

УДК 371.113.1

ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Е.В. Астапенко

Тверской государственной университет

В статье рассматриваются различные характеристики идеального руководителя образовательного учреждения, а именно: требования к образованию, стили менеджмента, управленческие навыки, личностные, профессиональные и деловые качества.

***Ключевые слова:** менеджмент, управление, идеальный руководитель, экстраверт, интроверт, харизма, высшее профессиональное образование.*

Образовательная среда на современном этапе развития отличается динамизмом реформ, которые она должна пропустить через себя; при этом ожидается тенденция на повышение качества и эффективности образовательных результатов. Требования, которые предъявляются к педагогическим работникам, и особенно к руководителям учебных заведений, возрастают с каждым годом. Сегодня недостаточно формально предоставлять качественные образовательные услуги; модернизация образования должна быть направлена на конкурентоспособность выпускников как средних, так и высших учебных заведений.

Профессиональная карьера в сфере образования – «это не только продвижение по профессиональной и социальной лестнице, сколько новый уровень самоуважения, самодостаточности, уверенности в завтрашнем дне. Карьеру делает практически каждый, но немногие доходят до ее вершины» [7, с. 29–30].

Какова специфика работы руководителя образовательного учреждения на современном этапе, какие профессиональные и деловые характеристики помогают лидеру в сфере образования стать идеальным руководителем?

Стили менеджмента

Менеджмент любой организации (включая и образовательные учреждения) должен выполнять четыре основные функции. По мнению И.К. Адизеса, известного во всем мире специалиста по повышению эффективности компаний, эти функции могут быть сформулированы так: «...производство результатов (**P**), администрирование (**A**), предпринимательство (**E**) и интеграция (**I**)» [1, с. 39].

«Производство результатов» в образовательном учреждении

выражается в предоставлении качественного образования. Хорошие результаты обученности школьников, высокий конкурс поступления в данную школу, а также высокий процент поступления в вузы выпускников данной образовательной организации свидетельствуют о том, что функция «производство результатов» выполняется эффективно.

Функция «администрирование» заключается в том, чтобы следить за порядком в организационных процессах образовательного учреждения: правильное и последовательное выполнение всех предписаний, всех должностных обязанностей членов коллектива.

Функция «предпринимательство» «сочетает в себе творческий подход и готовность идти на риск» [там же, с. 40]. Учебное заведение должно развиваться, образовательные услуги должны пользоваться спросом в долгосрочной перспективе. Для этого необходимо внедрять инновационные технологии, привлекать лучших преподавателей, улучшать методики преподавания, предлагать новые современные курсы, одним словом, чувствовать веяния времени.

Четвертая функция менеджмента «интеграция» характеризуется созданием особой атмосферы и системы ценностей, которые мотивировали бы сотрудников работать сообща, продуктивно, поддерживая друг друга. Если «интеграция» хорошо воплощена в образовательном учреждении, то она будет жизнеспособна и эффективна на долгие годы.

Если все эти перечисленные функции выполняются должным образом, то образовательная организация будет успешной. «Как только одна или несколько функций перестают выполняться, мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента – одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации или ее задачам» [там же, с. 41].

Если менеджер образовательного учреждения успешно выполняет **Р** функцию и удовлетворительно справляется с остальными тремя функциями, то перед нами менеджер **Р** типа, или, в трактовке И.К. Адизеса, имеет код **Paei**. Такого менеджера отличают два качества: он знает, что нужно клиентам (потребителям образовательных услуг) и почему они приходят именно в его образовательное учреждение. Однако мало производить результаты, необходимо заставить работать всю систему, а для этого нужна функция **A** – администрирование. Администратор анализирует результаты, уделяет внимание деталям, организует процесс производства (предоставления услуг). При этом он следит за бюджетом, контролирует расходы, разрабатывает системы и следит за их внедрением.

Успешно реализуемые **Р** и **A** функции дают прекрасные результаты

в краткосрочной перспективе. Лидер, который способен одинаково эффективно выполнять эти две функции будет иметь код **РАе**.

Рассмотрим важнейшие характеристики менеджера **А** типа (его код **рАеi**). Такой руководитель методичен и хорошо организован. Его отличает «линейный тип мышления» [там же, с. 50]. Он видит суть идеи, может предвидеть будущие проблемы, он задает вопросы, которые помогут решить важные проблемы и улучшить результаты работы. Он следит за точностью и достоверностью информации, без которой невозможно точно оценить все плюсы и минусы организации. Однако он не производит результаты, он лишь следит, чтобы все работало, как надо. Заметим, что чрезмерная увлеченность администрированием может вылиться в бюрократизм.

Хорошему менеджеру не обойтись без третьей функции, **Е** – предпринимательства. Менеджера **Е** типа (его код **раЕi**) И.К. Адизес называет генератором идей. Такого менеджера характеризуют следующие качества: творческий подход к делу, прогнозирование новых направлений и стратегий развития организации, прекрасная адаптация к изменяющимся условиям окружающей обстановки, готовность к конкретным действиям, активность. Если функции **Р** и **А** дают хорошие результаты в краткосрочной перспективе развития образовательного учреждения, то функция **Е** сделает организацию успешной в долгосрочной перспективе. А это очень важно для любой организации, планирующей как можно дольше оставаться на рынке услуг.

«Фундаментальный смысл существования любой системы – это интеграция, (**I**) функция. Менеджеры, которые способны выполнять эту функцию, обладают потенциалом, который позволяет стать не просто хорошими управленцами, но лидерами», полагает И.К. Адизес [там же, с. 59].

Менеджер-интегратор (код **раеI**) создает в организации связи, обеспечивающие преемственность в будущем и прекрасное функционирование в настоящем. Роль лидера-интегратора важна для успешной деятельности организации сейчас и в будущем.

Интегратор имеет ярко выраженные творческие способности, которые помогают ему принимать решения в условиях, когда имеется недостаточное количество нужных данных. Интегратору приходится тесно взаимодействовать с людьми: «Умелый интегратор заботится о том, чтобы не стать незаменимым. Его подчиненные должны быть обучены его заменять. В идеале в сплоченной группе почти каждый ее член должен быть готов к роли лидера» [там же, с. 60]. Менеджер-интегратор знает, как направить индивидуальные творческие способности всех и каждого сотрудника в единое русло, сформировав из них команду. Сотрудники готовы идти на некоторые риски, при этом понимают важность разделения чувства ответственности между всеми для достижения глобальных целей организации.

Сбалансированное выполнение всех четырех функций может быть реализовано лишь в идеале. Чаще всего встречаются руководители, директора, хорошо выполняющие две или три функции. Хороший директор позаботится о том, чтобы его заместители компенсировали недостающие функции управления и прекрасно с ними справлялись, но контроль должен исходить сверху.

К сожалению, невозможно встретить идеального руководителя, поскольку «идеальных менеджеров не бывает и быть не может» [там же, с. 62], но каждый успешный менеджер должен хотя бы стремиться стать идеальным руководителем.

Образование

Современный руководитель образовательного учреждения в России должен иметь соответствующее образование, позволяющее ему занимать эту должность. В статье № 51 Закона о «Правовом статусе руководителя образовательной организации четко прописана «необходимость наличия у руководителя высшего образования и соответствия квалификационным требованиям» [6, с. 20–21]. Подходящими направлениями подготовки являются следующие: «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом». При этом стаж педагогической работы должен составлять не менее 5 лет. Допускается также и высшее профессиональное образование по другим направлениям подготовки, но дополненное профессиональным образованием в области государственного или муниципального управления и связанного с ним. Приветствуется стаж работы на руководящих или педагогических должностях не менее 5 лет.

С переходом на трехуровневую систему образования студенты, претендующие в будущем занять пост директора школы, колледжа или другого образовательного учреждения, должны по окончании обучения на отделении бакалавриата выбрать соответствующие программы в магистратуре. Большим спросом пользуются магистерские программы «Менеджмент в образовании», «Управление качеством образования». Успешно окончившие аспирантуру и защитившие кандидатскую диссертацию в области педагогики, психологии или некоторых других направлений имеют все шансы претендовать на должность руководителя образовательной организации. Хорошее образование и достаточный опыт педагогической деятельности служат прекрасной базой для управления учебными заведениями.

В США к образованию руководителя школы, колледжа предъявляются довольно высокие требования, а именно: высшее профессиональное образование не ниже магистра образования, или магистра в области управления (Master of Education in educational leadership and innovation, Master of Education in higher and secondary

education). Приветствуется ученая степень PhD в сфере образования, менеджмента, а также докторская степень в сфере образования EdD (PhD in Educational policy and evaluation, Doctor of Education in leadership and innovation, PhD in management). Педагогический опыт и опыт работы на руководящих постах помогают будущему руководителю образовательного учреждения понимать специфику своей деятельности, а постоянное повышение квалификации, экзамены на профессиональную пригодность способствуют совершенствованию лидеров образовательных учреждений.

Управленческие (лидерские) качества

Лидер учебного заведения в первую очередь должен обладать управленческой компетентностью, которая включает в себя достаточный объем знаний, умений и навыков управления развивающейся организацией в непростой, противоречивой, полной нестандартных ситуаций обстановке. Кроме того, управленческая компетентность напрямую связана с методологической культурой при решении вопросов управления и контроля, а также знанием особенностей стилей и принципов менеджмента. Хороший руководитель не только прекрасно владеет теорией управления, но и способен эффективно применять функции управления на практике.

«Эффективное руководство подразумевает, что менеджер обладает необходимыми способностями и профессионально пригоден. При этом важно вдобавок иметь чутье, предсказывающее, когда нужно отойти в сторону и позволить другим расти, совершенствоваться и совершать ошибки», – считает Д. Зак [4, с. 14].

Хороший лидер – это зрелая, опытная личность. Только с опытом, приобретенным в результате руководства, совершая ошибки и с достоинством преодолевая их, можно стать достойным лидером, за которым потянутся люди. Понимая, что физические и эмоциональные ресурсы человека требуют восстановления, а интеллектуальная деятельность – осмысления, лидер «умеет сбавить темп и расслабиться в сложной ситуации» [1, с. 225].

Настоящий лидер – целеустремленная цельная личность, которая знает, как добиться максимальных результатов, несмотря на встречающиеся преграды на его пути. Трудности и проблемы не останавливают лидера, а закаляют лидерские качества, делают его сильнее и увереннее.

Эффективный лидер создает условия, при которых члены его команды могут проявить все свои лучшие качества. При этом руководитель ценит сильные и слабые стороны своего персонала, отличительные особенности сотрудников.

Создание благоприятных продуктивных отношений при управлении коллегами, при решении общих задач способствует росту

педагогического мастерства учителей и развитию учащихся, определяет стратегию и тактику управления школой.

Джон Максвелл, исследователь проблем лидерства, личностного и корпоративного развития, среди прочих качеств лидера выделяет мужество, страсть и перспективное видение. Директор должен обладать мужеством при принятии решений и, ощущая всю ответственность, не бояться выходить из зоны комфорта, а действовать во благо своей организации. Страсть отличает человека, который всецело занят своей работой, любит свою работу, а значит, страстный руководитель способен добиться успеха и увлечь всех за собой. Перспективное видение (иными словами, воображение) руководителя образовательной организации помогает ему увидеть долгосрочные перспективы, конечную цель, разработать план развития учреждения и пути его успешной реализации. Идеальный руководитель никогда не ограничивает свою деятельность лишь осуществлением краткосрочных целей. Стратегическое планирование, основанное на перспективном видении результатов деятельности, помогает директору сделать школу конкурентной в долгосрочной перспективе.

Личностные характеристики

Не все преподаватели способны стать хорошими руководителями, поскольку для лидера требуются особые личностные и лидерские качества: «Харизма – одна из характерных черт лидеров, поскольку именно это качество усиливает лидерские качества человека, помогает выполнить предназначение, реализовать возможности для достижения главных целей» [2, с. 59].

Отличительной личностной характеристикой яркого, харизматического лидера является его энергетика. А причиной такой заряжающей энергии является четко обозначенная цель деятельности и реальные действия для ее осуществления. «Харизматики – люди с "профицитной" энергетикой: энергии у них больше, чем нужно им самим для повседневных нужд. И это производит на окружающих сильный эффект, даже побуждает их говорить об особом ореоле, сиянии, энергетических потоках, исходящих от лидера» [3, с. 89].

Директора, руководителя образовательного учреждения отличает высокая нравственность, которая непременно должна служить эталоном поведения для педагогов и учащихся. Современный руководитель сегодня не может быть консерватором, только творческий подход работе, инициативность и способность ценить и развивать инновационные подходы к деятельности помогают образовательному учреждению быть эффективным, конкурентоспособным, отвечающим высоким требованиям XXI в.

Хороший директор умеет контролировать свои эмоции, отличается самообладанием при решении сложных управленческих

задач. При этом он доверяет своей интуиции, шестому чувству – «неистощимому источнику мудрых решений» [4, с. 192].

Хорошие коммуникативные навыки руководителя способствуют благоприятному морально-психологическому климату в коллективе, его сплоченности. Более того, возникающие конфликты лидер решает в атмосфере взаимного доверия и уважения мнений других. Пути выхода из конфликтных ситуаций часто служат средством обучения для коллектива.

Одно из главных качеств характера лидера – умение быть магнитом для людей, притягивать их к себе, вести за собой. Позитивная энергетика, внутренняя сила, сильные волевые качества заставляют людей тянуться к лидеру.

Руководителем учреждения может стать как экстраверт, так и интроверт. Рассмотрим некоторые отличия в стилях их руководства. Большинство отечественных и международных исследований свидетельствует о том, что лучшими лидерами, безусловно, являются экстраверты, «которым свойственны: энергичность, экспансивность, общительность, эмоциональная возбудимость, склонность к доминированию, активность, готовность пойти на риск... направленность на внешний мир... смелость и способность чувствовать себя комфортно в центре внимания» [5, с. 335]. По мнению преподавателей Гарвардской школы бизнеса, «лидер должен быть хорошим оратором» [там же, с. 68]. Однако не всегда хороший оратор может стать действительно эффективным лидером: «На важные посты часто назначают людей, которые хорошо говорят, но не способны генерировать хорошие идеи. Легко перепутать талант и ораторское мастерство» [там же, с. 70]. Соглашусь с мнением Сьюзан Кейн, которая замечает, что «мы склонны переоценивать коммуникабельность с точки зрения важных для лидера качеств» [там же, с. 71].

Экстраверты обладают врожденной способностью воодушевлять людей, именно по этой причине они могут достичь наилучших результатов при руководстве пассивными сотрудниками. Несмотря на установленную модель лидерства Гарвардской бизнес-школы, среди известнейших управляющих компаниями есть немало интровертов: среди них Чарльз Шваб, Билл Гейтс, Бренда Барнс и многие другие.

Чем отличается стиль руководства лидеров-интровертов и чем они могут быть лучше экстравертов? Интроверты-начальники устают от продолжительного взаимодействия с другими людьми, поэтому выделяют в своем расписании время для отдыха в одиночестве для восстановления сил. Речь лидера-интроверта может быть монотонной, не такой яркой и эмоциональной, как у экстраверта, но при этом лидер-интроверт любит больше слушать других и собирать информацию. Интровертам не свойственно «выпячивать свое мнение и переубеждать собеседника» [там же, с. 73]. Интроверт не будет принимать решений

без тщательного их анализа. Обдумывание всех преимуществ и недостатков требует некоторого времени и может порой запаздывать, при этом интроверты-начальники редко идут на неоправданные риски. Лидер-интроверт с уважением относится к разумным инициативам и предложениям своих подчиненных, но окончательное решение принимает самостоятельно.

Интровертам довольно хорошо удается руководить инициативными сотрудниками, поскольку у лидеров-интровертов нет сильного желания доминировать и, благодаря умению слушать, «интроверты с большей вероятностью одобряют рационализаторские предложения» [там же, с. 75]. Интровертное поведение присуще азиатским лидерам, где в самой культуре заложено прилежание, привычка больше слушать других (особенно родителей и учителя в школе), много читать, анализировать, запоминать. Широко известно, что лидеры из азиатских стран не отличаются искусством красноречия, они плохие ораторы, но если и пытаются кого-то убедить, то используют весомые аргументы и в целом немногословны.

Профессиональные качества

Профессиональные качества лидера образовательного учреждения приобретаются постепенно, с опытом работы на руководящих должностях, они не являются врожденными. Такие качества, как решительность и целеустремленность руководителя, побуждают его к действию, каждый день заставляют работать с целью достижения поставленного результата.

Директор, руководитель постепенно приобретает способность действовать осознанно, понимая последствия и значение всех предпринимаемых действий. Осознанные действия напрямую связаны с ответственностью, которую берет на себя лидер, при этом настоящий лидер не боится ответственности, умеет делегировать часть своих полномочий вверенным ему сотрудникам.

Умение убеждать, а также умение объяснять являются важными характеристиками руководителя учреждения. Убедительная речь, способность доходчиво разъяснять задачи и проблемы, которые необходимо решить, повышают результативность работы учреждения.

Кругозор, разносторонние способности, эрудиция как в области педагогики и психологии, так и в области литературы, искусства, науки, техники, высокий уровень культуры отличают лучших руководителей образовательных учреждений.

Современный руководитель образовательного учреждения представляет собой человека, успешно выполняющего свои основные функции – производить качественные образовательные услуги, способствовать конкурентоспособности организации, внедрять инновации, привлекать лучших преподавателей, создавать

положительную мотивацию для педагогического коллектива качественно выполнять свою работу, а для учащихся – достигать высоких показателей результативности обучения. Чтобы успешно руководить вверенной ему образовательной организацией, директор должен обладать многими важными личностными, профессиональными и лидерскими качествами, которые частично являются врожденными характеристиками, но, в большей степени, приобретаются в процессе накопления бесценного опыта и постоянного самосовершенствования.

Список литературы

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 264 с.
2. Астапенко Е.В. Харизма учителя // Наука и Мир: Междунар. науч. журн. 2015. Т. 2. № 12 (28). С. 59–60.
3. Гандапас Р. Харизма лидера. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 224 с.
4. Зак Д. Управление для тех, кто не любит управлять / пер. с англ. А. Плюсниной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 224 с.
5. Кейн С. Интроверты. Как использовать особенности своего характера / пер. с англ. В. Шульпина, Н. Яцюк. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 384 с.
6. Литвиненко Э.В. Отбор на должность руководителя образовательной организации: метод. рекомендации / под. ред. И.Ю. Синельникова. М.: АРКТИ, 2014. 128 с. (Управление образованием).
7. Новиков А.М. Я – педагог. М.: Эгвес, 2011. 136 с.

AN IDEAL EXECUTIVE IN THE SPHERE OF EDUCATION

E.V. Astapenko

Tver State University

The article is devoted to different characteristics of an ideal executive of the educational institution, to mention: educational requirements, management styles, administrative skills, personal, professional and business qualities.

Keywords: *management, control, an ideal executive, extravert, introvert, charisma, higher vocational education.*

Об авторе:

АСТАПЕНКО Елена Владимировна – кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков гуманитарных факультетов ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: Elenastap@gmail.com