогические, коммуникативные, инициативность, настойчивость).

Успешный руководитель проявляет свойства, которые условно выделяются в три группы (см. табл.). При этом устойчивого успеха чаще всего добивается тот руководитель, работа которого требует реализации не более 50–60 % общего объема накопленных знаний, способностей, умений.

**Таблица — Свойства личности успешно работающего руководителя**

| Наименование группы                    | Свойства личности  | Умения личности   |
|--|--|---|
| 1. Интеллектуально-личностные свойства | Понятийное мышление, умения обобщать, различать, классифицировать. Склонность к продуманному риску                           | Умения сформулировать проблему, вопросы, выделить главное. Умения и опыт прогнозирования событий, динамики                |
| 2. Эмоционально-волевые свойства       | Позитивное отношение к окружающим, контактность и гибкость, способность к саморегуляции. Способность привлекать к себе людей | Умения устанавливать, поддерживать, регулировать социальные контакты  |
| 3. Социально-групповые свойства        | Склонность к власти, достижению поставленных задач. Мировоззренческая убеждённость, ответственность, потребность в свободе   | Умение распоряжаться властью и распределять ответственность. Следование собственной концепции управления, решения проблем |

## Успешный руководитель

- доступен для общения любому работнику, его тон обсуждения проблем всегда доброжелателен;
- понимает, что управлять — значит уметь делегировать полномочия исполнителям, как следствие, много времени отводит работе с персоналом;
- является противником кабинетного стиля управления, предпочитает обсуждать

проблемы на местах, умеет слушать и слышать;

- терпимо относится к выражению открытого несогласия, строит отношения на доверии;

- в трудные минуты не стремится найти виновного, а ищет причину сбоев и отклонений в работе;

- стремится развивать коллективные формы работы;

- всегда открыт для новых идей, создаёт атмосферу, в которой свободное высказывание идей становится нормой;
- формирует здоровый микроклимат в коллективе;
- не имитирует перемены, а понастоящему стремится осуществить позитивные изменения;
- мыслит вариативно, т. е. предвидит несколько вариантов решения проблем и выбирает из них оптимальный [1, с. 16—17].

При этом личность современного руководителя образования отличает то, что он мыслит

- протокольно (отличает факты от мнений, реальное от кажущегося, действительное от желаемого);
- безынерционно (накопленный опыт и знания не мешают ему принимать оригинальные решения при рассмотрении новых, нетрадиционных вопросов);
- методично (последовательно, не отвлекаясь от цели, осмысливает коммерческие, управлениеческие и психолого-педагогические ситуации);
- мобильно (переносит накопленный опыт на новые области знания с учётом их особенностей, места, времени, условий);
- доминантно (выделяет главное и не «тонет» в мелочах);
- конструктивно (не только вскрывает причины недостатков, но и умеет находить наиболее рациональные пути и способы их устранения, качественно улучшать дело).

Независимо от уровня управления, статуса организации, характера и состава подразделения системы образования наиболее важными качествами руководителя, определяющими его авторитет, являются умения работать с людьми, анализировать их поступки, опережать результаты взаимодействия.

Реализуя потенциал руководителя, менеджер находится с подчинёнными ему людьми в отношениях власти. Власть менеджера — это право и возможность распоряжаться, определяемые совокупностью полномочий, обеспечивающих с помощью правовых норм организаций согласованную совместную деятельность людей и структурных подразделений учреждения. В учреждении образования власть руководителя опирается на предоставленные ему государством административные права и нала-



Пётр Николаевич Савостёнок,

кандидат философских наук,  
профессор кафедры педагогики  
и философии образования

Академии последипломного образования

гаемые обязанности, посредством которых устанавливаются отношения руководства и исполнения (подчинения) и определяется характер управляющего воздействия. Власть является необходимым средством осуществления миссии организации, её политики, достижения выдвигаемых целей.

Однако проявления властных отношений в системе образования имеют свою специфику. Существует ряд факторов, которые препятствуют осуществлению власти в учреждениях образования. Сказываются и некоторые особенности развития образования, в частности:

- возрастающая сложность задач системы образования;
- профессиональный кризис (педагоги не могут полагаться на знания, полученные в учебных заведениях, а следовательно, должны развиваться профессионально);
  - возрастающие требования общества (родителей, работодателей, учебных заведений, правительства);
  - изменения в организации деятельности учреждений образования, которые в настоящее время в большей мере характеризуются коллегиальностью принятия решений.

Тем не менее властные отношения в некоторых учреждениях образования про-

являются в актуальных ранее формах (распоряжение, приказ, убеждение и др.) при различном их соотношении. Более конкретное выражение власти находится в соответствующих законах, нормах, правилах, предписаниях. Функции власти реализуются в процессе управления путём принятия решений, выбора целей, определения задач исполнителей, подбора кадров, создания специализированных структур и др.

Считается, что сегодня всё более широкое распространение получает доктрина корпоративной власти, согласно которой укрепление и расширение власти в организации происходят посредством передачи полномочий другим людям (делегирование полномочий до самого нижнего уровня). Вторая, не менее важная, тенденция — смещение центра тяжести от власти формальной или преимущественно базирующейся на принуждении, силе, к формам власти, основанным на вознаграждении, компетентности и знании, доверии к руководству, личном обаянии руководителя, который служит образцом для подражания для своих подчинённых или пользуется популярностью в связи с профессиональными и личностными качествами.

Можно выделить семь основополагающих источников руководящей силы:

1) **сила принуждения** (основана на страхах подчинённых перед своим руководителем. Используя подобную силу, менеджер старается запугать и подавить тех, кто от него зависит. На практике такой руководитель реализует свою власть путём принудительного привлечения к труду, увольнения неугодных, наказания непослушных и др.);

2) **власть специалиста** (основана на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом. Благодаря профессиональным знаниям руководителя подчинённые доверяют его действиям и поступкам. У руководителя есть возможность уделять особое внимание вопросам эффективности образовательного процесса, осуществлять постоянный контроль за деятельностью членов трудового коллектива);

3) **легитимная власть** (базируется на восприятии руководителя подчинёнными соответственно занимаемой им позиции в иерархии системы управления. Чем выше занимаемая руководителем позиция, тем

сильнее влияние легитимной власти на членов организации, стоящих ниже на служебной лестнице. Менеджеры с большим объёмом легитимной власти, пользуясь ею, стремятся доказать свою правоту в вопросах принятия решений);

4) **референтная власть** (базируется на личных магнетических качествах менеджера. Обладающие подобной властью руководители любимы и уважаемы подчинёнными. Каждый из них стремится угодить своему кумиру, выполнить работу максимально качественно);

5) **сила вознаграждения** (базируется на способности менеджера адекватно реагировать на достижения своих подчинённых. Менеджер, который умеет вовремя и по заслугам наградить достойных, обладает особой мотивирующей властью. Вознаграждения могут быть разными — от поощрения словом до денежных премий и продвижения по службе);

6) **сила взаимодействия с подчинёнными** (базируется на поддержании взаимовыгодных отношений с членами коллектива, «полезными» людьми внутри и за пределами организации. Подчинённые видят в этом выгоду, поскольку их целью является захватование расположения руководителя или, по крайней мере, желание не попасть в неугодные);

7) **информационная власть** (базируется на знании менеджером всех аспектов деятельности организации. Полный объём информации позволяет управлять коллективом, диктовать свои условия. Те, кому нужна эта информация, вынуждены следовать за менеджером, выполнять его поручения в обмен на обладание знаниями о предмете) [2, с. 112].

Авторитет менеджера — это то заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчинённых, вышестоящего руководства и коллег. Это также и признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет рассматривается как система отношений, ценностей и результата работы. Различают два источника авторитета руководителя:

а) официальный, обусловленный занимаемой должностью (должностной статус);

б) реальный, определяемый фактическим влиянием самого руководителя, ре-

альным доверием и уважением сотрудников (субъективный статус).

Авторитетный руководитель располагает к себе людей, положительно влияет на них, стремится не приказывать, а выслушивать коллег. Он психологически настроен на одобрение различных предложений, активно пропагандирует достижения инициативных и творческих работающих людей и щедро их вознаграждает. Его авторитет значительно выигрывает от стремления как можно больше непосредственно общаться с рядовыми работниками, от предпочтения нестандартных ходов трафаретным.

Авторитет руководителя надлежит рассматривать как фактор, облегчающий управление и значительно повышающий его эффективность. Что касается приёмов создания авторитета, то они должны соответствовать нравственным нормам общества.

Авторитет менеджера образования во многом зависит от избираемого им стиля руководства. Стиль руководства — это совокупность наиболее характерных и устойчивых приёмов, методов решения типовых задач и проблем, возникающих в процессе реализации функции управления. Использование того или иного стиля руководства зависит от многих факторов, среди которых:

- среда (потребности рынка труда, желания социума и др.);
- организация деятельности учреждения образования (горизонтальная (отношения между коллегами) или вертикальная (отношения между руководителем и подчинённым));
- цель или миссия учреждения образования (например, ориентация на развитие личности, сохранение статуса и др.);
- характеристика педагогов (понимание ими своей работы, опыт, ожидания руководителя);
- характеристика учащихся (подготовка, мотивация);
- характеристика руководителя (подготовка, опыт, личностные особенности) [3, с. 76].

Различают общий и индивидуальный стили работы руководителя, которые нельзя повторить в полном объёме и в деталях.

Основой общего стиля руководства являются инициативность, принципиальность, настойчивость, оперативность, деловитость, требовательность, скромность, ответствен-

ность, объективность, внимательное отношение к подчинённым.

Индивидуальный стиль — это общий стиль, преобразованный в соответствии с конкретными условиями работы и обусловленный личностными особенностями руководителя (темпераментом, способностями, направленностью интересов и др.).

Существуют **три основных стиля руководства:**

а) директивный (волевой, авторитарный, автократический), характеризующийся чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единонаучалию, при котором руководитель сам принимает решения по большинству вопросов;

б) демократический (коллективный, товарищеский), основывающийся на восприятии подчинённых как равных партнёров при принятии решений, на уважении и заботе о них, возложении ответственности за итоги работы главным образом на себя. При этом стиле руководитель, делегируя полномочия подчинённым, оставляет за собой лишь решение наиболее важных вопросов;

в) либеральный, характеризующийся низкой требовательностью к подчинённым, беспринципностью, стремлением приобрести авторитет путём предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за результаты деятельности. При этом стиле слабо ощущается направляющая деятельность руководителя.

Кроме названных классических стилей руководства, выделяют следующие:

- коллегиальный, девиз которого — «Моя точка зрения — одна из возможных». Руководитель, придерживающийся этого стиля руководства, — демократ, стремящийся делегировать полномочия своим подчинённым;
- дипломатический. Обладающий этим стилем руководитель способен быстро перестраиваться на новую модель деятельности. Общителен. Однако для крайнего проявления этого стиля характерны изворотливость и демагогия;
- авральный, когда руководство осуществляется по принципу: «Давай, давай, потом разберёмся»;
- конструктивный. Руководитель этого стиля пребывает в постоянном поиске пре-

образований, инноваций, иногда склонен чересчур увлекаться ими;

▪ **документальный**, руководитель придаёт слишком большое значение документам, письменным распоряжениям, поэтому у него не остаётся времени на общение с коллегами, непосредственное руководство коллективом;

▪ **демонстрационный**, характерными чертами которого являются лозунги, умение «показать» работу;

▪ **компромиссный**. Приверженец данного стиля руководства тяготеет к компромиссам, его принцип работы — «не выносить сор из избы». Отличается умением преодолевать конфликты;

▪ **деловой**. Для руководителя, обладающего этим стилем, характерно сочетание многих положительных черт. Крайность стиля — девиз: «Работа! Работа! Работа!». Личность при этом отходит на второй план.

Наиболее правильным является интегрированный тип руководства, который объединяет лучшие элементы разных стилей. Способность руководителя совмещать их в конкретных ситуациях приводит к повышению эффективности руководства, формированию здорового микроклимата в коллективе, поддержанию порядка и дисциплины.

#### Список цитированных источников

1. Виханский, О. С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс : учеб. для экон. специальностей вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М., 1995.
2. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А. В. Карпов. — М., 2000.
3. Степанов, Д. В. Эффективное управление: команда, иерархия, единовластие / Д. В. Степанов. — СПб., 2005.