

Магрупов Абдулла Махмудович,

к.т.н., доцент,

заместитель директора – исполнительный директор,

Филиал Российского государственного университета нефти и газа

(НИУ) имени И.М. Губкина,

г. Ташкент, Республика Узбекистан

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются стили управления руководителей образовательного учреждения, проведен анализ проблем возникающих в образовательных учреждениях и вообще в системе образования от недостатка или отсутствия у него навыков руководства. Представлены рекомендации по совершенствованию навыков руководителя.

Ключевые слова: менеджмент, руководитель, лидерство, власть, образовательное учреждение.

Abdulla M. Magrupov,

candidate of Engineering Sciences, associate professor,

vice director – executive director,

Branch of Gubkin Russian State University of Oil and Gaz (National research University),

Tashkent, the Republic of Uzbekistan

EDUCATIONAL INSTITUTION DIRECTOR'S MANAGEMENT APPROACHES AND SKILLS IMPROVEMENT

Abstract. The article considers management styles of an educational institution director. It analyzes the problems of educational institutions and the educational system in whole caused by a lack of a director's skills. The author outlines recommendations for improving the situation.

Keywords: management, director, leadership, power, educational institution.

Укрепилось и стало весьма распространенным мнение, что власть и руководящая должность является наиболее действенными инструментами эффективного управления. Однако необходимо подчеркнуть, что этого недостаточно. Для того чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Руководство, лидерство является тем видом деятельности, который

пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства [2].

В нашем исследовании первостепенный интерес для нас представляет **руководитель образовательного учреждения (ОУ)** – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу в соответствии с назначением образовательного учреждения. Какие же проблемы возникают в ОУ и вообще в системе образования от недостатка или отсутствия у него навыков руководства, несоответствия руководящей должности и свойств лидера у него, от игнорирования или незнания им современных механизмов управления и влияния?

Вот наиболее характерные проблемы, знакомые, пожалуй, всем работникам системы образования:

- низкая исполнительская дисциплина;
- неспособность руководства побудить коллектив к эффективной работе;
- недовольство педагогического коллектива своим руководством;
- конфликт между руководителем и коллективом.

Дадим несколько важных определений, касающихся данных проблем.

В основе лидерства лежат три составляющих – лидерство, влияние и власть.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние – это любое поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до угрозы увольнения.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

Власть – это возможность влиять на поведение других. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть, то есть средство, или фактор, посредством которого руководитель может влиять на членов коллектива, или на ситуацию.

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей, как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Руководителю необходимо развивать власть, потому, что, во-первых, – руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и, во-вторых, потому, что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его приказов, только потому, что он начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Согласно одной из распространенных классификаций, имеется пять основных форм власти [5, с. 34-40].

1. **Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность, или доставить удовольствие.

3. **Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. **Эталонная власть** (власть примера). Характеристики, или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. **Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому, законную власть очень часто называют **традиционной властью**. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он, или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять ту, или иную работу. Но все они, имея определенные преимущества, имеют и свои недостатки. Ибо необходимо всегда помнить, что единственный способ заставить человека что-то сделать, это заставить захотеть его это сделать.

Эти основополагающие принципы теории управления представляют собой тот фундамент, на котором строится практическое руководство. Необходимо отметить, что речь здесь не идет о том, какой метод власти или формы влияния руководитель ОУ должен употребить в своей практике. Задача руководителя в том, чтобы найти тот баланс механизмов влияния, при котором он сможет достичь эффективного руководства. А это, в свою очередь, зависит от каждого конкретного случая, объективных условий и способностей руководителя [3, с. 54].

Вместе с тем, современный лидер и руководитель в сфере образования должен уметь пользоваться методом влияния через **убеждение**. Так как именно этот метод наиболее эффективен в сфере интеллектуальных личностей и взаимоотношений, коей является сфера образования. М. Мескон пишет: «Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, он «продает» исполнителю то, что нужно делать». Такую метаморфозу исследователь использует потому, что механизм убеждения позволяет довести до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит свои собственные потребности.

Чтобы добиться этого, можно пользоваться логикой, эмоциями, или чем-то еще, в зависимости от расположенности слушателя.

Дадим еще несколько важных рекомендаций, отвечающих на вопрос:

Как эффективно использовать влияние путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности. Покажите свое дружеское отношение.

4. Дайте возможность сотруднику выговориться.

5. Постройте ваш диалог так, чтобы ваш собеседник был вынужден отвечать вам «да» с самого начала.

6. Сделайте так, чтобы ваш сотрудник почувствовал, что идея принадлежит ему.

7. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «Вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

8. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

9. Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.

Принуждение, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера и убеждение в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Чтобы побуждать людей к работе и достигать целей предлагается выполнять несколько дополнительных условий, отвечающих на вопрос:

Как эффективно использовать влияние?

1. Потребность, которой апеллируют, должна быть активной и сильной.

2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения – в той или иной степени – какой-то потребности.

3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятность того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.

4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Как добиться в педагогическом коллективе атмосферы творческого сотрудничества? Как избежать стрессов и конфликтов с подчиненными?

Ранее мы отмечали, что лидерство – это способность влиять на одного или группу людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Мы подчеркивали, что имеется множество средств влияния на людей и способов вести их за собой. Вместе с тем, мировая практика менеджмента показывает, что успех управления зависит не только от личных качеств руководителя, его умения влиять на подчиненных. Известный социолог Р. Стогдилл отмечает: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

В этой связи важнейшим фактором успеха управления является стиль руководства.

Стиль руководства в контексте управления, – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению определенных целей (М. Мескон и М. Альберт).

Первым ответом на поставленные вопросы будет выбор правильного стиля руководства. Выбор такого стиля, при котором руководитель будет достигать целей образовательного учреждения через налаживание отношений с

сотрудниками и с коллективом в целом. Побуждать к эффективной работе, используя демократические принципы управления.

Еще один важный вывод современной практики управления – это то, что эффективное руководство имеет **ситуационный характер**. То есть эффективный лидер должен выбирать стиль руководства в соответствии с конкретной ситуацией. Не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства на все случаи жизни. Согласно этому, современный лидер должен уметь чувствовать ситуацию и вовремя на нее реагировать.

Для повышения эффективности руководителю необходимо проявлять **гибкость**, пользуясь такими способами, как:

- переформирование групп подчиненных, чтобы добиться психологической совместимости;
- перепроектирование поставленных задач и пересмотр должностных полномочий;
- делегирование полномочий и ответственности подчиненным, а так же привлечение их к принятию решений;
- отслеживание вероятности конфликтных ситуаций.

Взаимоотношения с подчиненными – это еще одна важная и тонкая грань лидерства, не наладив которую, руководитель не сможет добиться успеха в своей деятельности, избежать стрессов и конфликтов.

Поэтому, опираясь на мировой опыт руководства, мы хотели бы дать в этой связи несколько рекомендаций руководителю образовательного учреждения.

1. Старайтесь быть во всем справедливым. Вас будут уважать не за то, что вознаграждение было чересчур хорошим, или из страха перед наказанием, а за справедливое распределение того и другого. Как отмечал наш великий предок Амир Тимур «Сила в справедливости!».

2. Относитесь к сотрудникам внимательно. Проявляйте к ним искренний интерес. Старайтесь узнать о каждом из них как можно больше. Об их семьях,

увлечениях, проблемах, упоминайте об этом в частных разговорах. Старайтесь помочь и поддержать их в трудную минуту.

3. Можно усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко.

4. В общении с подчиненными избегайте быть лектором. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать о себе. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.

5. Чаще улыбайтесь. Ваша угрюмость только настораживает и отдаляет окружающих.

6. Будьте очень осторожны с критикой. Не наносите подчиненному обиды. Прежде чем критиковать не стесняйтесь сказать ему о своих собственных ошибках. Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.

7. Старайтесь чаще похвалить человека за каждый даже самый скромный его успех. Даже когда возникает ситуация, при которой вам необходимо указать на ошибки и недочеты подчиненного постарайтесь начинать с похвалы и искреннего признания его достоинств.

8. Помните, что никто не любит приказного тона. Пользуйтесь методом задавать вопросы, вместо того, чтобы отдавать приказания. Например, вместо повелительных фраз типа «Сделайте то, или это!» или «Не делайте этого!», старайтесь использовать такие: «Не подойдет ли это?», «Что вы думаете об этом?», «Не думаете ли вы, что так будет лучше?» и др.

9. Почаще ставьте себя на место подчиненного. Попытайтесь увидеть вещи с его точки зрения, проявляйте уважение к мыслям и мнениям сотрудников. Делайте так, чтобы людям было приятно выполнять то, что вы хотите.

Многие ученые в области управления занимаются проблемами стрессов и конфликтов. Мы посчитали целесообразным привести здесь их некоторые рекомендации.

Как управлять другими, достигая при этом высоких показателей и низкого уровня стресса?

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполняли это задание, объясните, почему это нужно и установите приоритеты в их работе, чтобы дать им необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Многие ведущие исследователи в области управления сравнивают руководство и лидерство с *искусством*. Действительно, легко сказать, что современный лидер должен уметь то-то и то-то..., но как это сделать?

Что ж, здесь нам еще раз придется констатировать тот факт, что рецептов на все случаи жизни в мировой практике управления нет. И мы можем руководителю рекомендовать, объяснять, предлагать, опираясь на мировой опыт, но решения и конкретные действия принимать ему. Поэтому, самым

важным его советником в конкретной ситуации должны стать его сердце, душа и ум!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М., 2007.
2. Курбанов Ш., Сейтхалилов Э. Национальная модель и программа по подготовке кадров – результат и достижение независимости Узбекистана. – Ташкент: Шарк, 2001, – 655 с.
3. Управление качеством образования. Под редакцией М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2004. - 448 с.
4. Курбанов Ш. Совершенствование управления образованием и маркетинг в системе подготовки кадров. – Ташкент: ТГИВ, 1998. – 36 с.
5. Philip Kotler Marketing Management, the ed. Englewood cliffs, N.J.: Prentice – Hall, 2004.